

СЕКЦІЯ 7
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ЦИФРОВОЇ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ ВИКЛАДАННЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ,
ПІДПРИЄМНИЦТВА, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ
ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Модератори секції: Оглобліна Вікторія – к.е.н., доц., Сіліна Ірина – к.е.н., доц.,
Меліхова Тетяна – д.е.н., проф., Бурашнікова Олена – аспірантка спеціальності
«Менеджмент».

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-447-7-7>

УДК 005.9:004.8

БЕЗВЕРХИЙ ІГОР АНАТОЛІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потєбні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0005-2890-1745>

ВОРОНKOBA BAЛЕНТИНА ГРИГОРІВНА,

д.філос.н., проф., завідувач кафедри управління та адміністрування

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потєбні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНД РОЗРОБНИКІВ
ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Актуальність. Світ розробки програмного забезпечення постійно змінюється, і одним з найбільш важливих аспектів успіху є формування ефективних команд. Традиційні методи підбору персоналу часто є довгими, дорогими та не завжди гарантують найкращий результат. Штучний інтелект (ШІ) пропонує нові можливості для оптимізації цього процесу, дозволяючи створювати команди, які є більш продуктивними, злагодженими та інноваційними [1–3]. В роботі розглянуті різні способи використання ШІ для формування команд розробників, аналізуючи переваги та виклики, пов'язані з цим підходом.

Актуальність використання ШІ у формуванні команд розробників зумовлена кількома факторами:

- Зростаюча складність проєктів розробки програмного забезпечення.
- Необхідність швидкого масштабування команд.
- Потреба в об'єктивній оцінці компетенцій.
- Важливість психологічної сумісності членів команди.
- Необхідність прогнозування ефективності командної роботи.

Аналіз навичок та досвіду персоналу. ШІ може аналізувати резюме, портфоліо та профілі в соціальних мережах, щоб визначити ключові навички та досвід кандидатів. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти прихований потенціал, який може бути пропущений людським оком, та оцінювати відповідність кандидатів до вимог проєкту [1]. Це дозволяє створювати команди з оптимальним поєднанням навичок та досвіду, що сприяє підвищенню ефективності та якості роботи.

Штучний інтелект здатний проводити глибокий аналіз технічних навичок кандидатів через:

- Автоматизований аналіз коду з GitHub та інших репозиторіїв.
- Оцінку внеску в open-source проєкти.
- Аналіз технічного портфоліо.
- Оцінку результатів технічних завдань.

Алгоритми машинного навчання можуть визначати не лише наявність певних навичок, але й рівень їх розвитку, актуальність та потенціал до швидкого освоєння нових технологій.

Прогнозування продуктивності та сумісності команди. ШІ може використовувати дані про минулі проєкти та продуктивність розробників для прогнозування успішності майбутніх команд [3]. Аналізуючи комунікаційні стилі, робочі звички та особистісні характеристики, ШІ може визначити потенційні конфлікти та запропонувати оптимальні комбінації членів команди для забезпечення максимальної сумісності та продуктивності.

ШІ використовує складні алгоритми для аналізу різних аспектів персоналу розробників програмного забезпечення, виходячи за межі традиційного оцінювання резюме та співбесід. Це дозволяє отримати більш об'єктивну та багатогранну картину потенційного кандидата. Однак, важливо пам'ятати про обмеження та потенційні упередження таких систем.

Детальний розгляд аспектів аналізу:

- Комунікативних навичок через аналіз письмової комунікації: ШІ-системи використовують обробку природної мови (NLP) для аналізу письмових комунікацій кандидата, таких як коментарі до коду, повідомлення в чатах, публікації в блогах або резюме. Аналіз включає:

- Ясність та стислість: Оцінюється здатність чітко та лаконічно висловлювати свої думки.

- Граматика та орфографія: Перевіряється грамотність письмової мови.

- Стиль спілкування: Визначається стиль спілкування – формальний чи неформальний, емоційно забарвлений чи нейтральний.

- Здатність до пояснення: Оцінюється здатність чітко та зрозуміло пояснювати складні технічні концепції.

- Колаборація: Аналізується взаємодія з іншими розробниками через спільні проекти та комунікації.

Обмеження: NLP-системи можуть бути чутливими до стилю письма та не враховувати нюанси мови, що може призвести до неточної оцінки. Культурні відмінності у спілкуванні також можуть вплинути на результати.

- Лідерських якостей на основі попереднього досвіду: ШІ може аналізувати попередній досвід кандидата, зокрема:

- Роль у проєктах: Визначається роль кандидата в попередніх проєктах та його внесок у їх успіх.

- Керівництво командами: Оцінюється досвід керівництва командами та здатність мотивувати та направляти інших.

- Прийняття рішень: Аналізується здатність приймати самостійні рішення та брати на себе відповідальність.

- Менторство: Оцінюється досвід менторства та навчання інших розробників.

Обмеження: Оцінка лідерських якостей на основі попереднього досвіду може бути неточною, якщо кандидат не мав можливості продемонструвати ці якості.

- Здатності до командної роботи: ШІ може аналізувати:

- Взаємодія в командах: Оцінюється здатність ефективно працювати в команді, враховуючи внесок інших та досягаючи спільних цілей.

- Співпраця: Аналізується здатність до співпраці та обміну знаннями з колегами.

- Конфлікт-менеджмент: Оцінюється здатність вирішувати конфлікти та знаходити компроміси.

Обмеження: Оцінка командної роботи може бути ускладнена, якщо інформація про попередній досвід кандидата обмежена.

- Культурної відповідності компанії: ШІ може аналізувати:

- Цінності та переконання: Оцінюється відповідність цінностей та переконань кандидата цінностям компанії.

- Стиль роботи: Визначається стиль роботи кандидата та його відповідність стилю роботи в компанії.

- Комунікаційні норми: Аналізується відповідність комунікаційних норм кандидата нормам компанії.

Обмеження: Оцінка культурної відповідності може бути суб'єктивною та потенційно упередженою, якщо не враховувати різноманітність культур та стилів роботи.

ШІ-системи пропонують нові можливості для аналізу персоналу робників, але їх використання вимагає обережного підходу. Важливо враховувати обмеження та потенційні упередження цих систем, а також доповнювати їх результати людською експертизою для забезпечення об'єктивного та справедливого процесу відбору. Комбінація автоматизованого аналізу та людської оцінки є найефективнішим підходом.

Прогнозування успішності кандидата в команді:

- ШІ-системи можуть аналізувати дані про кандидатів та прогнозувати їхню успішність на посаді, що допомагає приймати більш обґрунтовані рішення.

- Важливо враховувати етичні аспекти використання ШІ-систем рекрутингу, щоб уникнути упередженості та дискримінації.

Автоматизація процесу підбору персоналу. ШІ може автоматизувати рутинні завдання, такі як скринінг резюме, проведення первинних співбесід та оцінювання технічних навичок. Це звільняє час рекрутерів та менеджерів проєктів, дозволяючи їм зосередитися на більш стратегічних аспектах формування команди, таких як визначення цілей та культури команди [2].

Сучасні ШІ-системи рекрутингу включають:

- Автоматичний скринінг резюме: Ці системи використовують алгоритми обробки природної мови (NLP) для аналізу резюме кандидатів та порівняння їх з вимогами вакансії. Вони можуть ідентифікувати ключові слова, навички та досвід, що відповідають критеріям відбору. Деякі системи навіть здатні оцінювати релевантність досвіду кандидата на основі його кар'єрного шляху та проєктів. *Обмеження:* Залежність від ключових слів може призвести до упущення кваліфікованих кандидатів, які не використовують стандартну термінологію.

- Чат-боти для первинного спілкування з кандидатами: Чат-боти можуть автоматизувати первинний контакт з кандидатами, відповідати на поширені запитання, збирати інформацію та планувати співбесіди. Це дозволяє економити час рекрутерів та забезпечує швидкий зворотній зв'язок для кандидатів. *Обмеження:* Чат-боти можуть не завжди адекватно відповідати на складні або нестандартні запитання, що вимагає людського втручання.

- Системи відеоаналізу співбесід: Ці системи аналізують відеозаписи співбесід, оцінюючи мову тіла, міміку та інші невербальні сигнали

кандидата. Вони можуть допомогти виявити потенційні риси характеру та оцінити впевненість кандидата. *Обмеження:* Ефективність таких систем залежить від якості відео та може бути упередженою щодо певних культурних або демографічних груп.

– Платформи оцінки технічних навичок: Ці платформи пропонують різноманітні тести та завдання для оцінки технічних навичок кандидатів, таких як програмування, розв’язання алгоритмічних задач та знання конкретних технологій. Результати тестів можуть бути використані для об’єктивної оцінки кваліфікації кандидатів. *Обмеження:* Тести можуть не завжди точно відображати реальні навички кандидата та його здатність працювати в команді.

Етапи впровадження ШІ-систем в підбір команд розробників програмного забезпечення:

1. Збір та підготовка даних:
 - Історичні дані про успішні команди.
 - Профілі співробітників.
 - Метрики продуктивності.
 - Результати попередніх проєктів.
2. Навчання моделей:
 - Визначення ключових параметрів успіху.
 - Калібрування алгоритмів.
 - Тестування на історичних даних.
3. Впровадження та моніторинг:
 - Поступове впровадження ШІ-рішень.
 - Збір зворотного зв’язку.
 - Постійне вдосконалення моделей.

Виклики та перспективи. Незважаючи на численні переваги, використання ШІ для формування команд розробників також пов’язане з певними викликами. Важливо враховувати етичні аспекти та упередження, які можуть бути присутні в алгоритмах ШІ [4]. Необхідно забезпечити прозорість та справедливість процесу підбору персоналу, запобігання дискримінації та збалансування автоматизації та людського фактору.

Майбутнє використання ШІ в цій галузі обіцяє ще більшу автоматизацію та персоналізацію, що дозволить створювати високо продуктивні та інноваційні команди розробників.

Висновки. Використання штучного інтелекту для формування команд розробників програмного забезпечення є перспективним напрямком, який дозволяє значно підвищити ефективність процесу підбору персоналу та формування команд. Незважаючи на певні виклики та обмеження, переваги від впровадження ШІ-рішень є значними та включають:

- Підвищення якості підбору персоналу.
- Скорочення часу на формування команд.
- Покращення командної сумісності.
- Зростання продуктивності команд.
- Зменшення суб'єктивності в прийнятті рішень.

Для успішного впровадження ШІ у процес формування команд необхідно дотримуватися збалансованого підходу, який враховує як технологічні можливості, так і людський фактор [5]. Майбутнє цього напрямку залежить від подальшого розвитку технологій ШІ та готовності організацій до їх впровадження.

Список використаних джерел:

1. Swati Garg, Shuchi Sinha, Arpan Kumar Kar, Mauricio ManiA review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Article publication date: 2 February 2021 Permissions. Issue publication date: 6 May 2022.
2. Davide La Torre, Cinzia Colapinto, Ilaria Durosini and Stefano Triberti, Team Formation for Human-Artificial Intelligence Collaboration in the Workplace: A Goal Programming Model to Foster Organizational Change. *IEEE transactions on engineering management*. Vol. 70. № 5. MAY 2023. P. 1966–1976.
3. Sheila Simsarian Webber, Jodi Detjen, Tammy MacLean, Dominic Thomas, Team challenges: Is artificial intelligence the solution? Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. 2019. P. 1–10.
4. Teresa Heyder, Nina Passlack, Oliver Posegga. Ethical management of human-AI interaction: Theory development review. *The Journal of Strategic Information Systems*. Volume 32. Issue 3. September 2023. P. 10177.
5. Vera Hagemann, Michèle Rieth, Amrita Suresh, Frank Kirchner. Human-AI teams—Challenges for a team-centered AI at work. PERSPECTIVE article *Front. Artif. Intell., Sec. AI in Business* Volume. 2023. P. 01–08.

БУРАШНИКОВА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії спеціальності 073 «Менеджмент»

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: burasnikoval@gmail.com

RCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0806-1767>

**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ)
ДЛЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ
ПОДАТКОВИХ ПОСЛУГ**

Поняття податкових послуг зародилося в США у 1950-х роках і в основному відноситься до відповідної роботи, що проводиться податковими органами з метою допомоги платникам податків зрозуміти та дотримуватись податкового законодавства. Європейський Союз визначає це як «низку дій податкового департаменту, що включає реєстрацію, ідентифікацію, управління, сертифікацію та авторизацію платників податків». З 2019 року відповідальність за збір та управління внесками соціального страхування та неподатковими доходами у Китаї було передано податковому департаменту, а податкові служби також були підвищені до податкових служб. Суть податкових послуг полягає у серії інтерактивних методів між збирачами податків та платниками податків, встановлених та наданих податковими органами. Цей інтерактивний метод сприяє захисту законних прав та інтересів платників податків та допомагає їм зрозуміти та дотримуватись податкового законодавства. Завдяки безперервному розвитку інформаційних технологій, податкові служби переживають перехід від управління інформацією на основі традиційної ІТ-архітектури до інтелектуальної системи на основі хмарної архітектури з «даними + алгоритмом» як ядро. Упровадження цифрових та інтелектуальних податкових послуг відбувається шляхом точного виявлення та аналізу поведінки та потреб платників податків та платників, точного розподілу сервісних ресурсів та ефективного забезпечення трансформації необхідних послуг. У той же час з настанням цифрової ери розумного оподаткування цифрові податкові послуги поступово інтегруються з правоохоронними органами, службами та наглядом, посилюючи взаємодію між платниками податків та податковими органами, виходячи за рамки продуктів і стали інтелектуальною системою обслуговування [1].

По-перше, характеристики цифрових та інтелектуальних податкових послуг мають інтелектуальне ядро, яке може оперативного розпізнавати

потреби платників податків та платників послуг. Суть цифрових інтелектуальних податкових послуг полягає у використанні «даних + алгоритмів», заснованих на великих даних, у рамках дотримання податкового законодавства для виявлення потреб, прогнозування поведінки та оптимізації послуг, коли потреби та середовище змінюються, вони можуть бути швидкими та реальними; вчасно та точно реагувати відповідним чином та забезпечувати необхідну сервісну взаємодію.

По-друге, відбувається інтеграція сервісних інструментів та постійне сприяння інтелектуальній оптимізації сервісних ресурсів. Інтелект – це здатність суб'єкта реагувати зміни зовнішнього середовища. Інтелектуальна система податкової служби складається з багатьох основних інтелектуальних сервісних одиниць. Ці базові інтелектуальні одиниці зазвичай виконують функції сприйняття, аналізу, оптимізації та виконання. Декілька невеликих підрозділів утворюють різні невеликі системи. Невеликі системи взаємопов'язані, інтерактивні, згруповані та інтегровані для створення складних бізнес-ланцюжків та інтеграції сервісних функцій для задоволення більш складних та диверсифікованих потреб у послугах.

По-третє, в умовах цифровізації необхідно визначити нові стандарти та всебічно сприяти випереджаючому розвитку податкових послуг. Існуючі технології підривають операційні моделі та процеси традиційних податкових служб та кидають виклик існуючим кордонам податкового бізнесу. Межі податкових та збірних послуг розширено бізнесом (попитом) на правоохоронну діяльність та нагляд. Нова цифрова інтелектуальна податкова служба покликана забезпечити, щоб платники податків та платники отримували просте, чітке, швидке та точне обслуговування у всіх засобах масової інформації, на всіх терміналах, у всіх послугах та цілодобово [2].

В останні роки податкові органи у Китаї намагаються застосувати найпередовіші технології у системі податкового управління. З 2015 року Державна податкова адміністрація розпочала реалізацію плану дій «Інтернет + оподаткування». На основі нових технологій, таких як великі дані та хмарні обчислення, вона розробила інтелектуальні програми, покращила функції електронного податкового бюро, просунула використання функцій штучного інтелекту (ШІ) та активне просування високоякісного ефективного інтелекту. Для податкових служб спочатку була створена цифрова система податкової служби з електронним податковим бюро як основний додаток, який по вертикалі з'єднує п'ятирівневі податкові органи та горизонтально з'єднує інші відомства. Однак між цілями побудови все ще є деякі розриви в аспектах.

По-перше, інвестиції в інновації є великими, але ефективність використання обладнання низька. Податкові органи всіх рівнів вклали значні

кошти у вивчення застосування інноваційних технологій, таких як великі дані, 5G, віртуальна реальність та штучний інтелект. Однак через швидке оновлення програмного та апаратного забезпечення більшість розроблених продуктів мають недостатню продуктивність, та високі витрати на постексплуатацію та технічне обслуговування. Наприклад, реальний рівень використання роботів-консультантів (консультантів з оподаткування), які були введені в експлуатацію останніми роками, невеликий через їх поодинокі функції. Крім того, у зв'язку зі швидким зростанням числа платників податків та платників та інтенсивним впровадженням політики зниження податків та зборів у платників податків та платників зростає попит на такі функції, як інтелектуальне декларування та інтелектуальні консультації. Інший приклад: при розробці інтелектуальних консультаційних функцій необхідні базові технології обробки природної мови, існує гостра необхідність здійснювати прориви та інновації в алгоритмах та обчислювальній потужності для покращення зіставлення питань та точність відповіді якнайшвидше для досягнення очікуваних цілей.

По-друге, недостатньо інвестицій у технологічні дослідження та розробки, які служать цифровій економіці. В умовах цифрової епохи розподіл ресурсів, виробництво та експлуатація, організаційна структура та інші моделі ринкових суб'єктів швидко змінюються, межі галузей розмиваються, а бізнес, пов'язаний із податками, стає складнішим. Розвиток цифрової економіки не тільки змінив традиційну бізнес-філософію платників податків, а й сприяв прориву меж податкових послуг у часі та просторі. Однак податкові органи не повною мірою готові до цього і не мають ефективних методів цифрового нагляду. Традиційний метод важко ефективно використати для потреб аналізу великих обсягів даних; технологічні дослідження та розробки недостатньо проникають у нові галузі, нові бізнес-формати та нові моделі, бізнес-потреби «контролю платформ та технологій моніторингу» недостатньо використані, відсутній систематичний контроль за дослідженнями та розробками [3].

По-третє, основний алгоритм не є оптимальним, а функції інструменту єдині. «Алгоритм» – це «мудрість» податкових служб, а «інтеграція» – основна вимога до розробки інструментів. І те, й інше необхідно покращити за допомогою дослідження попиту, накопичення даних, міжсистемної інтеграції даних та навчання штучному інтелекту. Нині більшість устаткування самообслуговування виконує одну функцію, наприклад, устаткування самостійної обробки податків під час купівлі транспортних засобів. З погляду інтеграції «алгоритму» та «функції» важко задовольнити кілька вимог, висунутих платниками податків на одному рівні. водночас. Необхідно активно аналізувати поведінкові звички платників

податків, застосовувати зрілі технології (такі як інтерфейси прикладного програмування) для впровадження потреб у нагляді за послугами у ділову діяльність та поступово покращувати інтеграцію інструментів податкових служб для задоволення їхніх потреб у податках.

По-четверте, базовий механізм гарантій управління даними та обміну інформацією ще не завершено. Нині базова база даних, на яку спираються інтелектуальні послуги, недостатньо досконала, а якість даних складно контролювати. Наприклад, податкова інформація між податковими органами всіх рівнів у різних регіонах не може бути відсортована та обмінена в режимі реального часу, не реалізована стикування у реальному часі міжвідомчих даних та додатків, процесу збору даних не вистачає наукового та єдиного управління, що може легко призвести до повторного збору або пропуску даних використання даних є непослідовним. Ефективність та безпека все ще потребують подальшого зміцнення, а ефективних методів перевірки, аналізу та оцінки даних відсутні. Крім того, як і раніше, широко поширений феномен «інформаційних островів», необхідно й надалі зміцнювати системну інтеграцію та обмін інформацією [4].

Поточний статус застосування та досвід застосування цифрових технологій у податкових службах у різних країнах. В даний час країни по всьому світу активно використовують технології великих даних та штучного інтелекту для прискорення власного цифрового податкового будівництва. В результаті можливості податкового управління певною мірою покращали, а податкові служби швидко трансформувалися. Все ще існують прогалини у податковій структурі, податковому змісті та сервісних можливостях. Існують відмінності, а прогрес у цифровізації податкових послуг нерівний [5].

По-перше, Цифрові «портрети» дають уявлення про поведінку платників податків. Дані від платників податків у внутрішніх та зовнішніх системах, використовуючи концепції та методи штучного інтелекту, ми можемо глибоко досліджувати поведінкові уподобання платників податків, уточнювати групові потреби та надавати цільові класифіковані послуги. По-друге, упровадження «диверсифікованих» інтегрованих інструментів податкової служби. На основі виявлення та підтвердження потреб платників податків в оптимізації питань, пов'язаних з оподаткуванням, різні країни зосередили увагу на вивченні таких аспектів, як створення каналів податкового обслуговування, інтеграція електронних податкових функцій, інтеграція даних систем збору та управління, застосування нових технологій у інтелектуальних податкових деклараціях та продовжувати оптимізувати податкові платежі. Наприклад, Агентство з доходів Канади підвищує задоволеність платників податків, запроваджуючи нові

можливості самообслуговування, такі як автоматичне заповнення податкових декларацій, онлайн-виправлення податкових декларацій, спрощене подання декларацій та багато іншого. В Австралії платники податків можуть увійти на веб-сайт уряду Австралії (myGov) через мобільні телефони, планшети та інші пристрої та керувати системою самообслуговування податкових декларацій (myTax) онлайн. Система myTax має зручні функції, такі як попередньо заповнені форми декларацій та попередження про ризики. Податковий департамент може використовувати інструмент аналізу «методу найближчого сусіда» щодо розслідування ризиків, та був приймати рішення з урахуванням результатів. Комплексна система управління Національного податкового агентства Японії (KSK) може збирати та зберігати всі дані, пов'язані з податками (включаючи дані декларацій платників податків та дані звітності третіх сторін), а також приймати онлайн-декларації шляхом стикування із системою e-Tax. При цьому розробка системи автоматичного розпізнавання паперових декларацій OCR дозволяє сканувати паперові декларації пакетами і одночасно вводити їх в інформаційну систему [5].

По-третє, віртуальні цифрові помічники скорочують витрати на збирання та адміністрування. Деякі країни, що швидко розвиваються в процесі цифровізації, почали використовувати інтелектуальні «хмарні сервіси», засновані на таких технологіях, як штучний інтелект, віртуальна реальність, розпізнавання та синтез мов, машинне навчання, для розробки та застосування різноманітних технологій, які мають певний ступінь «інтелекту» і можуть використовувати природну мову та віртуального цифрового помічника для людського спілкування. Цілодобові безперервні онлайн-відповіді на складні податкові питання, подолання тимчасових та просторових обмежень збору податків та зв'язку з платіжів, взаємодія в режимі реального часу, швидке реагування, зниження складності самостійної сплати податків, покращення дотримання податкового законодавства, а не лише полегшення роботи платників податків. Наприклад, Податкове управління Сінгапуру розробило AskJamie, віртуального помічника, який використовує механізм обробки природної мови для розуміння питань, що задаються громадськістю, та відповідного реагування. Якщо питання надто складне, AskJamie також може отримати детальну інформацію за допомогою кількох раундів логічної та суворої взаємодії з платниками податків, а потім надати розумні відповіді. Якщо проблема, як і раніше, не може бути вирішена, платники податків також можуть проконсультуватися з податковими чиновниками в цей час, відповіді податкових чиновників будуть використані для подальшого навчання інтелектуального помічника. Шведське податкове управління

використовувало технології штучного інтелекту та машинного навчання для створення проекту TAIS, покликаною спростити процес податкового обслуговування для місцевих компаній, які наймають громадян з інших країн. Крім того, Шведське податкове управління також створило податковий робот зі штучним інтелектом під назвою Skatti, який цілодобово відповідає на загальні питання платників податків, пов'язані з податками, в режимі онлайн.

По-четверте, алгоритми машинного навчання допомагають ухвалювати податкові рішення. Завдяки поєднанню ефективних можливостей навчання на основі досвіду та модулів даних алгоритми машинного навчання можуть навчатися незалежно, точно аналізувати відповідні дані та надавати допомогу платникам податків та податковим органам у прийнятті рішень, пов'язаних із податками. З одного боку, платники податків можуть оцінити податкове навантаження на основі інтелектуального аналізу виробничих та операційних даних підприємства та вибрати оптимальний план виробничої та збутової діяльності, що не тільки допомагає усунути податкові ризики, а й знижує податкові витрати, з іншого боку, податкові органи використовують технології великих даних, багатовимірний та диверсифікований моніторинг та аналіз даних, пов'язаних з податками, допомагаючи уряду точно судити про ситуацію економічного розвитку та точно реалізовувати економічні рішення та макроконтроль. Наприклад, Австралійське податкове управління вдосконалює процес прийняття рішень на основі даних та використовує великі дані для прийняття рішень у галузі управління, політики, операцій та втручання. Зокрема, на основі глибокого розуміння потреб та поведінки платників податків воно використовує аналітичні технології, розробляти найбільш цільові сервісні товари. Подальше вдосконалення послуг та методів правоохоронної діяльності для запобігання податковим ризикам. Податкова служба Індії запустила Систему бізнес-додатків зі збору та адміністрування податків (ITVA) та модуль процедури взаємної угоди для реєстрації інформації про обмін та пов'язані з нею матеріали між нею та іноземними податковими органами та відповідне коригування задекларованих доходів платників податків, забезпечуючи «безпаперове управління».

Таким чином, відмітимо, що використання штучного інтелекту (ШІ) для розвитку цифрових та інтелектуальних податкових послуг має широке практичне застосування та позитивний вплив на економіку, бізнес і громадян. ШІ дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу податкових даних, що знижує адміністративні витрати, покращує ефективність і прискорює виконання податкових операцій. Алгоритми ШІ можуть виявляти аномалії в податкових даних, ідентифікувати спроби ухилення від

податків і прогнозувати можливі ризики. Це сприяє підвищенню рівня довіри до податкової системи. Завдяки ШП податкові органи можуть створювати індивідуальні рішення для платників податків, наприклад, пропонувати рекомендації щодо податкових пільг або оптимізації сплати податків. Віртуальні асистенти на базі ШП здатні забезпечувати швидке та точне консультування громадян і бізнесу з податкових питань, значно скорочуючи час очікування та навантаження на працівників податкових органів.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В. Г., Бурашнікова О. С. Синергетична методологія дослідження цифрових інструментів ефективного функціонування податкової системи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2024. Вип. 1(10) С. 60–66.
2. Бурашнікова О. С. Податкова система медичної галузі в країнах Європейського союзу. *Теоретико-методологічні аспекти філософії медицини як інтелектуально-наукового проекту XXI ст. Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині)* : зб. матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (28–29 лютого 2024 року). – Запоріжжя : ЗДМФУ, 2024. С. 281–283.
3. Бурашнікова О. С. Синергетична парадигма податкової сфери (науковий керівник д.філос.н., проф. Воронкова В. Г.). Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. *Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції* [Електронний ресурс] : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищ. освіти і мол. вчених, 26 квітня 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 135–141.
4. Бурашнікова О. Технології інформаційного забезпечення (ІТ) у менеджменті податкової системи (досвід країн ЄС). *Молода наука-2024* : збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т. 5. С. 353–354.
5. Бурашнікова О. С., Воронкова В. Г. Нововведення у сфері оподаткування в умовах сучасних викликів: зарубіжний досвід. *Інженерні інновації та розбудова національної економіки* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 899–903.

ВАРАВКА НАТАЛІЯ В'ЯЧЕСЛАВІВНА,

здобувач вищої освіти PhD, спеціальність «Менеджмент», кафедра ІЕПФ
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-7426-6044>
E-mail: nvaravka@gmail.com

**ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ
«СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА»**

У сучасному світі соціальна інфраструктура відіграє важливу роль не тільки у забезпеченні базових потреб населення, але й у формуванні умов для ефективного розвитку держави, регіонів, промислових підприємств. Якість життя населення, їхнє здоров'я, рівень освіти, доступ до житла та послуг є ключовими чинниками, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, збереження та залучення кваліфікованих кадрів. Розвиток соціально інфраструктури стає одним і зважливих завдань для керівництва, як країни, регіонів, так і керівників підприємств, які прагнуть не тільки досягти економічних успіхів, але й зробити свій внесок у покращення умов життя громадян країни. Створення, утримання та розвиток інфраструктури це дуже не простий та довготривалий шлях, який залежить від наявності певних ресурсів, місцевої організації сфер виробництва та обігу у кожному регіоні.

Поняття соціальної інфраструктури має довгу історію розвитку, що тісно пов'язана з формуванням суспільного добробуту та ресурсів для громад. Перші форми соціальної інфраструктури з'явилися ще в стародавніх суспільствах, де громади організовували загально доступні ресурси, такі як системи водопостачання, дороги та громадські площі. Ці зусилля часто очолювали релігійні або державні установи, які прагнули задовольнити базові потреби та покращити добробут громади. З поширенням індустріалізації та швидкою урбанізацією зросли соціальні проблеми, як-от перенаселеність, бідність і захворювання. Передові мислителі свого часу, такі як Джон Стюарт Мілль і Карл Маркс, почали розглядати питання суспільних ресурсів і добробуту. Держави почали активно втручатися, створюючи публічні установи, такі як лікарні, школи та системи охорони здоров'я. Наприкінці XIX століття з'явилося міське планування, яке систематизувало потребу в публічних зручностях.

Саме поняття «інфраструктура» вперше було використано у військовій справі для визначення служб забезпечення та систем комунікацій.

Вважається, що науковий термін «інфраструктура» було запроваджено 1955 року професором Массачусетського технологічного інституту П. Розенштейном-Роданом. На думку вченого, для того, щоб зрушити країни третього світу з точки стагнації, треба надати їхньому господарському зростанню таку динаміку, яка надалі дозволить їм розвиватися за рахунок самопідтримуючого зростання, потрібен поштовх. Однією з умов, що створюють цей ефект, П. Розенштейн-Родан визначив інфраструктуру. Під інфраструктурою вчений розумів комплекс загальних умов, які забезпечують сприятливий розвиток приватного підприємництва в основних галузях економіки та задовольняють потреби населення.

1960–1970-ті роки стали визначальним періодом у розвитку теорії соціальної інфраструктури. Саме в цей час відбувається активне формування концептуальних засад, методологічних підходів та теоретичних моделей, що заклали фундамент для подальших досліджень цього важливого суспільного феномену. Значний внесок у розвиток теорії інфраструктури зробив німецький вчений Райнер Йохімсен. У своїй фундаментальній праці «Теорія інфраструктури» (1966) він вперше запропонував комплексний підхід до розуміння інфраструктури, виділивши три її основні складові: матеріальна інфраструктура (транспортні системи, системи енергозабезпечення, водопостачання та водовідведення, комунікаційні системи); інституційна інфраструктура (нормативно-правова база, організаційні структури, системи управління, фінансові інститути); персональна інфраструктура (людський капітал, освітній потенціал, професійні компетенції, соціальні зв'язки). Йохімсен визначив інфраструктуру як «сукупність матеріальних, інституційних та персональних умов, які є в розпорядженні господарських одиниць і сприяють вирівнюванню доходів при порівнянних витратах на фактори виробництва».

У цей період відбувається важливий методологічний прорив – виокремлення соціальної інфраструктури як самостійної категорії. Цьому сприяли наступні фактори: теоретичні передумови (розвиток теорії суспільного добробуту, формування концепції людського капіталу, дослідження соціальних аспектів економічного розвитку); практичні потреби (необхідність планування соціального розвитку, зростання ролі соціальних послуг, підвищення значення якості життя населення); методологічні інновації (розвиток системного підходу, формування міждисциплінарних досліджень, впровадження нових методів аналізу).

У 1960–1970-х роках у відповідь на зростаючі потреби суспільства в ефективному управлінні соціальною інфраструктурою були розроблені перші комплексні моделі її функціонування. Ці моделі стали основою для подальших досліджень та розробки стратегій розвитку. Вони включають

функціональну, структурну та територіальну концепції, кожна з яких пропонує свій підхід до аналізу та вдосконалення соціальної інфраструктури. Функціональна модель соціальної інфраструктури зосереджується на визначенні та аналізі основних функцій, які виконують її елементи. Вона передбачає розуміння ролі кожного елемента у забезпеченні потреб суспільства. Структурна модель направлена на аналіз внутрішньої організації соціальної інфраструктури. Її метою є виділення основних компонентів, їхньої ієрархії та взаємозв'язків. Територіальна модель акцентує увагу на просторовій організації соціальної інфраструктури. Вона аналізує, як територіальні особливості впливають на розміщення та функціонування її об'єктів. Комплексні моделі соціальної інфраструктури, розроблені у 1960–1970-х роках, стали основою для системного підходу до управління та розвитку цієї сфери. Функціональна модель акцентує увагу на виконанні ключових завдань, структурна – на організації та ієрархії елементів, а територіальна – на просторовій організації об'єктів. У сучасних умовах використання цих моделей допомагає забезпечити збалансований розвиток соціальної інфраструктури, адаптуючи її до потреб суспільства та викликів часу.

У цей же період сформувалися основні методологічні підходи до вивчення соціальної інфраструктури, які стали основою для подальших наукових досліджень. Зокрема, це системний, функціональний і територіальний підходи, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування. Системний підхід забезпечує цілісність аналізу соціальної інфраструктури, розглядаючи її як комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах єдиної системи. Системний підхід дозволяє виявляти слабкі місця в інфраструктурі та пропонувати комплексні рішення щодо її вдосконалення. Функціональний підхід фокусується на аналізі функцій, які виконують елементи соціальної інфраструктури. Цей підхід дозволяє визначити ефективність їхнього функціонування та ролі в системі. Функціональний підхід сприяє оптимізації використання ресурсів і підвищенню ефективності роботи соціальної інфраструктури. Територіальний підхід акцентує увагу на просторовій організації соціальної інфраструктури, враховуючи регіональні особливості та рівні територіального управління.

Територіальний підхід спрямований на збалансований розвиток інфраструктури в межах регіонів, що дозволяє мінімізувати диспропорції між центром і периферією. Системний, функціональний і територіальний підходи є ключовими методологічними інструментами для аналізу й розвитку соціальної інфраструктури. Їх комплексне застосування дозволяє створити ефективну, збалансовану й доступну систему, яка здатна задовольнити потреби суспільства та сприяти його сталому розвитку.

Також у ці роки були визначені основні напрями впливу соціальної інфраструктури на суспільний розвиток, серед яких можна виокремити економічний, соціальний та демографічний. Економічний вплив полягає в підвищенні продуктивності праці, розвитку людського капіталу, зростанні ефективності виробництва, формуванні умов для інновацій. Соціальний вплив проявляється в покращенні якості життя, розвитку соціальних зв'язків, формуванні соціального капіталу, зниженні соціальної напруги. Демографічний вплив передбачає поліпшення демографічних показників, зростання тривалості життя, підвищення якості життя, розвиток людського потенціалу.

Етап концептуалізації став визначальним у формуванні теорії соціальної інфраструктури, забезпечивши основи для комплексного розуміння її сутності та ролі в суспільстві. Він дав можливість структурувати і систематизувати знання про соціальну інфраструктуру, визначивши її функції, завдання і принципи розвитку. Це відкриває перспективи для подальших досліджень, спрямованих на підвищення ефективності соціальної інфраструктури, що є важливим чинником сталого розвитку і забезпечення добробуту населення. Сформовані в цей період теоретичні підходи продовжують залишатися актуальними і сьогодні, допомагаючи вирішувати сучасні виклики у сфері соціальної інфраструктури, особливо в умовах динамічних змін суспільства та економіки. Теоретичні розробки цього періоду заклали фундамент для подальшого розвитку досліджень соціальної інфраструктури та її практичного впровадження в системи державного управління та планування.

Період 1980–1990-х років став важливим етапом для інституціоналізації соціальної інфраструктури як наукової категорії. У цей час почали активно формуватися нові підходи до її дослідження, розширювалися методологічні інструменти, а також поглиблювалося розуміння функціональної ролі соціальної інфраструктури в економічному та соціальному розвитку суспільства. Цей етап став основою для подальших теоретичних і прикладних досліджень у галузі соціальної інфраструктури. На початку 1980-х років соціальна інфраструктура почала розглядатися як самостійна наукова категорія. У цей період підходи до вивчення соціальної інфраструктури почали систематизуватися, формувалася єдина теоретична база для її визначення та дослідження. Вона включала в себе різноманітні об'єкти та послуги, що забезпечують задоволення базових потреб населення: медичні та освітні установи, житлове будівництво, транспортні й комунальні послуги, культурні й спортивні об'єкти тощо. Визначення соціальної інфраструктури як наукової категорії було тісно пов'язане з необхідністю забезпечення соціального добробуту та розвитку

людського капіталу. Науковці звернули увагу на важливість соціальної інфраструктури для підвищення якості життя та сприяння стабільності суспільства. Почалися дослідження про те, як соціальна інфраструктура впливає на рівень зайнятості, добробут громадян та соціальну рівність.

У 1980–1990-х роках значний розвиток отримав методологічний інструментарій для дослідження соціальної інфраструктури. Зокрема, з'явилися нові методи оцінки ефективності інфраструктурних проєктів, що включали аналіз витрат та вигід, вивчення соціального впливу, розрахунок окупності інвестицій у соціальну інфраструктуру. Розроблені методи стали більш точними і враховували специфіку різних секторів інфраструктури. Крім того, у цей період поширилися кількісні методи дослідження, які включали моделювання та статистичний аналіз, що дозволяли оцінити залежність між рівнем розвитку соціальної інфраструктури і показниками економічного та соціального добробуту. Активно використовувалися порівняльні дослідження між країнами та регіонами, що допомагало розуміти ефективність різних моделей розвитку соціальної інфраструктури.

У 1980–1990-х роках науковці суттєво розширили розуміння функціональної ролі соціальної інфраструктури. Її почали розглядати не лише як систему об'єктів та послуг, але й як фактор соціальної інтеграції, стабільності та економічного зростання. Соціальна інфраструктура визначалася як важлива умова для формування ефективного ринку праці, оскільки забезпечувала населення доступом до освіти, охорони здоров'я та житла. Соціальна інфраструктура також почала розглядатися як фактор, що сприяє розвитку людського капіталу та підвищенню продуктивності праці. У той час стало зрозуміло, що інвестиції в соціальну інфраструктуру мають довгостроковий позитивний вплив на економіку, оскільки забезпечують кращу освіту, здоров'я та соціальне забезпечення населення. Отже, етап інституціоналізації (1980–1990 рр.) був визначальним для формування сучасного розуміння соціальної інфраструктури як наукової категорії. У цей період утвердилася її функціональна роль у суспільному та економічному розвитку, а також було вдосконалено методологічний інструментарій для її дослідження.

Отже, ефективне функціонування соціальної інфраструктури забезпечує сталий розвиток суспільства, сприяє покращенню якості життя громадян та формує умови для інноваційного прориву. Саме тому, на нашу думку, інвестиції у соціальну інфраструктуру мають стратегічне значення для довгострокового розвитку України.

БАКАЛО ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ,

магістрант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

АЖАЖА МАРИНА АНДРІЙВНА,

д.н.держ.упр., проф. кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ
ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Проектний менеджмент є важливим інструментом для забезпечення ефективного та сталого розвитку територіальних громад. Практичне застосування проектного менеджменту дозволяє громадам системно підходити до вирішення проблем, управління ресурсами та забезпечення розвитку через реалізацію конкретних ініціатив. Однак успішне впровадження проектного менеджменту потребує застосування конкретних інструментів, методів та процесів, що відповідають потребам громади та враховують її специфіку.

Вчені Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. стверджують, що «методи проектного управління можуть бути ефективними і під час реалізації державних програм, оскільки дозволяють раціонально розподіляти матеріальні та людські ресурси, і, що особливо актуально в умовах викликів війни – ресурс часу. Інформаційні системи управління проектами можуть бути основою для розробки та впровадження автоматизованих інформаційних систем управління державними програмами, проектами, контрактами» [1].

Процес управління проектами на місцевому рівні можна розглядати як послідовність етапів, кожен з яких має свої завдання та відповідальність:

1. Ідентифікація проблем та потреб громади.

На початковому етапі визначається основні проблеми та потреби територіальної громади, що можуть бути вирішені за допомогою проектів, що може включати такі напрямки, як розвиток інфраструктури, покращення соціальних послуг, збереження екології, культурні аспекти, розвиток освіти та охорони здоров'я.

Аналіз зацікавлених сторін (stakeholders) є важливим інструментом у процесі визначення потреб громади. Він допомагає ідентифікувати групи, які впливають на реалізацію проєктів, або ті, на кого ці проєкти безпосередньо впливають. Цей підхід дозволяє ефективно враховувати інтереси та очікування всіх сторін і забезпечує збалансоване управління проєктами.

Зацікавлені сторони – це особи, групи або організації, які: мають інтерес у проєкті або залучені до нього та можуть впливати на проєкт або зазнавати впливу його результатів.

Типи зацікавлених сторін:

- внутрішні: місцева влада, виконавці проєкту, мешканці громади;
- зовнішні: інвестори, грантодавці, сусідні громади, державні органи, бізнес, неурядові організації (НУО).

Таблиця 1 – Алгоритм аналізу зацікавлених сторін

Етап	Дія
1. Ідентифікація зацікавлених сторін	1. Визначення всіх груп, які: <ul style="list-style-type: none"> • можуть бути прямо або опосередковано пов’язані з проєктом; • є потенційними бенефіціарами (користувачами); • мають ресурси або вплив, що можуть сприяти реалізації проєкту. 2. Картування зацікавлених сторін сторін (Stakeholder Mapping) – графічне відображення всіх груп стейкхолдерів із зазначенням їх ролі та впливу.
2. Сегментація зацікавлених сторін	Оцінка кожної груп за такими параметрами: <ul style="list-style-type: none"> • вплив (влада): наскільки вони впливають на проєкт; • інтерес (зацікавленість): рівень важливості проєкту для них.
3. Збір інформації	Визначення потреби та очікувань зацікавлених сторін: <ul style="list-style-type: none"> • анкети та опитування: збори даних для виявлення проблем і потреб; • інтерв’ю: бесіди з представниками кожної групи; • фокус-групи: обговорення проблем і пріоритетів.
4. Визначення потреб громади	1. Узагальнення основних потреб кожної групи. 2. Визначення пріоритетів для громади загалом. 3. Розподіл потреб за напрямками: соціальні, економічні, екологічні, інфраструктурні тощо.
5. Розробка стратегії взаємодії	Для кожної групи зацікавлених сторін визначають: <ul style="list-style-type: none"> • інструменти комунікації (анкети, онлайн-платформи, SurveyMonkey, громадські слухання зустрічі, звіти, соціальні мережі); • механізми залучення (робочі групи, громадські слухання); • методи вирішення можливих конфліктів інтересів; • відсутність мотивації серед окремих груп брати участь у процесі можливість конфлікту інтересів між групами.

Таким чином, аналіз зацікавлених сторін – це ключовий етап планування проєктів розвитку громад, що забезпечує урахування різноманітних інтересів; підвищення ефективності комунікацій; успішну реалізацію проєктів із залученням максимальної підтримки громади. Цей підхід сприяє створенню проєктів, які відповідають реальним потребам громади та мають довготривалий позитивний вплив.

2. Формулювання цілей та стратегії.

Наступним етапом є визначення чітких та реалістичних цілей проєкту, що відповідають потребам громади (застосовуються SMART-методологія для визначення конкретних та вимірних цілей та логіко-структурний підхід для планування етапів реалізації).

3. Планування проєкту.

На цьому етапі розробляється детальний план проєкту, що включає часові рамки, ресурси, бюджети, ролі та відповідальність учасників. Потрібно враховувати доступні ресурси та потенційні ризики (застосовуються діаграма Ганта для планування часу та ресурсів та інструменти ризик-менеджменту для визначення і пом'якшення ризиків).

4. Залучення ресурсів та фінансування.

На цьому етапі потрібно забезпечити необхідні ресурси для реалізації проєкту, що може включати фінансування через місцеві бюджети, грантові програми, публічно-приватне партнерство та інші джерела.

Фінансове забезпечення є основою для реалізації будь-якого проєкту. Залучення коштів передбачає різноманітні джерела фінансування;

- місцеві бюджети: кошти, виділені на проєкти з розвитку громади;
- гранти та донорські програми: міжнародні організації (ЄС, USAID, U-LEAD, GIZ) та державні гранти;
- приватні інвестиції: залучення бізнесу до співфінансування;
- фандрайзинг, краудфандинг: збирання коштів через соціальні мережі та платформи (GoFundMe, Kickstarter);
- публічні презентації для зацікавлених сторін;
- публічно-приватне партнерство (PPP): спільна реалізація проєктів місцевою владою та приватним сектором.

Залучення ресурсів є ключовим етапом у реалізації проєктів для розвитку територіальних громад. Від ефективності використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів залежить успіх проєкту.

Успішна реалізація проєкту неможлива без залучення компетентних фахівців і активної участі громади:

- команда проєкту: менеджери, спеціалісти з фінансів, експерти галузі;
- добровольці, волонтери: мешканці громади, які залучаються до конкретних завдань;

- партнери: організації, підприємства, навчальні заклади.

До матеріальних ресурсів належать інфраструктура, обладнання, матеріали та техніка, які використовуються під час реалізації проєкту:

- інвентаризація існуючих ресурсів громади;
- донорська допомога (обладнання, матеріали);
- внески партнерів (наприклад, надання техніки чи офісних приміщень).

5. Виконання проєкту – етап, на якому відбувається безпосереднє впровадження ініціативи, включаючи управління командами, контроль за виконанням робіт і використанням ресурсів (застосовуються інструменти CRM-системи для управління комунікацією, IT-рішення та хмарні платформи для спрощення процесів управління, Trello, Asana, MS Project, регулярні звіти та зустрічі команди, механізми контролю та аудиту).

Етап, під час якого проєктна команда виконує всі заплановані завдання, дотримуючись затвердженого плану:

- організація виконавчої команди та розподіл обов'язків;
- контроль за використанням ресурсів;
- моніторинг прогресу реалізації (відповідність термінам, бюджету, якості).

6. Моніторинг та оцінка ефективності.

Моніторинг прогресу проєкту дозволяє оцінити, чи відповідає реалізація планам і цілям. Потрібно оцінити виконання ключових показників ефективності (KPI), провести анкетування бенефіціарів, візуалізувати результати (інфографіка, презентації) та коригувати план у разі необхідності (застосовуються моніторинг через хмарні платформи для збору даних у реальному часі; SWOT-аналіз та показники ефективності для оцінки результатів).

7. Підтримка сталості результатів.

Після завершення проєкту важливо забезпечити сталість отриманих результатів: запровадити механізми підтримки (навчання, партнерства); провести моніторинг довгострокового впливу; інтегрувати результати у стратегію розвитку громади.

Місцеві органи влади відіграють ключову роль у впровадженні проєктного менеджменту. Вони забезпечують політичну підтримку, ресурси та організаційну структуру для реалізації проєктів. Залучення до проєктного управління різних рівнів влади (місцевого, регіонального, державного) дозволяє створити єдину систему для вирішення проблем громади.

Успішне управління проєктами потребує залучення громадян і громадських організацій до обговорення та прийняття рішень, що дає можливість врахувати реальні потреби населення, підвищити рівень довіри та забезпечити стійкість проєктів.

Проекти на місцевому рівні часто зіштовхуються з непередбачуваними факторами, такими як політичні зміни, економічні коливання чи природні катастрофи. Тому важливо застосовувати адаптивні стратегії, які дозволяють коригувати дії проєкту в залежності від обставин.

Одним із успішних прикладів є реалізація проєктів з енергозбереження в територіальних громадах, таких як утеплення будівель соціального призначення, впровадження альтернативних джерел енергії. Проєкти реалізуються за рахунок як державного фінансування, так і за допомогою грантів та програм Європейського Союзу.

Іншим прикладом є розвиток інфраструктури в сільських та малих містах через реалізацію інфраструктурних проєктів, таких як будівництво та реконструкція доріг, водопостачання, освітлення, а також відновлення об'єктів культурної спадщини.

Таким чином, проєктний менеджмент є потужним інструментом для розвитку територіальних громад в Україні. Практичне застосування цієї методології дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати стратегічні ініціативи, залучати громаду до процесу прийняття рішень та забезпечувати сталість результатів. Однак успішна реалізація проєктів залежить від ефективного управління, врахування ризиків і адаптивності до змін.

Список використаних джерел:

1. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/931/891>
2. Бокови́кова Ю. В. Проєктний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1. ISSN 1992-2337. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського НАН України. URL: <https://bit.ly/3iL6KjF>.
3. Воронкова В. Г., Каганов Ю. О., & Метеленко Н. Г. Формування цінностей цифрового суспільства і цифрової людини в умовах INDUSTRY 4. 0 та глобалізації. *Humanities studies* : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Випуск 11(88).
4. Євдокимова А. В., Кравченко І. О., Баранов А. В., Кубрак О. М. Проєктні методології в органах місцевого самоврядування. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2022. № 2. С. 175–180. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.2-21
5. Полянська А. С., Запужляк І. Б., Вербовська Л. С. Управління розвитком територіальних громад на засадах проєктного підходу: досвід, інструменти та фінансування. *Теоретичні проблеми економіки та управління*. 2021. № 1(23). С. 75–87.

ГОЛОВКОВА ЛЮДМИЛА СТЕПАНІВНА,

д.е.н., проф., проф. кафедри «Фінанси, облік та психологія»

Український державний університет науки і технологій (м. Дніпро, Україна)

E-mail: g.liudmila22@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5473-6644>

ФІЯЛОВА ОЛЕКСАНДРА ІВАНІВНА,

здобувач вищої освіти кафедри «Фінанси, облік та психологія»

Український державний університет науки і технологій (м. Дніпро, Україна)

**ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ:
ФІНАНСОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ
МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Післявоєнне відновлення інфраструктури в Україні є складним і масштабним процесом, який вимагає значних фінансових ресурсів, ефективного управління та інтеграції зусиль всіх економічних суб'єктів. За оцінками Міністерства економіки України, загальні збитки інфраструктури станом на 2023 рік становлять понад 150 мільярдів доларів [1]. Стан зруйнованих об'єктів транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури створює значні труднощі для забезпечення базових послуг, таких як транспортне сполучення, електропостачання, доступ до медичних і освітніх установ. Відсутність цих послуг ускладнює умови ведення бізнесу, обмежує доступ підприємців до ринків, ресурсів та клієнтів, що в результаті стримує розвиток малого бізнесу, який традиційно відіграє ключову роль у відновленні економіки завдяки своїй здатності швидко адаптуватися до змін, створювати нові робочі місця, забезпечувати локальні потреби та стимулювати економічну активність на регіональному рівні.

Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні становить близько 99 % від загальної кількості підприємств і забезпечує понад 60 % робочих місць у приватному секторі [2].

Основним викликом для післявоєнного відновлення інфраструктури буде дефіцит фінансових ресурсів. Державний бюджет України буде орієнтований на пріоритетні напрями, такі як національна безпека, соціальний захист та обслуговування державного боргу, що обмежує можливості для інвестицій у відновлення інфраструктури. Малий бізнес стикається з обмеженим доступом до фінансування через високі процентні ставки, які у 2023 році становлять в середньому 15–20 % річних для комерційних

кредитів [3], жорсткі умови кредитування та нестачу грантових програм, а також з недостатньою державною підтримкою. В таких умовах малий бізнес зіткнеться з низкою перешкод, зокрема з обмеженим доступом до фінансування через підвищені процентні ставки та більш жорсткі умови кредитування, дефіцитом грантових програм, що потребують значних бюджетних витрат, а також з недостатньою підтримкою з боку держави.

Одним із перспективних інструментів фінансової підтримки малого бізнесу стануть грантові програми, орієнтовані на підприємців, які будуть готові інвестувати у відновлення зруйнованих територій або розвивати послуги, спрямовані на задоволення потреб місцевих громад. Крім того, пільгове кредитування, підтримане державними гарантіями, може стати важливим джерелом фінансування для малого бізнесу, забезпечуючи доступ до капіталу за вигіднішими умовами та сприяючи розвитку підприємницької діяльності в умовах післявоєнної відбудови. У цих умовах важливо конкретизувати фінансові інструменти та механізми підтримки малого бізнесу. Державні програми підтримки, такі як пільгове оподаткування та програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка надає кредити під низькі відсоткові ставки, можуть значно полегшити фінансовий тягар підприємців [4]. Станом на 2023 рік, за цією програмою було видано понад 50 тисяч кредитів на загальну суму близько 150 мільярдів грн [5]. Використання інструментів фінансового ринку, таких як лізинг, факторинг, краудфандинг та мікрофінансування, відкриває альтернативні джерела капіталу. За даними Української асоціації лізингу, обсяг ринку лізингу в Україні у 2022 році склав близько 40 мільярдів грн [6]. Краудфандингові платформи також набувають популярності, зібравши понад 500 мільйонів грн для різних проєктів у 2022 році [7]. Партнерства з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк та USAID, забезпечують додаткові можливості для фінансування та розвитку бізнесу. Світовий банк виділив Україні пакет фінансової підтримки на суму 3 мільярди доларів для відновлення економіки [8].

Водночас процес відновлення відкриває великі можливості для українського бізнесу. Програми відновлення інфраструктури, ініційовані державними органами, у більшості випадків залучають місцевих підприємців для виконання ремонтних чи будівельних робіт, постачання матеріалів чи надання послуг, що створює значний попит на регіональному рівні, сприяючи зміцненню позицій малого бізнесу та його включенню в нові виробничі та економічні процеси.

Цифрова трансформація також стає важливим інструментом для подолання післявоєнних викликів. Впровадження електронної комерції,

автоматизація процесів та цифрові платформи дозволяють малим підприємствам оптимізувати витрати, виходити на нові ринки та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Соціальний аспект відновлення також є надзвичайно важливим, оскільки післявоєнний процес відбудови передбачає створення нових робочих місць, де малий бізнес виступає основним рушієм цього процесу, забезпечуючи зайнятість і сприяючи соціально-економічному відновленню. Підприємства, розташовані в регіонах, що зазнали значних руйнувань під час війни, мають потенціал не лише для стабілізації економічної ситуації, а й для сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нові громади, надаючи їм робочі місця та можливості для самореалізації.

Розвиток ефективних партнерств між малим бізнесом, органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями є важливим фактором для оптимального використання доступних фінансових ресурсів. Координація дій на всіх рівнях забезпечить збалансований розподіл допомоги, а також сприятиме формуванню сприятливого середовища, необхідного для відновлення економіки.

Висновки. Отже, малий бізнес в Україні в післявоєнний період зіткнеться з численними викликами, але одночасно отримає унікальні можливості для розвитку. Створення сприятливого фінансового середовища, інтеграція в процеси відновлення інфраструктури та активне використання інноваційних технологій можуть стати основою для сталого розвитку малого підприємництва. Успішне подолання цих викликів стане запорукою економічного відродження країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. (2023). Оцінка збитків інфраструктури України, URL:<https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 17.10.2024).
2. Державна служба статистики України. (2022). Малий та середній бізнес в Україні, URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).
3. Національний банк України. (2023). Огляд процентних ставок, <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Фонд розвитку підприємництва. (2023). Програма «Доступні кредити 5–7–9%». URL: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredytu-5-7-9.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).
5. Фонд розвитку підприємництва. (2024). Програма «Доступні кредити 5–7–9%»; URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zminy-v-prohrami-dostupni-kredyty-5-7-9-dopomohly-spriamuvaty-na-rozvytok-vyrobnytstva-blyzko-60-novykh-kredytiv> (дата звернення: 15.10.2024).
6. Українське об'єднання лізингодавців. (2022). Річний звіт про ринок лізингу; URL: <https://uul.com.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).

7. Спілка українських підприємців. (2022). Краудфандинг в Україні. URL: <https://sup.org.ua/> (дата звернення: 15.10.2024).

8. Світовий банк. (2023). Фінансова підтримка України. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 10.10.2024).

9. Указ президента України «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> (дата звернення: 15.10.2024).

10. Булик О. Б. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2023. № 48. С. 1–8.

УДК 336.7:658.1

ГОЛОВКОВА ЛЮДМИЛА СТЕПАНІВНА,

д.е.н., проф., проф. кафедри «Фінанси, облік та психологія»

Український державний університет науки і технологій (м. Дніпро, Україна)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5473-6644>

E-mail: g.liudmila22@gmail.com

ГОРЯНА КАТЕРИНА ЄВГЕНІВНА,

здобувач вищої освіти кафедри «Фінанси, облік та психологія»

Український державний університет науки і технологій (м. Дніпро, Україна)

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В ПРОВІДНИХ КОРПОРАЦІЯХ СВІТУ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку фінансових ринків корпорації стикаються з необхідністю адаптації до швидких змін економічного середовища. Сучасні фінансові інструменти стали невід'ємною частиною стратегічного управління компаніями, дозволяючи ефективніше управляти ризиками, залучати капітал та забезпечувати стійкий розвиток.

Теоретичні засади використання фінансових інструментів базуються на концепціях управління ризиками, оптимізації капітальної структури та підвищення вартості компанії для акціонерів. Згідно з теорією Модільяні-Міллера, структура капіталу не впливає на вартість компанії в умовах ідеальних ринків, проте в реальному світі з урахуванням податків, витрат банкрутства та інформаційної асиметрії вибір фінансових інструментів стає критично важливим.

Сучасні фінансові інструменти, такі як деривативи, «зелені» облигації, блокчейн-технології та ESG-інвестиції, дозволяють корпораціям не

лише ефективно управляти фінансовими потоками, але й відповідати на виклики сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Визначмо наступні сучасні фінансові інструменти:

1. Використання деривативів для хеджування ризиків.
2. Випуск «зелених» облігацій для сталого розвитку.
3. Інтеграція блокчейн-технологій та криптовалют.
4. Розширення ESG-інвестицій.
5. Використання фінтех-рішень та штучного інтелекту.

Зазначимо, що деривативи є ключовим інструментом для управління фінансовими ризиками. Провідні корпорації активно використовують форварди, ф'ючерси, опціони та свопи для хеджування валютних, процентних та сировинних ризиків. Інноваційність деривативів полягає в їхній здатності дозволяти компаніям ефективно управляти ризиками, пов'язаними з коливаннями ринкових цін, відсоткових ставок та обмінних курсів. Корпорація Apple Inc. використовує валютні форварди для захисту від коливань обмінних курсів, оскільки значна частина її доходів генерується за межами США. Деривативи дозволяють компаніям захистити себе від несприятливих змін на ринку, забезпечують можливість планувати фінансові операції з урахуванням майбутніх ринкових умов. прибутку від ринкових коливань.

З розвитком ринків відновлюваної енергії та криптовалют з'являються нові деривативи, пов'язані з цими активами. Використання блокчейн-технологій для укладання та виконання деривативних контрактів може підвищити прозорість та ефективність ринку. Так, доцільно визначити «зелені» облігації – це боргові цінні папери, які дозволяють компаніям залучати кошти для фінансування екологічно чистих проектів. Інноваційність цього інструменту полягає в поєднанні фінансових інтересів інвесторів з екологічними та соціальними цілями. Так, у 2021 році Volkswagen випустив «зелені» облігації на суму 2 млрд євро для фінансування розвитку електромобілів. «Зелені» облігації допомагають мобілізувати капітал для відновлюваної енергетики, енергоефективності, управління відходами, сприяють покращенню іміджу компанії за рахунок демонстрації відданості принципам сталого розвитку, що може підвищити довіру інвесторів та споживачів та надають можливість доступу до ширшого кола інвесторів, які зацікавлені у соціально відповідальних інвестиціях. Очікується, що до 2025 року ринок «зелених» облігацій суттєво збільшиться і обсяги випуску перевищать 1 трлн доларів. Поряд із «зеленими» облігаціями є тенденції зростання ринку облігацій, спрямованих на соціальні та стійкі проекти.

Відзначимо, що сучасний фінансовий інструмент Блокчейн – це розподілена база даних, яка забезпечує безпечне та незмінне зберігання

інформації. Криптовалюти використовують блокчейн для здійснення безпечних та децентралізованих транзакцій. Інноваційність полягає в можливості усунення посередників, зниженні витрат та підвищенні швидкості транзакцій, тому блокчейн-технології підвищують прозорість та ефективність фінансових операцій. Блокчейн-технології забезпечують прозорість та безпеку (кожна транзакція записується в блокчейн і не може бути змінена, що знижує ризик шахрайства); ефективність транзакцій (міжнародні платежі можуть здійснюватися швидше та з меншими комісіями); нові фінансові продукти (смарт-контракти автоматизують виконання угод, відкриваючи можливості для інноваційних фінансових послуг). Напрями розвитку, це: 1. цифрові валюти центральних банків (CBDC) (центральні банки досліджують можливість випуску власних цифрових валют для підвищення ефективності платіжних систем); 2. інтеграція в традиційні фінансові системи (зростає кількість фінансових установ, які впроваджують блокчейн для оптимізації процесів).

Зазначимо, що ESG-інвестиції стають все більш популярними серед корпорацій, які прагнуть підвищити свою соціальну відповідальність. ESG-інвестиції враховують екологічні, соціальні та управлінські фактори при прийнятті інвестиційних рішень. Інноваційність полягає в інтеграції нефінансових показників в оцінку компаній, що дозволяє інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення. Так, корпорація Unilever інтегрує ESG-критерії в усі аспекти своєї діяльності, що позитивно впливає на її репутацію та фінансові показники. Компанії з високими ESG-показниками, як правило, мають менші регуляторні та репутаційні ризики.

Такий фінансовий інструмент як Фінтех, який поєднує фінанси та технології та пропонує інноваційні рішення для фінансових послуг. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання дозволяють аналізувати великі обсяги даних для покращення процесів та прийняття рішень. Фінтех-рішення допомагають оптимізувати фінансові процеси та покращити клієнтський досвід. Так, корпорація Amazon використовує штучний інтелект для прогнозування попиту та управління запасами, що впливає на ефективність фінансових операцій. Використання фінтех-рішень та штучного інтелекту сприяє персоналізації послуг (ШІ аналізує поведінку клієнтів, пропонуючи індивідуальні фінансові продукти); підвищенню ефективності (автоматизація процесів знижує витрати та мінімізує людські помилки); виявленню шахрайства (ШІ може швидко виявляти аномалії та потенційні шахрайські дії). Майбутній розвиток фінтех передбачає: 1) розширення використання роботизованих радників (робо-едвайзерів); 2) інтеграція з іншими технологіями: поєднання ШІ з блокчейном та Інтернетом речей (IoT) відкриє нові можливості у фінансовому секторі.

У таблиці 1 надана узагальнююча інформація по впровадженню фінансових інструментів в діяльність провідних корпорацій світу.

Таблиця 1 – Впровадження сучасних фінансових інструментів у діяльності провідних корпорацій

Корпорація	Фінансовий інструмент	Мета використання	Обсяг/Рік
Apple Inc.	Валютні форварди	Хеджування валютних ризиків	38 млрд дол. (2022)
Volkswagen	«Зелені» облигації	Фінансування електромобілів	2 млрд євро (2021)
JPMorgan Chase	JPM Coin (блокчейн)	Миттєві розрахунки між клієнтами	-
Unilever	ESG-інвестиції	Підвищення соціальної відповідальності	Інтегровано з 2020 р.
Amazon	Штучний інтелект	Оптимізація фінансових операцій	-
Ford Motor Co.	Сек'юритизація активів	Залучення капіталу через продаж кредитних портфелів	13 млрд дол. (2022)
Microsoft	ESG-облигації	Фінансування екологічних проектів	1 млрд дол. (2020)
Goldman Sachs	Структуровані продукти	Пропозиція клієнтам індивідуальних фінансових рішень	-

Висновки. Таким чином, впровадження сучасних фінансових інструментів є важливим елементом стратегічного управління провідних корпорацій. Вони дозволяють компаніям ефективніше управляти ризиками, залучати необхідний капітал та відповідати на виклики сталого розвитку. Теоретичні концепції та практичні реалізації управління фінансами підтверджують важливість використання цих інструментів для підвищення вартості компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Bank for International Settlements (BIS). “Statistical release: OTC derivatives statistics at end-June 2022». URL: https://www.bis.org/publ/otc_hy2211.htm (дата звернення: 21.10.2024).
2. Climate Bonds Initiative. “Green Bond Market Summary 2022». URL: <https://www.climatebonds.net/resources/reports/sustainable-debt-market-summary-h1-2022> (дата звернення: 21.10.2024).
3. JPMorgan Chase & Co. “Introducing JPM Coin”. URL: <https://www.jpmorgan.com/FR/en/about-us> (дата звернення: 21.10.2024).

4. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). “Global Sustainable Investment Review 2022». URL: <https://www.gsi-alliance.org/members-resources/gsir2022/> (дата звернення: 21.10.2024).

5. Grand View Research. “Fintech Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2022–2030». URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/fintech-as-a-service-market-report> (дата звернення: 21.10.2024).

6. Apple Inc. “Annual Report 2022». Фінансова звітність компанії. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2024/10/apple-reports-fourth-quarter-results/> (дата звернення: 21.10.2024).

7. Volkswagen AG. “Green Bond Framework”. URL: https://www.vwimmobilien.de/wp-content/uploads/2023/06/230621_VWI_NHB_2022_EN.pdf (дата звернення: 21.10.2024).

8. Unilever. “Sustainable Living Plan”. URL: <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/9752ff2d82b8afabb507eb92c47b5dad795801d5.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).

9. Ford Motor Company. «2022 Annual Report”. URL: <https://stocklight.com/stocks/us/nyse-f/ford-motor/annual-reports/nyse-f-2022-10K-22590112.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).

10. Microsoft Corporation. “Sustainability Report 2020». URL: <https://microsoft.relayto.com/e/microsoft-environmental-sustainability-report-2020-cfk1su4y85nck/3eAAQIqH2> (дата звернення: 21.10.2024).

УДК 364

ІВАСІВ АНДРІЙ БОРИСОВИЧ,

магістрант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

АЖАЖА МАРИНА АНДРІЇВНА,

д.н.держ.упр., проф. кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ СПРИЯННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

Міждисциплінарний підхід у дослідженні соціального маркетингу передбачає інтеграцію знань, методів та інструментів з різних

наукових сфер для глибшого розуміння механізмів соціально-економічного розвитку. Соціальний маркетинг охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із впливом на поведінку суспільства, вирішенням соціальних проблем і досягненням соціальної гармонії. Для цього потрібні не тільки традиційні маркетингові інструменти, але й методи соціології, психології, економіки, політології, культурології, екології та інформаційних технологій.

Соціальний маркетинг інтегрує знання з різних галузей, таких як соціологія, економіка, психологія, комунікація та екологія, що забезпечує глибше розуміння комплексних суспільних проблем і створення багатовимірних стратегій їх вирішення [3].

Основними аспектами міждисциплінарного підходу соціального маркетингу при дослідженні інноваційного підходу для соціально-економічного розвитку суспільства є:

1. Соціологічний вимір.

Соціальний маркетинг спрямований на вивчення потреб і поведінки різних соціальних груп. Використання методів соціологічного аналізу, таких як опитування, спостереження та аналіз соціальних мереж, дозволяє виявити ключові соціальні проблеми та розробити ефективні стратегії їх вирішення [1]. Соціологія соціального маркетингу охоплює вивчення соціальних процесів, поведінки, цінностей та очікувань людей у контексті впровадження соціальних ініціатив і програм. Ця дисципліна надає теоретичну базу та практичні методи для аналізу і розробки ефективних стратегій, спрямованих на досягнення позитивних змін у соціально-економічній сфері.

Соціологія соціального маркетингу полягає у вивченні таких ключових аспектів:

1. Соціальні потреби та очікування населення: аналіз пріоритетів, проблем та інтересів різних соціальних груп для адаптації маркетингових інструментів до реальних запитів суспільства.

2. Соціальна поведінка: дослідження моделей поведінки, які впливають на сприйняття та прийняття соціальних ініціатив.

3. Культурні та моральні цінності: оцінка впливу традицій, норм та етичних переконань на ефективність соціального маркетингу.

4. Динаміка соціальних змін: вивчення того, як маркетингові заходи можуть сприяти трансформації суспільства, стимулювати позитивні зміни та знижувати рівень соціальних ризиків.

Соціологія соціального маркетингу фокусується на виявленні та вирішенні соціальних проблем за допомогою маркетингових інструментів, адаптованих до специфіки соціуму [2]:

– дослідження соціальних індикаторів: аналіз показників якості життя, доступу до освіти, охорони здоров'я, працевлаштування та рівня доходів;

– інноваційні методи збору даних: використання опитувань, фокус-груп, спостережень та аналізу великих даних для формування точного уявлення про соціально-економічну ситуацію;

– моделювання соціальної поведінки: розробка прогнозів та сценаріїв впливу маркетингових ініціатив на поведінку різних верств населення.

Інноваційний підхід у соціальному маркетингу, підкріплений соціологічним аналізом, дозволяє створювати ефективні програми, які враховують багатовимірність соціальних явищ та інтереси всіх стейкхолдерів. Соціологічний аналіз допомагає не лише зрозуміти потреби суспільства, але й розробити інструменти для активізації соціального потенціалу, що є ключовим для сталого соціально-економічного розвитку.

2. Психологічний вимір.

Психологія соціального маркетингу зосереджується на вивченні поведінкових, емоційних та когнітивних механізмів, які впливають на сприйняття, прийняття та реалізацію соціальних ідей, продуктів і послуг. Її роль полягає в оптимізації маркетингових стратегій, орієнтованих на позитивні зміни у суспільстві [3]. Психологічний підхід у соціальному маркетингу ґрунтується на розумінні мотивації, переконань, цінностей і бар'єрів, які визначають поведінку людей у соціально-економічному середовищі:

1. Мотивація і поведінка: аналіз того, що стимулює людей до участі в соціальних ініціативах, змін у поведінці або підтримки певних ідей.

2. Емоційний вплив: використання емоцій як інструменту для підвищення ефективності соціальних програм (співчуття, гордість, страх, надія).

3. Когнітивне сприйняття: дослідження того, як люди обробляють інформацію, пов'язану з соціальними проблемами, і які фактори впливають на їх рішення.

4. Бар'єри та опір змінам: ідентифікація психологічних перешкод, які заважають людям змінювати свою поведінку, і розробка стратегій для їх подолання.

Психологія соціального маркетингу сприяє соціально-економічному розвитку через [5]:

1. Змінення соціальної поведінки: популяризація здорового способу життя, зменшення шкоди від шкідливих звичок або заохочення до екологічно відповідального споживання.

2. Посилення соціальної згуртованості: підвищення рівня довіри, підтримки і співпраці між різними групами населення.

3. Підвищення ефективності соціальних програм: адаптація програм до психологічних особливостей цільових аудиторій.

4. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу: орієнтація бізнес-стратегій на задоволення психологічних і соціальних потреб суспільства.

Психологічний підхід дозволяє соціальному маркетингу не лише інформувати, але й надихати, переконувати та змінювати поведінку людей у напрямках, які відповідають інтересам суспільства. Він сприяє формуванню культури соціальної відповідальності, що є необхідною умовою сталого соціально-економічного розвитку[4].

3. Економічний вимір.

Соціальний маркетинг інтегрує економічні моделі, такі як аналіз попиту й пропозиції, оцінка витрат і вигід, управління ресурсами. Це дозволяє оптимізувати витрати на соціальні програми та оцінювати їхній вплив на економічний розвиток. Економічний аспект соціального маркетингу охоплює фінансово-економічні аспекти планування, реалізації та оцінки ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних проблем і підвищення добробуту суспільства. Її основне завдання – досягнення економічної ефективності через баланс інтересів бізнесу, споживачів та суспільства, використовуючи принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку:

1. Взаємозв'язок соціального та економічного. Економіка соціального маркетингу об'єднує соціальні потреби з економічними можливостями, створюючи взаємовигідні умови для бізнесу та суспільства. Це дозволяє вирішувати такі завдання, як боротьба з бідністю, покращення якості життя, підтримка охорони здоров'я чи екологічних ініціатив.

2. Ресурсний підхід. Соціальний маркетинг спрямований на ефективне використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для реалізації проєктів, які мають соціальну значущість.

3. Економічна ефективність:

- прямі вигоди: збільшення продажів і доходів завдяки асоціації бренду з соціально відповідальними проєктами;
- непрямі вигоди: підвищення репутації компанії, лояльності споживачів, доступу до нових ринків.

4. Сталий розвиток. Економічний аспект соціального маркетингу сприяє переходу до сталого розвитку шляхом інвестицій у довгострокові програми, які підвищують добробут суспільства без шкоди для навколишнього середовища.

Економічний аспект соціального маркетингу забезпечує інтеграцію соціальних інтересів у бізнес-процеси, сприяє ефективному використанню

ресурсів і формує фундамент для сталого соціально-економічного розвитку суспільства, що дозволяє одночасно розв'язувати соціальні проблеми та досягати економічних вигод, забезпечуючи гармонійний розвиток бізнесу, суспільства й економіки.

4. Політологічний вимір.

Залучення політологічних підходів допомагає оцінювати вплив соціального маркетингу на формування громадської думки, лобювання соціальних реформ і вирішення політичних конфліктів.

Політологічний аспект соціального маркетингу розглядає взаємозв'язок між соціальними ініціативами, маркетинговими стратегіями та політичними процесами, що сприяють формуванню та реалізації соціально-економічних змін. Цей підхід базується на розумінні впливу політичних інститутів, суспільних рухів і політичних рішень на реалізацію соціального маркетингу [4]. Політологічний аспект соціального маркетингу аналізує взаємодію соціальних, економічних і політичних інститутів з метою сприяння соціально-економічному розвитку. Основна увага приділяється тому, як маркетингові кампанії впливають на політичну поведінку громадян і сприяють формуванню громадянського суспільства.

Соціальний маркетинг залежить від політичного середовища, зокрема від наявності демократичних інститутів, рівня прозорості та відкритості влади. Кампанії соціального маркетингу можуть підтримувати політичні ініціативи, спрямовані на соціальні зміни (наприклад, боротьба з корупцією, захист прав людини). Соціальний маркетинг сприяє залученню громадян до суспільно-політичного життя, підвищує рівень обізнаності про суспільно значущі проблеми [3].

Політологія як складова соціального маркетингу відіграє ключову роль у розробці та реалізації соціальних ініціатив:

- політична підтримка: забезпечення узгодженості соціальних маркетингових стратегій з державними пріоритетами;
- вплив на громадську думку: формування суспільного розуміння важливості соціальних змін через політичні кампанії;
- адвокація: просування важливих соціальних питань на політичному рівні для забезпечення змін у законодавстві або державній політиці.

Політологічний підхід у соціальному маркетингу дозволяє [5]:

1. Забезпечити сталість соціальних змін, завдяки впровадженню ініціатив у політичні програми.
2. Підвищити політичну стабільність, вирішувати соціальні проблеми, що знижує напругу в суспільстві.
3. Формувати культуру соціальної відповідальності для участі в політичному житті та реалізації спільних ініціатив.

4. Підтримати соціальні інновації, масштабувати успішні соціальні проекти, інтегруючи їх у національні стратегії розвитку.

Політологічний вимір соціального маркетингу формує системний підхід до вирішення соціальних і економічних проблем через механізми політичної взаємодії, що сприяє:

- посиленню соціального капіталу, де громадяни і влада співпрацюють задля загального добробуту;
- забезпеченню довгострокового впливу соціальних ініціатив на політику і економіку;
- формуванню активної громадянської позиції, що є основою сталого соціально-економічного розвитку суспільства.

Таким чином, політологічний аспект соціального маркетингу виступає інструментом інтеграції соціальних змін у політичні процеси, стимулюючи розвиток інклюзивного, стабільного та прогресивного суспільства.

5. Культурологічний вимір.

Культурні особливості різних спільнот впливають на сприйняття соціальних ініціатив. Інтеграція культурологічного аналізу дозволяє адаптувати стратегії соціального маркетингу до специфічних культурних контекстів. Культурологічний вимір соціального маркетингу охоплює дослідження культурних аспектів і цінностей, які впливають на створення, просування та сприйняття соціальних ініціатив, спрямованих на гармонізацію соціально-економічного розвитку суспільства. Цей підхід враховує культурні особливості суспільства, формує механізми впливу через соціально значущі ідеї та сприяє розвитку суспільства через збереження та популяризацію культурних цінностей [3].

Взаємозв'язок культурології та соціального маркетингу в контексті соціально-економічного розвитку суспільства сприяє:

1. Збереженню культурної спадщини: соціальний маркетинг допомагає популяризувати та фінансувати проекти, які зберігають культурну спадщину. Це може включати реставрацію пам'яток, підтримку традиційних мистецтв і ремесел, організацію культурних подій.

2. Популяризації етичних норм: через інструменти соціального маркетингу можна поширювати етичні норми, спрямовані на покращення суспільних взаємин і формування толерантності, взаємоповаги й довіри в суспільстві.

3. Вирішенню соціальних проблем через культуру: культурологічний підхід дозволяє використовувати мистецтво й культурні ініціативи для вирішення таких проблем, як боротьба з дискримінацією, інтеграція маргіналізованих груп у суспільство, розвиток освіти та виховання.

4. Культурним кампаніям для економічного розвитку: інтеграція соціального маркетингу у сферу культури може стимулювати економічний

розвиток, наприклад, через розвиток культурного туризму чи створення нових робочих місць у сфері культурних ініціатив.

Культурологічний аспект соціального маркетингу є важливим інструментом соціально-економічного розвитку, оскільки він враховує унікальні культурні особливості суспільства, допомагає вирішувати соціальні проблеми через культурну спадщину та сприяє формуванню позитивних змін у соціальній і економічній сферах; забезпечує гармонізацію відносин між бізнесом, суспільством і культурним середовищем, спрямовуючи зусилля на створення загального блага.

6. Екологічний вимір.

Вирішення екологічних проблем через соціальний маркетинг вимагає поєднання екологічних знань і маркетингових підходів. Це особливо важливо в кампаніях, спрямованих на популяризацію екологічно свідомої поведінки.

Екологічний аспект соціального маркетингу – це напрямок, який використовує принципи маркетингу для просування екологічних ідей, цінностей і рішень, спрямованих на збереження природного середовища та сталий соціально-економічний розвиток. Це поєднання маркетингових інструментів із екологічними ініціативами для формування екологічної свідомості, зміни поведінки людей і стимулювання суспільства до екологічно відповідальних дій [2].

Екологічний аспект соціального маркетингу є потужним інструментом для соціально-економічного розвитку суспільства, що сприяє вирішенню екологічних проблем, підвищенню рівня екологічної свідомості, підтримці сталого розвитку та покращенню якості життя. Використовуючи інструменти соціального маркетингу, можна досягти гармонійного співіснування суспільства та природи, забезпечуючи баланс між економічним зростанням і захистом довкілля [4].

7. Інформаційні технології.

Використання сучасних ІТ-інструментів, таких як аналіз великих даних, машинне навчання та цифрові платформи, дозволяє автоматизувати маркетингові кампанії, підвищувати їхню ефективність і розширювати охоплення аудиторії. Інформаційні технології (ІТ) у соціальному маркетингу являють собою використання сучасних цифрових рішень для розробки, впровадження та аналізу соціальних ініціатив, що спрямовані на вирішення суспільно важливих питань та сприяють соціально-економічному розвитку суспільства [4].

Інструменти інформаційних технологій у соціальному маркетингу:

1. Соціальні мережі: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn є ключовими платформами для поширення соціальних повідомлень, проведення кампаній, взаємодії з аудиторією та збору зворотного зв'язку.

2. Мобільні додатки: спеціальні додатки для просування здорового способу життя, екологічної відповідальності чи благодійності спрощують взаємодію з користувачами.

3. Краудфандингові платформи: платформи на кшталт GoFundMe чи Patreon допомагають залучати фінансування для соціальних ініціатив.

4. Аналітичні системи: інструменти для аналізу даних, такі як Google Analytics чи Power BI, дозволяють оцінювати ефективність кампаній, визначати тренди та приймати обґрунтовані рішення.

5. Інтерактивні технології: вебінари, онлайн-опитування, відеокампанії сприяють активному залученню аудиторії.

6. Технології штучного інтелекту (AI): використовуються для персоналізації комунікації, розпізнавання потреб споживачів, автоматизації взаємодії (чат-боти) та аналізу поведінки аудиторії.

Інформаційні технології в соціальному маркетингу є потужним інструментом для досягнення соціально-економічного розвитку. Вони дозволяють ефективно вирішувати суспільно важливі питання, підвищують ефективність соціальних ініціатив, забезпечують доступність інформації та сприяють інтеграції суспільства у вирішення нагальних проблем. Інтеграція ІТ у соціальний маркетинг не лише розширює можливості його реалізації, але й стимулює розвиток інноваційних підходів у соціально-економічній сфері [3].

Таким чином, міждисциплінарний підхід до дослідження соціального маркетингу є невід’ємною частиною сучасного управління соціально-економічним розвитком. Завдяки інтеграції різних наукових галузей, цей підхід забезпечує глибоке розуміння проблем, формує ефективні стратегії їх вирішення та сприяє сталому розвитку суспільства. Його застосування відкриває нові можливості для вирішення складних соціальних викликів і досягнення гармонійного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ажажа Марина, Воронкова Валентина, Бойко Микола, Коротких Марина. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities studies* : Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. № 17(94). 224 p. С. 181–190. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/298040/290844>

2. Козлова О. А. Соціальний маркетинг як інструмент соціальної політики держави. Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/09523b77-fffb-465f-8747-32efd23469fa/download>

3. Ляшук К., Гордовський А. Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. *Трансформаційна економіка*. № 2(02), 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/18>

4. Маркетинг соціального впливу: як бренди можуть змінити суспільство та бізнес. *Платформа соціальних змін*. URL: <https://social-change.com.ua/marketynng-sotsialnogo-vplyvu-yak-brendy-mozhut-zminyty-susplstvo-ta-biznes/>

5. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. / за заг. ред. проф. Старостіної А. О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

6. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042

7. Морохова В. О., Буняк, Н. М. Екологічний аспект соціально-етичного маркетингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2002. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologichniy-aspekt-sotsialno-etichnogomarketingu>

УДК 336.1:338.124.4(477)«2024»

КОРОЛЬ СВІТЛАНА АНАТОЛІВНА,

к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: korol@znuiepf.com.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0008-4766-0168>

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛІЯ ГЕОРГІВНА,

д.е.н., проф., директор
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

МЯСОЄДОВ ЄВГЕНІЙ ІГОРОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ У 2024 РОЦІ ЯК ЗАПОРУКА БЮДЖЕТНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Дослідження бюджетної системи України, механізмів подолання викликів місцевим бюджетам, протистояння війні громадами України надало змогу визначити фінансово-економічні аспекти подолання викликів війни

у 2024 році. Так, ризик не отримати достатній обсяг міжнародного фінансування для цього року знизився; країна просувається в напрямі реформ; бізнес оперативно пристосовується навіть до відключень електроенергії.

У першій половині 2024 року економіка України продемонструвала значну адаптивність. Вона не лише вистояла під тиском безпрецедентних викликів війни та дефіциту електроенергії, а й продовжила відновлення. Підприємства для адаптації є забезпечена завдяки рішенням НБУ та уряду й значній міжнародній підтримці макрофінансова стабільність. Так, інфляція знизилася до 3,2 % у березні та відтоді, попри прискорення, залишається помірною [1]. Монетарна політика у другій половині 2024 р. спрямовується передусім на приведення інфляції, яка вимірюється індексом споживчих цін у річному вимірі, до цілі 5 % на прогнозованому горизонті, який охоплює поточний рік та два наступних роки. В окремі періоди інфляція може відхилитися від кількісної цілі під дією внутрішніх і зовнішніх чинників, які є поза ефективним впливом монетарної політики НБУ. Водночас НБУ спрямовує свої зусилля на уникнення розбалансування інфляційних очікувань та повернення інфляції до цілі на прогнозованому горизонті. Надалі інфляція пришвидшиться, але вже в наступному році почне знижуватися та прямуватиме до цілі НБУ 5 %. Ціновий тиск зберігатиметься в наступні місяці 2024 року через подальше збільшення витрат бізнесу, підвищення акцизів, а також вичерпання ефектів значних минулорічних врожаїв та негативний вплив літньої посухи на цьогорічну врожайність. Попередні оцінки інфляції в липні підтверджують тенденцію до її пришвидшення.

Водночас інфляція залишатиметься помірною – 8,5 % на кінець 2024 року за оновленим прогнозом. Цьому сприятимуть заходи НБУ із захисту гривневих доходів і заощаджень населення від інфляції та забезпечення стійкості валютного ринку. Стримуючий вплив на ціни матиме й продовження мораторію на підвищення житлово-комунальних тарифів на газ, опалення та гарячу воду. Зважена процентна й валютно-курсова політика НБУ та послаблення зовнішнього інфляційного тиску дадуть змогу сповільнити інфляцію вже у 2025 році – до 6,6 %.

У 2026 інфляція повернеться до цілі 5 % на тлі поступової нормалізації функціонування економіки та подальшого поліпшення ситуації в енергетиці. Економічне відновлення триватиме, хоча буде обмеженим через вплив війни, зокрема значні пошкодження енергосистеми. Економічне зростання в першому півріччі 2024 р. тривало, хоча й сповільнилося впродовж останніх місяців внаслідок масштабних атак росії на об'єкти енергетичної інфраструктури. Однак бізнес частково адаптувався до постійних відключень електроенергії.

Вагому підтримку економічної активності надавала також стабільна робота морського коридору. Попри дефіцит електроенергії та менші порівняно з попереднім роком врожаї, НБУ навіть дещо поліпшив прогноз економічного зростання на цей рік – до 3,7%. Це зумовлено кращими результатами I кварталу 2024 р. та очікуваним розширенням бюджетних стимулів, а також розбудовою розподіленої генерації, у тому числі за підтримки масштабних програм кредитування. Поступова нормалізація умов функціонування економіки, збереження м'якої фіскальної політики разом із розбудовою експортних шляхів і позбавленням зовнішнього попиту сприятимуть пришвидшенню темпів зростання реального ВВП до 4–5% у 2025–2026 роках.

Збереження міжнародної фінансової підтримки дасть змогу уряду профінансувати дефіцит бюджету, а НБУ – підтримувати комфортний рівень резервів. Базовий сценарій прогнозу передбачає збереження значних обсягів зовнішнього фінансування України, яке, однак, поволі скорочуватиметься в міру розширення внутрішньої спроможності покривати видатки бюджету власними ресурсами. Очікується, що в цьому 2024 році міжнародні партнери нададуть близько 38 млрд дол. США пільгових кредитів і грантів, а наступного року – не менше 31 млрд дол. США.

Такі обсяги допомоги разом із збільшенням внутрішніх залучень дадуть змогу профінансувати значний дефіцит бюджету – близько 23% ВВП у 2024 році та 18% у 2025 році. Зі свого боку, НБУ матиме можливість підтримувати достатній обсяг міжнародних резервів для забезпечення стійкості валютного ринку та помірної інфляції. Ураховуючи необхідність забезпечення стійкості валютного ринку та наближення інфляції до цілі 5% на прогнозному горизонті, НБУ зберіг облікову ставку на рівні 13%. Базовий сценарій прогнозу передбачає відновлення циклу зниження облікової ставки лише на початку 2025 року.

Ключовим ризиком для інфляційної динаміки та економічного розвитку залишається перебіг повномасштабної війни. Тривалість та характер російської агресії й надалі матимуть значний вплив на інфляційні процеси та економічний розвиток України. Тривала війна високої інтенсивності унеможливуватиме повернення економіки до нормальних умов функціонування та ускладнюватиме закріплення інфляції на рівні цілі НБУ. Зберігаються й інші ризики, більшість із яких також прямо чи опосередковано пов'язана з перебігом війни, зокрема: виникнення додаткових бюджетних потреб, передусім для підтримання обороноздатності; перенесення на ціни окремих нових податків для бізнесу, запровадження яких наразі дискутується на державному рівні; подальші пошкодження інфраструктури, передусім енергетичної та портової, що обмежуватиме економічну активність і тиснутиме на ціни з боку пропозиції; поглиблення негативних міграційних тенденцій.

Зруйновані виробничі потужності та диспропорції на ринку праці стримуватимуть зростання економічного потенціалу З початком повномасштабного вторгнення потенційний ВВП суттєво знизився через значні втрати капіталу, робочої сили, розрив торговельних та логістичних зв'язків. Проте він порівняно швидко відновив зростання завдяки адаптації економіки до нових реалій. Останнє дасть змогу відновлюватися й надалі, замінюючи дефіцитні чинники росту впровадженням нових технологій та оптимізацією бізнесу. З нормалізацією умов функціонування економіки чинниками зростання потенційного ВВП стануть відновлення та побудова нових виробництв і логістики, євроінтеграційні процеси, а також поступове повернення мігрантів. Проте через масштабні втрати потенційний ВВП у прогнозному періоді залишатиметься нижче рівня до повномасштабного вторгнення [2].

Зберігається також ризик суттєвішого зниження обсягів підтримки України міжнародними партнерами, зокрема внаслідок електоральних циклів у багатьох країнах. Водночас є ймовірність реалізації низки позитивних сценаріїв, пов'язаних із подальшим розширенням експортних можливостей, пришвидшенням євроінтеграційних процесів, реалізацією масштабної програми відновлення України, швидшими темпами відновлювальних робіт в енергетиці.

Висновки та рекомендації. Таким чином, макроекономічний прогноз ґрунтується на припущеннях щодо поступової нормалізації умов функціонування економіки та відповідного зменшення дефіциту державного бюджету. Через значні пошкодження в енергосистемі дефіцит електроенергії зберігатиметься на прогнозованому горизонті, що стримуватиме відновлення економіки. У базовому сценарії враховано вищі потреби у видатках на оборону у 2024 році. Передбачаються їх беземісійне фінансування, зокрема шляхом підвищення акцизних податків та збільшення боргових залучень на внутрішньому ринку. Водночас потенційний ефект перенесення на ціни від збільшення собівартості продукції через додаткові податки є ризиком прогнозу. Ключові ризики цього макропрогнозу пов'язані з перебігом повномасштабної війни та зумовленими нею додатковими потребами бюджету на підвищення обороноздатності країни та відновлення критичної інфраструктури, обсягами та джерелами фінансування бюджетного дефіциту, а також підвищенням або зниженням дефіциту електроенергії.

Список використаних джерел:

1. Українська економіка долає виклики війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3892921-ukrainska-ekonomika-dolae-vikliki-vijni.html> (дата звернення: 09.09.2024).
2. Інфляційний звіт НБУ станом на липень 2024 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q3.pdf?v=10 (дата звернення: 09.09.2024).

КОЛІСНИК ЯНА ВІТАЛІЇВНА,

здобувач вищої освіти першого бакалаврського рівня спеціальності 073 «Менеджмент»

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
Науковий керівник – д.філос.н., проф. **Воронкова В. Г.**

**РОЗРОБКА МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

Тема розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві має на меті вивчення, створення та вдосконалення управлінських підходів, які спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами з урахуванням сучасних інноваційних практик та технологій. Дана тема є актуальною в умовах цифрової трансформації економіки, де інноваційні підходи до управління персоналом стають важливою складовою успіху підприємства [1]. Розробка моделі передбачає створення структурованої концепції або системи, яка може бути реалізована в конкретному середовищі. Це включає: 1) Визначення ключових елементів управління персоналом. 2) Створення алгоритмів або стратегій впровадження інновацій. 3) Врахування специфіки промислового підприємства, як-от його масштабів, галузевої спрямованості, ресурсів тощо.

Інноваційний менеджмент у цьому контексті стосується впровадження нових підходів і технологій у процесі управління персоналом, таких як: 1) Використання цифрових інструментів для рекрутингу, навчання та розвитку персоналу. Автоматизація HR-процесів, як-от облік робочого часу чи оцінка ефективності співробітників. Створення умов для творчості, командної роботи та підвищення мотивації працівників. 2) Управління персоналом на промисловому підприємстві включає планування, підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію та оцінювання кадрів. Інноваційний підхід може включати: розробку систем гнучкого управління, що враховують індивідуальні потреби працівників; інтеграцію елементів корпоративної культури, яка підтримує новаторство; впровадження програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу для адаптації до змін у технологіях. 3) Особливості управління персоналом у промисловості зумовлені такими чинниками, як технічний характер діяльності; складність

координації великих колективів; необхідність забезпечення високої дисципліни праці та дотримання стандартів безпеки [2].

Стратегія розвитку підприємства невіддільна управління системою людських ресурсів. На тлі розвитку промислового Інтернету речей реформа та інновації в галузі управління людськими ресурсами набувають особливого значення. Управління людськими ресурсами має йти в ногу зі стратегічним розвитком компанії. Зрештою, необхідно узагальнити та розібратися в людських ресурсах компанії і на цій основі просувати інновації та реформи в галузі людських ресурсів. Сприяння змінам у кадрових організаціях. Відділ кадрів є основною рушійною силою реформи корпоративної культури та людських ресурсів. Він повинен мати сильні бізнес-можливості не тільки для реалізації плану, але і для забезпечення його ефективної реалізації. Очевидно, що між нинішніми можливостями відділу кадрів та вищезгаданими цілями все ще існує великий розрив. Напрямок організаційних змін у відділі кадрів – орієнтація на впровадження трикомпонентної моделі управління персоналом за функціональними модулями [3].

Згідно з трикомпонентною концепцією управління персоналом, COE створює стратегічну цінність, HRBP створює цінність для бізнесу, SDC створює цінність платформи та, зрештою, реалізує цінність для клієнтів. Щоб відділ кадрів перетворився на стратегічну роль, йому необхідно надавати консалтингові послуги та рішення, що базуються на потребах внутрішніх клієнтів. В даний час вкрай необхідна здатність ділових партнерів та експертів удосконалюватись та зміцнюватися.

У процесі інновацій та трансформації людських ресурсів управління людськими ресурсами має прорватися через традиційну роботу з управління персоналом та перейти до стратегічного управління організацією. забезпечити стратегічну підтримку для прийняття корпоративних рішень. Щоб зрозуміти стратегію та стратегію взаємодії, необхідно розуміти бізнес, розуміти бізнес, підтримувати бізнес, проникати у серця співробітників, ефективно спілкуватися зі співробітниками та надавати індивідуальні продукти та послуги у сфері людських ресурсів. 1. Сутність традиційного управління персоналом. Так званий менеджмент персоналу – це використання наукових принципів та систем управління для організації, планування та координації роботи персоналу. В основному це транзакційна робота, включаючи ведення кадрових справ, коригування заробітної плати, просування по службі, коригування посад тощо [4].

Традиційне управління працею та персоналом наголошує на «змістовності», що придушує ініціативу людей і не сприяє підвищенню якості та ефективності праці, приділяє надто багато уваги пристосованості людей

до праці та наголошує на необхідності дотримуватися національної праці та персоналу. політика та начальство керуються відповідно до правил і систем управління працею та персоналом, виданими компетентними органами. Відділ кадрів більше фокусується на транзакційному управлінні у створенні, яке форма і мета управління полягають у «контролі з людей», а чи не у зосередженні уваги всебічному розвитку людей.

Сучасне управління людськими ресурсами є частиною бізнес-стратегії підприємства, яка вимагає від підприємств створення та вдосконалення короткострокових та довгострокових механізмів стимулювання талантів навколо стратегічних цілей. Управління людськими ресурсами – це ефективне використання відповідних людських ресурсів усередині та за межами організації за допомогою набору, відбору, навчання, компенсації та інших форм управління під керівництвом економіки та гуманістичного мислення для задоволення поточних та майбутніх потреб розвитку організації та забезпечення, що мета організації – максимальний розвиток підприємств та співробітників.

У процес управління додаються теоретичні основи, такі як психологія, міжособистісні відносини, організаційна наука та поведінкова наука, щоб вивчити потенціал співробітників та дати повну свободу їх ентузіазму та суб'єктивної ініціативи. Фактично, сучасне управління персоналом по суті реалізує оптимізацію окремих співробітників і через нього оптимізацію колективних організацій, що робить його основою для створення вигод підприємствами. Вся діяльність для підприємства має бути спрямованою людини, то є «орієнтована на людину», і цим «центром» є «людська природа». підприємства Якщо підприємство хоче знайти мотивацію і здатність до довгострокового виживання та сталого розвитку, ключем до успіху є чітке розуміння п'яти ланок «відбір, працевлаштування, освіта, утримання та впровадження», щоб по-справжньому відібрати потенційні таланти та ефективно їх використовувати [5].

У 1954 році П. Друкер запропонував концепцію «людських ресурсів». Друкер вважав, що менеджмент має три ширші функції: управління підприємством, управління іншими бізнес-менеджерами та управління співробітниками та їх роботою. Управління людськими ресурсами насправді так само важливо, як і інші функції управління, такі як фінанси, виробництво та маркетинг, але його часто не беруть до уваги. Він включає все управління персоналом, обробку виробничих відносин, координацію відносин зі співробітниками і розвиток персоналу. У порівнянні з традиційним управлінням персоналом, управління людськими ресурсами є безліч змін.

1) Теоретично інноваційний етап змін. Модель управління персоналом, орієнтована на «матерію» у традиційну індустріальну епоху,

поступово замінили «орієнтованою на людей» моделлю управління людськими ресурсами в епоху економіки знань. Інноваційний потенціал став ключовим фактором виживання та розвитку підприємств, знання та технології стали основою розвитку підприємств, а людські ресурси стали основним ресурсом підприємств.

2) Управління людськими ресурсами має більш стратегічний характер. Управління працею та персоналом в основному залишається у категорії управління бізнесом. Управління людськими ресурсами є важливою частиною корпоративної бізнес-стратегії та носить більш цілеспрямований та спрямовуючий характер [6].

3) Управління людськими ресурсами більше орієнтоване на майбутнє. Традиційна концепція розглядає відділ управління працею як відділ чистого споживання, тому витрати на персонал мінімізуються максимально можливою мірою. Сучасні концепції ставлять у центр управління людськими ресурсами розвиток потенційних здібностей людей, розвиток талантів, мотивацію талантів та розвиток талантів з інвестиційної точки зору.

4) Управління людськими ресурсами є більш систематичним, ніж управління працею та персоналом. Це систематичний проект, і його методи управління також гнучкіші. Це можна відобразити у його функціональному аналізі. Управління людськими ресурсами враховує тенденцію розвитку всього підприємства, і різні плани, які воно складає, також тісно орієнтовані на реалізацію цілей, тому воно є далекоглядним і загальним.

Концепції управління людськими ресурсами різні. Традиційне управління персоналом розглядає людські ресурси як витрати, тоді як сучасна управління людськими ресурсами розглядає людські ресурси як ресурси. У діючій системі обліку інвестиції у персонал, такі як заробітна плата, бонуси, пільги, плата за набір персоналу, плата за навчання тощо. буд., враховуються у собівартості продукції, цим суворо контролюючи інвестиції у людські ресурси, обмежуючи інтерес співробітників і продуктивність праці, і навіть роблячи небажання повної реалізації потенціалу співробітників перешкоджає вдосконаленню технології виробництва та зниження матеріальних витрат, і навіть збільшує собівартість продукції. Сучасні людські ресурси вважають, що людські ресурси – це ресурси, причому як природні, а й капітальні. Всупереч закону спадної граничної віддачі від фізичного капіталу, людський капітал втілює в собі закон зростаючої граничної віддачі, тобто зі збільшенням накопичення людського капіталу норма прибутку людського капіталу буде збільшуватися, а не зменшуватися [7].

Сучасна теорія управління людськими ресурсами вважає, що незалежно від того, чи хоче якась країна чи якесь підприємство розвиватися, воно повинно визначити стратегічні цілі розвитку та сформулювати

відповідні стратегічні плани розвитку, а управління людськими ресурсами є важливою частиною плану розвитку. погляд на людські ресурси, зрозуміти управління людськими ресурсами зі стратегічної точки зору, а також повністю розглянути і оцінити роль і статус управління людськими ресурсами у розвитку всієї економіки. яка вимагає від організації систематичного розгляду управління людськими ресурсами з урахуванням стратегічних цілей.

Формулювання стратегії рішень на високому рівні, керівники повинні думати про людські ресурси, необхідні для майбутнього розвитку – епохи економіки знань та стратегічної конкуренції. Відповідно, відділ управління персоналом формується як ключовий відділ, пов'язаний із загальною ситуацією в системі управління підприємством. Фактично стає все більш необхідним залучати відділ кадрів на ранніх етапах для формування корпоративних стратегічних планів. Управління персоналом в основному фокусується на поповненні існуючого персоналу (посад) та навчанні на робочому місці, тоді як управління людськими ресурсами є найкращим способом забезпечення довгострокового розвитку підприємства та здійснення управління введенням та висновком, заснованого на людській природі, використовує технології та управління капіталом.

Необхідно створити «орієнтовану на людей» систему корпоративної культури. «Орієнтоване на людей» управління потребує мудрості та мистецтва, гармонійної та здорової системи корпоративної культури. На відміну від стадії управління, де до людей ставляться як до інструментів, вона потребує розумної мобілізації та використання потреб «людської природи». Крім основних життєвих потреб, людина завжди сподівається, що її життя стане більш цінним, а його робота – більш значущою.

Управління людськими ресурсами – це комплексна та високоприкладна дисципліна, не лише наукова та систематична, але також практична та працездатна дисципліна. Технічний зміст зв'язків та процедур управління людськими ресурсами дуже великий: від підбору персоналу, розрахунку заробітної плати до організаційного проектування, аналізу роботи, від оцінки та іспитів до працевлаштування, від оцінки до навчання та освіти. Як поєднати ці модулі та функції управління людськими ресурсами, щоб краще обслуговувати співробітників, залучати та утримувати ключові таланти компанії, проводити більш комплексну наукову та систематичну оцінку ефективності роботи працівників. Тільки систематично вирішуючи ці проблеми, ми можемо зробити людські ресурси по-справжньому ефективними.

Тому в сучасних умовах необхідно реалізувати функціональну трансформацію від традиційного управління персоналом до управління

людськими ресурсами. Перехід від управління речами до управління людьми є очевидною зміною в управлінні підприємством та важливою частиною сучасної управлінської думки. Люди розглядаються як особливий ресурс, який дозволяє організації виживати та розвиватися в умовах жорсткої ринкової конкуренції та демонструє життєздатність. Менеджери повинні на практиці розробляти концепцію системи та спланувати різні ресурси, доступні в організації, як єдину систему, щоб оптимізувати розподіл людських ресурсів та найкраще використати їхні таланти. Сучасне управління людськими ресурсами орієнтоване на людину розглядає людей як основний актив підприємства, поважає особистість, повністю розкриває індивідуальний творчий потенціал та орієнтується на задоволення потреб особистості в самореалізації.

Відділ управління персоналом – це важлива частина бізнес-стратегії підприємства, оскільки він є основним джерелом нових знань, нових технологій, нового мислення та нових концепцій, людей. Таким чином управління людськими ресурсами стало найважливішим ядром бізнес-стратегії підприємств [7].

Список використаних джерел:

1. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. *Modern trends in science and practice*. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak ; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. С.24–30.
2. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. *Modern trends in science and practice*. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. С.71–80.
3. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юля, Андрюкайтене Регіна. Людино-орієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації: інтеграція гуманістичних цінностей та підходів. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2024. № 18(95). С. 176–188.
4. Череп, Алла, Воронкова, Валентина, Череп, Олександр, Калюжна Юля, Андрюкайтене Регіна. Формування гуманістичної візії Digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. № 16(93). Р. 190–200.
5. Череп А. В., Воронкова В. Г., & Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations (Людинократія як чинник удосконалення управління людськими ресурсами). *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. № 10(87). С. 134–141.

6. Алла, Череп, Валентина, Воронкова, Олександр, Череп, Юлія, Калюжна, Регіна, Андрукайтене. Роль цифрових технологій у сфері зайнятості як чинник ефективної антидискримінаційної політики в Європі. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2024. № 19(96). P. 177–189.

7. Cherep, Alla, Voronkova, Valentyna, Cherep, Oleksandr, & Kaliuzhna, Iuliia. A humanistic and cross-cultural approach to organization management as a factor of people’s democracy. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. №14 (91). P. 184–195. doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-21>.

УДК 316.7:004:658

КРУПА АНДРІЙ ГЕННАДІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
спеціальності 073 «Менеджмент»

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: akrupa1512@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2746-6786

ФІЛОСОФІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація має відповідати новому витку технологічної революції та тенденціям промислової трансформації, постійно поглиблювати інформаційні технології нового покоління, такі як хмарні обчислення, великі дані, Інтернет речей, штучний інтелект та блокчейн, стимулювати інноваційний потенціал елементів даних, та створити середовище, що сприятиме виживанню та виживанню в епоху інформації, можливості розвитку та прискорити оптимізацію, модернізацію та інноваційну трансформацію корпоративного бізнесу. Це ефективний спосіб та метод стимулювання інновацій бізнес-моделей організацій та реконструкції бізнес-екосистеми. Його мета – домогтися трансформації, інновацій та зростання корпоративного бізнесу. Два ядра цифрової трансформації підприємства: 1. Застосування цифрових технологій. 2. Зміна бізнесу чи бізнес-моделі. Серед них перетворення бізнесу є фундаментальною метою, а цифрові технології – лише інструментом і засобом. В даний час

вважається, що розвиток цифрової трансформації пройшло три етапи: 1. Цифрова трансформація: оцифрування інформації. 2. Цифрова модернізація: цифровізація процесів. 3. Цифрова трансформація: цифровізація бізнесу. Цифровізація відбувається лише тоді, коли компанії систематично та радикально (або суттєво та повністю) переглядають свій бізнес – не лише IT, а й кожен аспект організаційної діяльності, процесів, бізнес-моделей та можливостей співробітників. Більшість компаній розглядають цифрову трансформацію як частину своєї корпоративної стратегії. Корпоративна стратегія забезпечує стратегічну основу цифрової трансформації. Цифрова трансформація надає чинності корпоративній стратегії [1].

Цифрова трансформація підприємства – це повне використання підприємствами цифрових технологій для комплексної зміни стратегічного мислення, бізнес-процесів, організаційних структур та бізнес-моделей, побудови системи створення вартості з використанням даних як основного рушійного елемента, а також досягнення тісного зв'язку із зацікавленими сторонами та спільного роботи створення цінності. процес створення, покликаний забезпечити підприємствам базову конкурентоспроможність та можливості сталого зростання в умовах дедалі жорсткішого ринкового середовища.

Цифрова трансформація підприємства – це повне використання підприємствами цифрових технологій для комплексної зміни стратегічного мислення, бізнес-процесів, організаційних структур та бізнес-моделей, побудови системи створення вартості з використанням даних як основного рушійного елемента, а також досягнення тісного зв'язку із зацікавленими сторонами та спільного роботи створення цінності. процес створення, покликаний забезпечити підприємствам базову конкурентоспроможність та можливості сталого зростання в умовах дедалі жорсткішого ринкового середовища [2].

Результатом цифрової трансформації підприємства обов'язково стане цифрове підприємство, тобто рушійна сила зростання змінюється з традиційних елементів, таких як капітал та технології, на елементи даних, організаційна форма змінюється з вертикального лідерства на плоску самоорганізацію, рішення – метод створення змінюється з емпіричного судження на розумний відбір, а інноваційна модель змінюється з послідовної еволюції на паралельну ітерацію, такі підприємства матимуть достатню здатність до виживання найбільш пристосованих перед більш невизначених змін навколишнього середовища в майбутньому.

Завдяки розширенню можливостей «дані + алгоритм» прийняття рішень на основі даних поступово замінює традиційне емпіричне

прийняття рішень, тобто використання методів аналізу великих даних для отримання та аналізу ресурсів даних для формування пропозицій щодо прийняття рішень та планів реалізації. Ера великих даних відкриває нові способи мислення для дослідження невідомих та вирішення проблем. Порівняно з емпіричним прийняттям рішень підприємства покладаються на більш повну інформацію і більш точне позиціонування розвитку, щоб знайти краще рішення. Основа прийняття рішень з урахуванням даних точніша, а точність вище. Наприклад, за допомогою платформи електронної комерції підприємство може отримати докладні дані користувача про всі придбані продукти, а також більш ефективно коригувати виробництво і розширювати ринки, а ефект від прийняття рішень набагато кращий, ніж традиційні рішення, засновані на досвіді.

Побудова цифрових технологій сформувало повсюдний, своєчасний та точний метод взаємодії з інформацією, знизило транзакційні витрати та викликало глибокі зміни в управлінні, формі, процесах та механізмах промислових організацій. Формування плоских організацій прискорюється, руйнуючи традиційну низхідну вертикальну структуру управління і повністю розширюючи можливості окремих осіб за рахунок збільшення обсягу управління та децентралізації. Прискорюється формування гнучких організацій, а механізм швидкого створення робочих груп з урахуванням вимог ринку, змін довкілля та проектних завдань стимулює креативність працівників. Цифрова трансформація підприємства – це не просте застосування нових технологій, це всебічна трансформація стратегічного мислення, організаційної структури, бізнес-процесів, бізнес-моделей [2].

Підприємства створюють платформу, засновану на «хмарній інфраструктурі + архітектурі хмарних обчислень», щоб сприяти міграції всього обладнання, систем, матеріалів та інших ресурсів виробничих процесів у хмару через віртуалізацію та структуровані засоби, створюючи величезний пул ресурсів та підтримуючи підприємства в ефективному агрегуванні. По-перше, одним із них є віртуалізація інфраструктури хмарних платформ як послуги (IaaS). По-друге, бізнес-системи реалізують функціональну сумісність на хмарній платформі. Залежно від того, чи змінює підприємство свою бізнес-модель, процес цифрової трансформації можна розділити на дві категорії: «цифрова реконструкція» та «цифрове зростання», які використовуються для реалізації різних бізнес-стратегій та цифрових стратегій. Бізнес-менеджери повинні уточнити, до якої категорії трансформації вони належать, і вибрати відповідні та відповідні рішення та стратегії для успішного досягнення своїх цілей.

Цифрова реконструкція відноситься до цифрової трансформації, в основі якої підприємства повинні приділяти увагу тому, як створювати

нові бізнес-моделі та паралельно будувати дорожню карту цифрової трансформації з погляду бізнес-можливостей та можливостей цифрових технологій. «Цифрове зростання» відноситься до цифрової трансформації, в основі якої лежить зростання. Підприємства більше орієнтовані на вирішення місцевих проблем як відправна точка, використовуючи ефективні технології обробки даних для проведення операційної оптимізації та технологічних інновацій на основі існуючих бізнес-моделей: за допомогою передових технологій обробки даних та Алгоритми можуть забезпечити баланс між нижчими витратами та кращим досвідом, зменшити експлуатаційні витрати або забезпечити додаткові переваги для бізнесу. Незалежно від того, яка це модель цифрової трансформації, підприємства повинні від початку уточнити мету трансформації, точно зіставити корпоративну стратегію з методом цифрової трансформації та розробити здоровий проект верхнього рівня, щоб закласти основу для вибору та реалізації наступних технічних рішень [3].

Цифрова трансформація – це не тільки технологічна революція, а й когнітивна революція, революція у мисленні та бізнес-моделях. Це систематичні зміни та інновації, що зачіпають корпоративну стратегію, організацію, операції, таланти тощо та сприяють розвитку. Цифрова трансформація підприємств – це спільна відповідальність головного адміністративного директора, генерального директора та всіх менеджерів за зміни та інновації. Цифровий спосіб мислення та цифрове пізнання в нову цифрову епоху – це розумне екологічне мислення, засноване на цифровізації, зв'язку, взаємодії та відкритій співпраці. На цій основі цифрова трансформація може стати рушійною силою революції у пізнанні та мисленні та може повернутися до суті цифрової трансформації – реконструкції та інновацій цінності клієнта та цінності таланту [4].

CRM – це рішення, яке допомагає підприємствам формувати свою основну конкурентоспроможність та створювати вимірну величезну цінність для бізнесу за допомогою цифрових моделей, цифрових технологій та накопичення цифрових активів у галузі маркетингу, обслуговування, управління клієнтами та каналами. На хмарній платформі збирається інформація про виробничі матеріали, такі як люди, машини, матеріали, методи та навколишнє середовище [4]. Підприємства можуть створювати платформи двома способами: З одного боку, через зовнішні зрілі платформи ресурси професійних послуг, такі як управління закупівельним обладнанням, контроль на місці, управління клієнтами, фінансовий лізинг, фінансування ланцюжка постачання та оптимізація енергоспоживання, використовуються для цифрової модернізації власних бізнес-процесів. З іншого боку, підприємства можуть створювати свої власні платформи для збору

внутрішніх та зовнішніх ресурсів, ресурсів вище та нижче галузевого ланцюжка, а також ресурсів міжгалузевого ланцюжка, просувати агрегацію та підтримувати різні зміни у цифровій трансформації. Цифровізація платформ – ключове завдання цифрової трансформації підприємства, завдяки цифровізації підприємства досягли результатів у покращенні основних технологічних інноваційних можливостей, скороченні інноваційного циклу НДДКР та сприяттні індустриалізації результатів інновацій. Завдяки цифровізації підприємства можуть досягти економії витрат, скорочення запасів, споживання енергії та інших переваг економії та скорочення споживання, підвищення ефективності технологій, масштабування та управління. Трансформація підприємства – це соціальна вигода, що означає підвищення соціальної відповідальності та підвищення цінності соціальної зайнятості та інших аспектів [5].

Список використаних джерел:

1. Воронкова В. Г., Гриша С. О., Крупа А. Г., Слюсарь М. Ю., Безверхий І. А. Теоретико-методологічні виміри цифрової трансформації промислового менеджменту в умовах викликів, можливостей та змін. *Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін* : колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 11–52.
2. Крупа А. Г. Формування цифрової культури в епоху технологічних змін. *Теоретичні та прагматичні аспекти реалізації психолого-педагогічних наукових досліджень в умовах воєнного стану* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 17 квітня 2024 року). Київ : ТОВ «Твори», 2024. С. 52–55.
3. Крупа А. Г., Воронкова В. Г. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у вдосконаленні цифрового менеджменту на підприємстві. *Інженерні інновації та розбудова національної економіки* : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 926–930.
4. Andrii Krupa, Vitalina Nikitenko, Valentina Voronkova (2024). The Role of Digital Technologies in Addressing Today's Global Challenges. (Роль цифрових технологій у вирішенні сучасних глобальних викликів). *Baltic Journal of Economic Studies*. № 10(3). Р. 193–200.
5. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.

КУДИЛЬЧАК ОЛЕНА ХАСАНІВНА,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА ГРИГОРІВНА,

д.філос.н., проф., завідувач кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

**РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ)**

Актуальність розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації зумовлена низкою сучасних викликів і тенденцій, які впливають на управління персоналом у цифрову епоху. По-перше, активний розвиток цифрових технологій змінює всі аспекти бізнесу, включаючи управління персоналом. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект, BIG DATA, хмарні платформи, автоматизація процесів, стає критично важливою для конкурентоспроможності організацій. Трансформація бізнесу в цифрову економіку вимагає нових підходів до управління персоналом, включаючи цифрові стратегії, які дозволяють адаптуватися до швидких змін на ринку. По-друге, підвищення вимог до ефективності управління персоналом, так як сучасний ринок праці висуває високі вимоги до швидкості прийняття рішень, адаптивності, аналітики та прозорості в управлінні персоналом. Цифрова стратегія дозволяє оптимізувати HR-процеси, покращити комунікацію, аналізувати продуктивність співробітників і створювати умови для їхнього розвитку. По-третє, необхідність адаптації до змін у роботі та організаціях пов'язана з глобальними кризами, такі як пандемія COVID-19, які прискорили впровадження віддаленої роботи та змінили підходи до управління персоналом. Цифрові інструменти стали необхідністю для організації дистанційної роботи, оцінки результативності працівників і забезпечення їхньої залученості. По-четверте, людський капітал є ключовим фактором успіху цифрової трансформації. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню

його продуктивності, інноваційності та залученості до стратегічних цілей організації. Модель цифрової стратегії допомагає створити нову організаційну культуру, орієнтовану на навчання, адаптивність та розвиток. По-п'яте, специфічні виклики галузей пов'язані з тим, що у різних галузях, наприклад, у будівельній, впровадження цифрових стратегій може вирішити проблеми нестачі кваліфікованих кадрів, підвищити ефективність управління складними проектами та покращити комунікацію між учасниками процесу. Організації, які активно впроваджують цифрові стратегії, мають перевагу на ринку завдяки підвищенню ефективності, швидкості прийняття рішень та якості управління людськими ресурсами. Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом є актуальним напрямом, який сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організацій в умовах сучасної цифрової трансформації. Тема має як практичне, так і наукове значення, адже поєднує технологічні інновації з управлінськими підходами. *Об'єкт дослідження* – цифрова стратегія управління персоналом в організації як складний соціальний, економічний та управлінський феномен та динамічний процес, що активно розвивається в сучасних умовах. *Предмет дослідження* – розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації на прикладі будівельної галузі.

Методи дослідження: Для дослідження теми розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації використовується комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи. Ці методи використовуються для аналізу наукових джерел, формулювання теоретичної бази та створення концептуальної моделі: 1) вивчення наукової літератури, нормативно-правових документів і сучасних трендів цифровізації управління персоналом; 2) формулювання основних принципів і підходів до розробки цифрової стратегії; 3) системний підхід, у контексті якого організація розглядається як система, де управління персоналом є складовою частиною цифрової трансформації. В основі дослідження емпіричні методи, спрямовані на збір та аналіз практичних даних; проведення анкетування серед HR-фахівців, менеджерів і співробітників для вивчення їхньої думки щодо цифровізації управління персоналом; кейс-метод, що включає аналіз успішних прикладів впровадження цифрових стратегій в організаціях, зокрема в будівельній галузі. Велику роль відіграли експериментальні методи для перевірки ефективності моделі, зокрема моделювання, що включає створення цифрової моделі стратегії управління персоналом та її тестування на прикладі конкретної організації; статистичний аналіз, в основі якого обробка результатів опитувань, вимірювання продуктивності працівників до і після впровадження цифрових інструментів;

SWOT-аналіз, що включає оцінку сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, пов'язаних із цифровізацією.

Використовувався також метод бенчмаркінгу, в основі якого порівняння практик цифровізації управління персоналом із провідними організаціями в галузі; прогнозування та експертне оцінювання, метод Делфі, що включає опитування експертів для визначення перспектив впровадження цифрових стратегій; прогнозування впливу цифровізації на управління персоналом у довгостроковій перспективі та візуалізація для презентації даних для структуризації ідей та розробки моделі стратегії. Використання комбінованого підходу дозволить всебічно дослідити тему, вивчити як теоретичні, так і практичні аспекти, а також перевірити ефективність запропонованої моделі на реальних прикладах.

Аналіз публікацій зарубіжних та вітчизняних досліджень розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації можна здійснити за кількома ключовими аспектами: тенденції, підходи та вплив цифровізації. 1) Загальні тренди цифровізації в управлінні персоналом проаналізовано у працях, таких як Bersin by Deloitte та звітах McKinsey, в яких головна увага приділяється впливу технологій на HR-процеси, включаючи автоматизацію рутинних завдань, використання штучного інтелекту (AI) для рекрутингу та аналітики продуктивності. Використання систем управління талантами (talent management systems), хмарних технологій для підвищення доступності HR-даних та інтеграції різних платформ. 2) Методики впровадження включають дослідження, як-от роботи Ulrich D., які акцентують увагу на інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління персоналом. Теорія HR 4.0 підкреслює важливість адаптивності та цифрового мислення. Аналіз компаній, таких як Google, IBM, показує успішне впровадження моделей прогнозової аналітики для управління талантами. 3) Проблеми та виклики пов'язані з етичними питаннями питань (наприклад, використання даних співробітників), спротивом співробітників до цифрових трансформацій, нестачею цифрових навичок у HR-фахівців. Приведемо перелік зарубіжних авторів, які зробили вагомий внесок у дослідження цифрових стратегій управління персоналом: Dave Ulrich, Ben Waber, Josh Bersin, Ravin Jesuthasan, Lisa Bodell, Thomas Davenport, Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson, Edward Lawler, Ronald Ashenfelter, Martin Ford, Carl Benedikt Frey, Jurgen Appelo, Stacey Barr. Ці автори досліджують цифровізацію HR, вплив автоматизації, аналітику даних і нові моделі роботи в управлінні персоналом. Згідно з науковими працями, зокрема Лук'янової С., Лапіної Т., впровадження цифрових стратегій в Україні стикається з бар'єрами у вигляді недосконалого технічного забезпечення та низького рівня цифрової грамотності

персоналу. Висвітлюються також аспекти застосування IT-рішень у галузях з великим кадровим потенціалом, зокрема у будівництві та промисловості. Публікації М. Ажажа, О. Венгер, В. Воронкової, В. Нікітенко, А. Череп, О. Череп, Ю. Калюжної, Н. Метеленко, В. Оглобліної, О. Шапурова, О. Мороза, О. Фурсіна фокусуються на адаптації інструментів, таких як ERP-системи, системи електронного документообігу, програмного забезпечення для оцінки продуктивності працівників, аналізують використання штучного інтелекту для автоматизації HR-завдань в умовах кризи; розглядають цифровізацію управління персоналом у контексті малого та середнього бізнесу. Тенденції для майбутніх досліджень включають використання блокчейн-технологій у HR; розвиток інклюзивності цифрових платформ; інтеграція нейромереж для аналізу емоційного стану співробітників. Аналіз літератури показує, що впровадження цифрових стратегій у сфері управління персоналом є актуальним як у світі, так і в Україні. Вітчизняним організаціям варто орієнтуватися на зарубіжний досвід для адаптації успішних практик з урахуванням локальної специфіки та викликів. Особливу увагу приділено темі автоматизації управлінських процесів та впливу цифрових технологій на корпоративну культуру, як аналітика даних може трансформувати HR-процеси, такі як управління талантами, прогнозування плинності кадрів, вплив цифрових інструментів на реорганізацію HR та управлінських моделей, вплив автоматизації та цифрових технологій на ринок праці, зокрема на процеси управління персоналом. Можна виділити журнали та платформи: *Journal of Human Resource Management*, *Harvard Business Review*, які регулярно висвітлюють теми цифровізації, аналітики даних та впровадження нових технологій у бізнес. Сучасні концепції та інновації: теорія HR 4.0 описується в роботах таких авторів, як Martin Ford (роботизація) та Carl Benedikt Frey (автоматизація робочих місць), праця Jurgen Appelo та Stacey Barr акцентує увагу на адаптивності та швидкості змін. Зарубіжні автори зосереджуються на стратегічних аспектах цифровізації HR, аналізують вплив технологій на організаційну культуру, продуктивність та ефективність управління персоналом. Їхні ідеї можуть бути цінними для адаптації до вітчизняних умов.

Наукова новизна розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації» полягає в таких аспектах: 1) Розробка інноваційної моделі цифрової стратегії управління персоналом пропонує модель, яка інтегрує сучасні цифрові технології (штучний інтелект, BIG DATA, хмарні сервіси) з адаптивними методами управління персоналом. Модель враховує специфіку будівельної галузі, її циклічність, проектно-орієнтовану структуру та залежність від сезонності. 2) Адаптація

цифрових HRM-систем для будівельної галузі, у контексті якої запропоновано рішення, що враховують унікальні вимоги до управління персоналом у будівництві, зокрема високий рівень мобільності працівників і потребу в постійному моніторингу продуктивності. 3) Впровадження інструментів People Analytics, так як вперше здійснено системний аналіз використання People Analytics для оптимізації процесів рекрутингу, оцінювання продуктивності, утримання персоналу і прогнозування потреб у кадрах у будівельних компаніях. 4) Дослідження впливу цифровізації на корпоративну культуру, у контексті чого проаналізовано, як впровадження цифрових стратегій змінює корпоративні цінності, комунікації та мотивацію працівників у специфічних умовах будівельної галузі. 5) Практична адаптація концепції Agile HR, запропоновано адаптацію принципів Agile HR для динамічного середовища будівельної галузі, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку і внутрішні виклики організації. 6) Оцінка ефективності цифрових рішень включає розробку методики оцінювання ефективності цифрової стратегії управління персоналом на основі ключових показників продуктивності (KPI), орієнтованих на будівельний сектор. 7) Вперше запропоновано синергетичний підхід, що об'єднує різні технології (AI, блокчейн, IoT) для досягнення максимального ефекту в управлінні персоналом.

Очікувані результати, що підтверджують новизну: 1) Визначення ключових факторів успіху цифрової трансформації в HR у будівництві. 2) Практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень у середніх і великих будівельних компаніях. 3) Застосування нової моделі управління для підвищення ефективності праці, зменшення плинності кадрів та збільшення конкурентоспроможності організації. Наукова новизна дослідження визначається комплексним підходом до розробки цифрової стратегії управління персоналом із урахуванням особливостей будівельної галузі, впровадженням нових цифрових інструментів та підходів, а також створенням методик для оцінки їхньої ефективності.

Теоретичне значення роботи включає розвиток наукових підходів до управління персоналом у цифрову епоху; узагальнює і розвиває теорії управління персоналом у контексті цифровізації, зокрема інтеграції сучасних цифрових технологій (AI, Big Data, IoT) в HR-практики. Сприяє формуванню концептуальної основи для адаптації традиційних моделей управління персоналом до умов цифрової економіки. Запропонована модель враховує специфіку будівельної галузі, що розширює теоретичні рамки досліджень у сфері проектно-орієнтованого управління персоналом; розвиває концепції Agile HR, People Analytics, та їх адаптацію до умов високої динаміки і сезонності будівельної галузі. Створення наукового

підґрунтя для цифрової трансформації включає розробку теоретичних рекомендацій для інтеграції цифрових стратегій у процеси управління персоналом, що може бути використано в інших галузях.

Практичне значення роботи у впровадженні цифрових HR-рішень у будівельній галузі. Результати дослідження дозволяють створити практичну модель управління персоналом, орієнтовану на застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності роботи. Розроблені рекомендації щодо використання хмарних платформ, аналітики даних та автоматизованих систем для рекрутингу, оцінки продуктивності та навчання співробітників. Практична модель сприяє підвищенню мотивації, утриманню персоналу, зменшенню плинності кадрів, що особливо важливо в умовах дефіциту кваліфікованих працівників у будівельній сфері. Запропоновані методики оцінки ефективності впроваджених цифрових інструментів можуть бути використані для моніторингу досягнення ключових показників продуктивності (KPI). Рекомендації для розробки програм навчання співробітників з акцентом на розвиток цифрових навичок та адаптацію до нових умов роботи. Інтеграція цифрових стратегій сприяє формуванню прозорої, гнучкої та технологічно орієнтованої корпоративної культури, що підвищує довіру та задоволеність співробітників. *Теоретичне значення* полягає у розвитку підходів до цифрового управління персоналом, що інтегрує сучасні технології і враховує галузеві особливості. *Практичне значення роботи* забезпечує ефективне впровадження цифрових стратегій у будівельних компаніях, підвищуючи їхню продуктивність, конкурентоспроможність та якість управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Кудильчак Олена. Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації. *Молода наука–2024* : Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т. 5. 567 с. С. 383–384. URL: https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2009/25_06_2024_tom_5_2024_r_k_10_06_2024_korr_13_06__1_-szhatyj.pdf

МАКАРЕНКО АНДРІЙ ПЕТРОВИЧ,

д.е.н., проф., проф. кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>

АЛІСТРАТОВ ОЛЕКСІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ,

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5614-820X>

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ QR-КОДІВ ДЛЯ ОБЛІКУ
ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У ВЕЛИКИХ КОМПАНІЯХ**

Актуальність використання QR-кодів для обліку основних засобів є ефективним рішенням, яке може спростити та автоматизувати процеси управління активами, особливо в великих компаніях. QR-код – це двовимірний штрих-код, який може містити велику кількість інформації і легко сканується за допомогою мобільних пристроїв. Спосіб швидкої ідентифікації активів через сканування QR-коду на предметі дозволяє отримати всю інформацію про актив, включаючи його вартість, стан, історію обслуговування та місцезнаходження. Основні переваги цього підходу включають (табл. 1).

Загалом, впровадження QR-кодів для обліку основних засобів допомагає автоматизувати робочі процеси, підвищити ефективність управління активами та забезпечити більш точний облік, що є критично важливим для сучасного бізнесу. Загалом, використання QR-кодів для обліку основних засобів підвищує продуктивність, забезпечує більш точний контроль над активами та підтримує прозорість і стійкість бізнесу. Облік основних засобів є критично важливим аспектом управління активами в будь-якій компанії, особливо у великих підприємствах, де є значна кількість обладнання, техніки та іншого майна. Традиційні методи обліку можуть бути трудомісткими, схильними до помилок і неефективними. Використання QR-кодів для обліку основних засобів дозволяє автоматизувати багато з цих процесів, підвищуючи точність, швидкість і прозорість обліку.

Таблиця 1 – Основні переваги застосування QR-кодів для обліку основних засобів у великих компаніях

Основні переваги	Характеристика переваг застосування QR-кодів для обліку основних засобів
1	2
Швидка ідентифікація активів	QR-коди надають можливість миттєвої ідентифікації основних засобів. Сканування коду на кожному об'єкті дозволяє одразу отримати повну інформацію про актив, наприклад, його вартість, дату введення в експлуатацію, місцезнаходження та технічний стан.
Спрощення інвентаризації	За допомогою мобільного пристрою (телефона або планшета) з відповідним ПЗ працівники можуть швидко проводити інвентаризацію, скануючи QR-коди на кожному об'єкті. Це значно скорочує час і трудомісткість процедури, зменшуючи можливість людських помилок.
Автоматизація оновлення даних	При зміні стану активу (ремонт, переміщення, списання) інформація може бути одразу оновлена в базі даних, доступ до якої здійснюється через QR-код. Це забезпечує актуальність даних та оперативність в управлінні активами.
Зручне відстеження історії експлуатації	QR-коди можуть містити посилання на цифрові записи, які зберігають всю історію експлуатації та обслуговування активу. Це корисно для контролю за технічним станом обладнання, що допомагає своєчасно проводити ремонт чи заміну.
Зменшення паперової роботи	QR-коди дозволяють звести до мінімуму використання паперових записів. Вся інформація доступна в цифровій формі, що полегшує доступ до даних, їхнє зберігання та обробку.
Поліпшення безпеки та контролю	У компаніях, де важливо уникати несанкціонованого доступу або зникнення активів, QR-коди дозволяють швидко і легко відстежувати місцезнаходження кожного об'єкта. Це сприяє прозорості та безпеці обліку основних засобів.
Підвищення точності та зменшення помилок	Внесення даних вручну часто призводить до помилок, особливо при великій кількості активів. Використання QR-кодів знижує ризик людських помилок, оскільки сканування коду автоматично прив'язує актив до його запису в системі обліку, що мінімізує неточності в даних.
Оптимізація технічного обслуговування	QR-коди можуть зберігати інформацію про графік технічного обслуговування, ремонтів і перевірок. Співробітники можуть сканувати код, щоб побачити майбутні дати обслуговування або інші важливі деталі, що допомагає підтримувати обладнання в робочому стані та уникати простоїв через технічні несправності.

1	2
Полегшення доступу до документації та інструкцій	QR-коди можуть містити посилання на інструкції з експлуатації, технічні паспорти та іншу документацію, що важливо для ефективного використання складного обладнання. Це спрощує доступ до потрібної інформації та полегшує навчання персоналу.
Відстеження переміщення активів	QR-коди дозволяють ефективно відстежувати переміщення активів між підрозділами, офісами або виробничими приміщеннями. При зміні місцезнаходження активу код сканується, і нове розташування миттєво фіксується в системі. Це особливо корисно для компаній з великою кількістю майна або територіально розподілених структур.
Аналітика та звітність у реальному часі	Дані з QR-кодів можна обробляти для формування звітів, аналізу стану активів, частоти обслуговувань і витрат на утримання. Це допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо модернізації чи заміни активів і оптимізації витрат.
Інтеграція з ERP-системами	QR-коди можуть інтегруватися з системами планування ресурсів підприємства (ERP), що дозволяє легко об'єднувати облік активів з іншими бізнес-процесами, такими як закупівлі, фінансовий облік або управління запасами. Це забезпечує єдину екосистему для управління всіма аспектами діяльності компанії.
Підтримка екологічності та стійкості бізнесу	Скорочення паперової документації та використання електронних записів не тільки знижує витрати, але й сприяє збереженню природних ресурсів. QR-коди допомагають компаніям знизити вуглецевий слід та забезпечити сталий розвиток шляхом ефективного використання ресурсів.
Зниження операційних витрат	Завдяки автоматизації процесів обліку і зменшенню необхідності в ручній праці, компанія може скоротити витрати на управління активами. Зменшення кількості помилок та ефективне планування обслуговування також сприяє зниженню витрат.

Таблиця 1 (сформована автором)

Основні аспекти теми включають: 1) Облік основних засобів охоплює всі процеси, пов'язані з ідентифікацією, оцінкою, відстеженням, обслуговуванням та списанням активів. Важливість точного обліку для фінансового планування, оцінки продуктивності та управлінських рішень. 2) Виклики традиційних методів обліку, що включає використання паперових записів та електронних таблиць може призводити до помилок,

втрати даних та затримок у оновленні інформації. 3) Витрати на трудовитрати під час інвентаризації та управління активами є великими, тому QR-код виступає як інструмент оптимізації (табл. 2).

Таблиця 2 – QR-код як інструмент оптимізації

Основний аспект оптимізації	Характеристика QR-код як інструмента оптимізації
1. Швидкість	Миттєве сканування дозволяє прискорити процеси, такі як інвентаризація.
2. Точність	Зменшення людських помилок завдяки автоматизованому збору даних.
3. Прозорість	Легкість відстеження активів і їх стану у реальному часі.
4. Зниження витрат	Скорочення часу на управління активами призводить до зменшення операційних витрат.

Таблиця 2 (сформована автором)

Можемо привести приклади впровадження QR-кодів у великих компаніях: 1) Кейс-стаді підприємств, які успішно реалізували систему обліку за допомогою QR-кодів. 2) Аналіз результатів впровадження, в основі якого покращення точності обліку, зниження витрат на обслуговування, підвищення ефективності роботи. 3) Технічні та організаційні аспекти впровадження. 4) Необхідність вибору відповідного програмного забезпечення для управління активами з можливістю інтеграції QR-кодів. 5) Підготовка персоналу до роботи з новими технологіями, включаючи навчання та підтримку. При цьому впровадження QR-кодів у великих компаніях має виклики та ризики: можливі труднощі в переході з традиційних методів на нові технології; проблеми з безпекою даних і конфіденційністю інформації. Використання QR-кодів для обліку основних засобів набуває популярності у світі, оскільки компанії шукають способи оптимізації своїх процесів управління активами. Досвід міжнародних компаній демонструє різні підходи та стратегії, які сприяють підвищенню ефективності та оптимізації використання QR-кодів (табл. 3).

Зарубіжний досвід демонструє, що ефективно використання QR-кодів для обліку основних засобів у великих компаніях передбачає автоматизацію процесів, інтеграцію з ERP-системами, аналіз даних, підвищення зручності для користувачів та навчання персоналу. Ці напрями дозволяють значно підвищити ефективність управління активами, знизити витрати та покращити якість обслуговування. Успішні практики з інших країн можуть стати корисним орієнтиром для українських компаній, які прагнуть впроваджувати нові технології в управління своїми активами.

Таблиця 3 – Напрями оптимізації використання QR-кодів для обліку основних засобів у великих компаніях

Підходи та стратегії	Напрями використання оптимізації використання QR-кодів для обліку основних засобів у великих компаніях
1. Автоматизація процесів обліку	<p>Кейс компанії Siemens (Німеччина): Siemens використовує QR-коди в системі управління активами для автоматизації інвентаризації. Завдяки інтеграції QR-кодів у мобільні додатки співробітники можуть швидко сканувати активи, що дозволяє зменшити час на проведення інвентаризації до 50%.</p> <p>Кейс Walmart (США): Walmart реалізував автоматизовану систему управління запасами, де QR-коди використовуються для відстеження товарів на складі. Це дозволяє зменшити ймовірність помилок та спростити процеси обліку.</p>
2. Інтеграція з ERP-системами	<p>Кейс компанії Unilever (Великобританія): Unilever впровадила QR-коди для інтеграції з ERP-системами, що дозволяє компанії отримувати вичерпну інформацію про активи в реальному часі. Це підвищує точність фінансової звітності та сприяє кращому плануванню ресурсів.</p> <p>Кейс Nestlé (Швейцарія): Nestlé використовує QR-коди для автоматизації даних у системах ERP, що дозволяє інтегрувати дані про активи з інформацією про закупівлі та обслуговування.</p>
3. Аналіз даних та звітність	<p>Кейс компанії Toyota (Японія): Toyota використовує QR-коди для збору даних про використання активів, що дозволяє проводити аналіз ефективності та виявляти проблеми у процесах. Ця інформація використовується для складання детальних звітів про продуктивність.</p> <p>Кейс Coca-Cola (США): Coca-Cola впровадила систему звітності, яка використовує QR-коди для збору даних про обслуговування і ремонт активів, що дозволяє компанії оперативно реагувати на потреби технічного обслуговування.</p>
4. Підвищення зручності для користувачів	<p>Кейс компанії IKEA (Швеція): IKEA застосовує QR-коди, щоб полегшити доступ до інформації про меблі. Споживачі можуть сканувати коди на товарах, отримуючи доступ до інструкцій з монтажу та обслуговування, що підвищує задоволеність клієнтів.</p> <p>Кейс компанії Apple (США): Apple використовує QR-коди в своїх магазинах для швидкого доступу до інформації про продукти, що спрощує процеси для покупців і персоналу.</p>
5. Навчання персоналу	<p>Кейс компанії GE (США): GE реалізувала програми навчання для співробітників, які використовують QR-коди в щоденній роботі з основними засобами. Це забезпечує кращу обізнаність про технології та підвищує ефективність роботи.</p> <p>Кейс компанії Shell (Нідерланди): Shell проводить регулярні навчальні сесії для своїх працівників, щоб ознайомити їх із використанням QR-кодів для обліку активів, підвищуючи впевненість у використанні нових технологій.</p>

Таблиця 3 (сформована автором)

Рекомендації: 1) Провести детальний аналіз існуючих процесів обліку активів, щоб виявити слабкі місця і визначити, де QR-коди можуть надати найбільшу користь. Визначити конкретні цілі впровадження QR-кодів, такі як зниження витрат, підвищення точності обліку або прискорення інвентаризації. 2) Інвестувати у програмне забезпечення для управління активами, яке підтримує QR-коди і може інтегруватися з існуючими ERP-системами. Розглянути можливість розробки мобільного додатку для сканування QR-кодів, який буде зручним у використанні для працівників. 3) Розробити стандарти для генерації та використання QR-кодів, щоб забезпечити однозначність інформації, яка буде зберігатися в кодах. Визначити інформацію, яка повинна бути закодована (наприклад, назва активу, серійний номер, місцезнаходження, дата придбання). 4) Організувати тренінги для співробітників, щоб навчити їх користуватися новими технологіями та підвищити їхню обізнаність щодо переваг використання QR-кодів. 5) Підготувати інструкції, які можуть бути легко доступні для працівників в разі виникнення питань. 6) Оцінювати результати впровадження системи на основі ключових показників ефективності (KPI), таких як точність обліку, час на проведення інвентаризації та витрати на управління активами. Забезпечувати регулярне оновлення програмного забезпечення та QR-кодів, щоб підтримувати актуальність інформації про активи. 7) Підключати до процесу впровадження QR-кодів не тільки технічний персонал, а й менеджерів, щоб врахувати їхні потреби та отримати підтримку на всіх рівнях компанії. Впровадження QR-кодів для обліку основних засобів може значно підвищити ефективність управління активами у великих компаніях. Дотримуючись вказаних рекомендацій, компанії можуть успішно реалізувати цю технологію, знизити витрати та покращити точність обліку, що в свою чергу позитивно вплине на загальну продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, впровадження QR-кодів у процес обліку основних засобів у великих компаніях є перспективним і ефективним підходом, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити точність даних та зменшити витрати [1].

Список використаних джерел:

1. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592с. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/324>

МЕЛІХОВА ТЕТЯНА ОЛЕГІВНА,

д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: tanya_zp_zgia@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

КОТЕНКО ОЛЕКСІЙ АНДРІЙОВИЧ,

магістрант спеціальності 071 «Облік і оподаткування», освітньої програми
«Облік, аналіз, контроль в управлінні підприємством»

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2817-368X>

**ОСОБЛИВОСТІ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ
ТА ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ВИТРАТ
ЗА ЕКОНОМІЧНИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ**

У сучасному світі актуальним питанням є відображення витрат за економічними елементами у фінансовій звітності у Звіті про фінансові результати підприємства.

Метою дослідження є дослідити особливості відображення в обліку та фінансовій звітності витрат за економічними елементами.

Основні вимоги до визнання, складу та оцінки витрат викладені в НП(С)БО 16 «Витрати». Під елементом витрат розуміють сукупність економічно однорідних витрат. При цьому під використанням запасів у господарській діяльності зазвичай мають на увазі їх відпуск на: виробництво продукції (робіт, послуг); загальновиробничі потреби; виправлення браку; загальногосподарські (адміністративні) потреби; забезпечення збуту продукції; спорудження (виготовлення) основних засобів; ремонт і поліпшення основних засобів.

Відображення в обліку та фінансовій звітності витрат за економічними елементами наведено у таблиці 1.

Висновки. Групування витрат за економічними елементами є базою для аналізу та планування оборотних активів підприємства. Групування витрат за елементами використовується для складання плану матеріально-технічного постачання; фонду заробітної плати, плану податків, плану зростання ефективності виробництва; бюджету надходжень і витрат.

Таблиця 1 – Відображення в обліку та фінансовій звітності витрат за економічними елементами

Елемент витрат	Витрати, що включаються до складу відповідного елемента	Рахунок обліку	Форма і рядок фінансової звітності
1 Матеріальні витрати	<p>2</p> <p>1) сировина й матеріали (основні та допоміжні), що використовуються при виготовленні продукції, для технологічних цілей і спрявання у виробничому процесі, крім поворотних відходів, вартість яких віднімається;</p> <p>2) купівельні напівфабрикати та комплектуючі виробу, що підлягають монтажу або додатковій обробці;</p> <p>3) товари, які використані для виробничо-господарських потреб, тобто без продажу іншим особам;</p> <p>4) тара і тарні матеріали, використані при виробництві продукції, якщо це передбачено технологічним процесом і здійснюється в цеху (на дільниці) до здавання готової продукції на склад;</p> <p>5) паливо та енергія, придбані у сторонніх організацій для технологічних цілей, опалення виробничих приміщень, транспортних робіт, пов'язаних з обслуговуванням виробництва власним транспортом, тощо;</p> <p>6) будівельні матеріали, витрачені на технологічні цілі, утримання та ремонт необоротних активів;</p> <p>7) запасні частини, використані для ремонту основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, малювальних та швидкозношуваних предметів (далі – МШП);</p> <p>8) МШП, використані у виробничій діяльності підприємства, зокрема інструмент, господарський інвентар, спеціальне оснащення, спецодяг тощо;</p> <p>9) роботи та послуги виробничого характеру, виконані для підприємства сторонніми організаціями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – здійснення окремих операцій з виробництва продукції; – обробка сировини та матеріалів; 	3	4 Звіт про фінансові результати рядок 2840

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
	<p>– проведення випробувань з метою визначення якості сировини і матеріалів, що використовуються у виробництві, на відповідність установленим стандартам і технічним умовам;</p> <p>– транспортні послуги сторонніх організацій на перевезення вантажу територією підприємства, які є складовою технологічного процесу виробництва, тощо;</p> <p>10) витрати внаслідок нестачі матеріальних цінностей у межах установлених норм природного збуту</p>	81 «Витрати на оплату праці»	Звіт про фінансові результати рядок 2820
Витрати на оплату праці	<p>1) витрати на виплату основної та додаткової (премії, заохочення тощо) заробітної плати персоналу відповідно до системи оплати праці, прийнятої на підприємстві, уключаючи будь-які види грошових та матеріальних доплат;</p> <p>2) гарантійні та компенсаційні виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, із затримкою виплати заробітної плати тощо, у порядку та розмірах, передбачених законодавством;</p> <p>3) виплати за невідпрацьований час, передбачені законодавством (витрати на оплату відпусток або щомісячних відрахувань на створення забезпечення майбутніх оплат відпусток тощо);</p> <p>4) інші витрати на оплату праці, що визнаються елементами витрат на оплату праці (серед них – оплата простоя не з вини працівників)</p>	82	Звіт про фінансові результати рядок 2830
Відрахування на соціальні заходи	<p>1) відрахування сум ЄСВ у розмірах та порядку, установлених законодавством;</p> <p>2) відрахування на індивідуальне страхування робітників, зайнятих виробництвом, та апарату управління цехами;</p> <p>3) відрахування на інші соціальні заходи</p>	83	Звіт про фінансові результати рядок 2850
Амортизація	<p>1) амортизація основних засобів;</p> <p>2) амортизація інших необоротних матеріальних активів;</p> <p>3) амортизація нематеріальних активів</p>	«Амортизація»	

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Інші операційні витрати	<p>Витрати, що не ввійшли до складу елементів, зазначених у рядках 1 – 4 таблиці, зокрема:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) витрати, пов'язані з управлінням виробництвом: <ul style="list-style-type: none"> – на відраджування працівників виробництва та апарату управління цехами; – на участь у семінарах, пов'язаних з виробництвом продукції (робіт, послуг); – на придбання літератури для інформаційного забезпечення виробничого процесу; – з послуг зв'язку (поштові, телеграфні, телефонні, Інтернет тощо), пов'язаних з виробництвом продукції (робіт, послуг) та обслуговуванням виробничого процесу; – на придбання ліцензій та інших спеціальних дозволів, пов'язаних з виробництвом продукції (робіт, послуг); 2) оплата за використання та обслуговування технічних засобів управління, пов'язаних з виробничим процесом (обчислювальної техніки, засобів сигналізації, пожежної та сторожової охорони); – на охорону праці та техніку безпеки; 2) витрати на перевезення працівників виробництва до місця роботи та назад; 3) витрати зі страхування ризиків, пов'язаних з виробничим процесом; 4) податки, збори та інші обов'язкові платежі, що включаються до виробничої собівартості продукції (робіт, послуг); 5) витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією фондів природоохоронного призначення; 6) витрати на оплату робіт і послуг сторонніх підприємств та організацій; 7) витрати, пов'язані з випробуваннями, контролем за відповідністю якості виробів, деталей, вузлів установленим стандартам або технічним умовам; 8) сума сплачених орендарем платежів за користування наданими в оперативний лізинг (оренду) необоротними активами; 9) інші витрати 	84 «Інші операційні витрати»	Звіт про фінансові результати рядок 2860

Джерело: складено авторами на підставі [1–4]

Список використаних джерел:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» від 31.12.99 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>
4. Ворона Н., Нестеренко М., Чернишова Н. Запаси в господарській діяльності. *Податки & бухгалтер.* № 50, 2018. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/june/issue-50/article-37372.html>

УДК 657:001.891

МЕЛІХОВА ТЕТЯНА ОЛЕГІВНА,

д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: tanya_zp_zgia@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

КРАВЕЦЬ РАДОМИР ОЛЕГОВИЧ,

студент 1 курсу освітнього рівня магістр спеціальності 071 «Облік та оподаткування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА АУДИТІ

Питання методології наукових досліджень у сфері бухгалтерського обліку та аудиту по сьогоднішній день зберігає свою актуальність. Систематизація методів дослідження облікової інформації має низку прикладних та теоретичних застосувань: формування зручної інформативної бази для цілей управлінського обліку; допомога у ефективному зборі фактичних даних показників господарської діяльності підприємства з метою проведення її аудиту; пошук усталених закономірностей, слабких та сильних сторін сформованої на даний момент системи бухгалтерського обліку з метою її подальшого розвитку та покращення незалежно від сфери

застосування (облік бюджетних установ, господарських підприємств та у банківських установах).

Особливості методології наукових досліджень в бухгалтерському обліку та аудиті полягають у специфіці об'єкта дослідження, використанні міждисциплінарного підходу, застосуванні різних методів аналізу та синтезу інформації, а також у забезпеченні наукової обґрунтованості результатів.

Бухгалтерський облік та аудит охоплюють економічну інформацію про господарську діяльність підприємств, яку потрібно аналізувати, систематизувати та перевіряти. Це накладає специфіку на підходи до збору та аналізу даних, адже інформація має бути точною, верифікованою і відповідати нормативним вимогам. Методологія дослідження включає обґрунтування теоретичних положень бухгалтерського обліку та аудиту, а також розробку нових підходів для вирішення практичних проблем. Дослідження в цій сфері поєднують економіку, фінанси, право, інформаційні технології та математику. Наприклад: використання математичних моделей для прогнозування фінансових результатів; впровадження цифрових технологій для автоматизації обліку та аудиту. Теоретичні методи: аналіз і синтез для вивчення складових бухгалтерського обліку та аудиту; індукція і дедукція для формулювання загальних принципів. Емпіричні методи: спостереження, опитування, анкетування для збору інформації; експеримент для перевірки нових методів обліку. Спеціальні методи: метод подвійного запису в бухгалтерському обліку; ризикоорієнтований підхід в аудиті. Цифрові інструменти включають використання програмного забезпечення, таких як 1С:Бухгалтерія, SAP, IDEA або ACL, для аналізу даних, автоматизації розрахунків і перевірки фінансових звітів.

Методологія враховує постійно змінювані нормативно-правові вимоги, виклики глобалізації, цифровізації та екологічної стійкості. Результати досліджень мають застосовуватися для вдосконалення методик обліку, підвищення ефективності аудиторських перевірок і впровадження інновацій у фінансовий менеджмент. Методологія наукових досліджень у бухгалтерському обліку та аудиті є багатогранною, адаптивною до сучасних викликів і спрямованою на забезпечення якості та прозорості фінансової інформації, що має ключове значення для прийняття управлінських рішень.

Тлумачення та сприйняття поняття методу та методології в їхньому абстрагованому від об'єкта дослідження розумінні є ключовими факторами для розуміння поставленої перед дослідником задачі. Звертаючись за ними до вітчизняних спеціалістів, що досліджують проблему методології наукових досліджень, у т.ч. в сфері бухгалтерського обліку та аудиту,

побачимо наступне. Так, Бруханський Р. Ф. пропонує таке тлумачення даних понять: Метод – спосіб досягнення мети, розв’язання конкретної задачі; сукупність прийомів (операцій) практичного впливу чи теоретичного освоєння об’єктивної дійсності з метою її пізнання; Методологія – це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об’єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища [1, с. 15]. Гоголь Т. А. має таку думку з цього приводу: метод – це способи та прийоми досягнення визначених цілей, а методологія – це систему вибраних методів і прийомів, які впорядковані та взаємодіють між собою у часі й просторі [3, с. 153].

Отже, виходячи з наведених трактувань, можна дійти висновку, що метод – водночас інструмент наукового дослідження та його основна складова частина, а методологія – сукупність взаємопов’язаних методів, інструментарій наукового дослідження.

Користуючись отриманим висновком у розрізі його застосування до наукових досліджень у бухгалтерському обліку та аудиту, важливо пам’ятати про ретроспективну сутність фінансової звітності, облікових реєстрів та первинної документації, яка створює більш сприятливе підґрунтя для емпіричних, емпірико-теоретичних та часткових методів дослідження, певним чином обмежуючи використання теоретичних методів. Це можна пояснити особливою природою бухгалтерського обліку та аудиту, які від самої своєї появи вже були абстракціями, суто людськими винаходами. Така їхня властивість робить теоретичні методи наукового дослідження корисними лише в окремих випадках (наприклад, таких як удосконалення існуючої системи бухгалтерського обліку та аудиту, яке у сучасній мінливій, схильній до інновацій світовій економіці може потребувати завчасне вирішення можливих облікових проблем, прецедентів яких ще зафіксовано не було) – адже інформація для їх перевірки з самого початку є доступною для дослідника. Інакше кажучи – в бухгалтерському обліку як науці немає «невідомого», а є тільки «ще не винайдене». При цьому, на нижчому рівні абстракції, в бухгалтерському обліку як діяльності з фіксації господарських фактів, невідомою можна назвати інформацію, не відображену в звітності підприємства.

Отже, беручи до уваги зазначене вище, можна дійти висновків, що вибір методології наукового дослідження в бухгалтерському обліку та аудиту залежить не лише від специфіки бухгалтерського обліку та аудиту як видів діяльності, а й від масштабу абстракції наукового дослідження; однак, слід зауважити, що на будь-якому з масштабів абстракції бухгалтерський облік та аудит мають низку особливих методів наукового дослідження, таких як документалістика (дослідження документів,

нормативно-правове регулювання, аналітичне і синтетичне документування тощо) та розрахунково-аналітичні методи (факторний аналіз, економіко-математичні методи, статистичні розрахунки тощо).

Список використаних джерел:

1. Бруханський Р. Ф. *Методологія наукових досліджень і викладання облікових дисциплін : опорний конспект лекцій для студентів спеціальності «Облік і оподаткування»*. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 110 с.
2. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Фурсін О. О. *Методологія та організація наукових досліджень : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» та спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент»*. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 127 с.
3. Гоголь Т. *Методологія бухгалтерського обліку як напрямок наукових досліджень в інноваційній економіці*. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 2 квіт.-черв. С. 151–158.
4. Комар Ю. М., Попов О. І., Комар В. Ю. *Основи наукових досліджень : навч. посібник*. Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. 182 с.

УДК 657.6:001.8

МЕЛІХОВА ТЕТЯНА ОЛЕГІВНА,

д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потєбні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: tanya_zp_zgia@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

ЧЕРНОВ КИРИЛО ЯРОСЛАВОВИЧ,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня
спеціальності 071 «Облік та оподаткування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потєбні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В АУДИТІ

Методологія (грец. *μεθοδολογία* – вчення про метод) – сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в науці; вчення про методи

пізнання та перетворення дійсності. Основу методології складає мислення та світогляд, як операційне середовище самодисципліни та роботи з інформацією, моделями, алгоритмами [2]. Методологія наукового дослідження – це система принципів, методів, інструментів і підходів, які використовуються для проведення наукових досліджень з метою отримання нових знань, розв’язання проблем або встановлення закономірностей у певній області знань [1].

Методологія наукових досліджень аудиту є ключовим інструментом для забезпечення якості та ефективності аудиторських перевірок у сучасних умовах динамічного розвитку економіки та регуляторного середовища. Вона охоплює комплекс теоретичних, підходів, що спрямовані на вивчення, вдосконалення та адаптацію аудиторських процедур до потреб різних стейкхолдерів.

Основу методології становлять наукові принципи, такі як об’єктивність, системність, доказовість та перевірка, які забезпечують прозорість і достовірність результатів досліджень. У дослідженні використовуються різноманітні методи, зокрема: 1) Теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування) – для формулювання концепцій та визначення ключових проблем аудиту. 2) Емпіричні (спостереження, експеримент, анкетування) – для збору даних та перевірки гіпотез. 3) Математичні та статистичні – для моделювання процесів та аналізу ризиків.

Методологія також враховує міжнародні стандарти аудиту (ISA) та принципи корпоративного управління, що дозволяє адаптувати аудиторські дослідження до умов глобалізації. Її розвиток сприяє розширенню сфери застосування аудиту, інтеграції сучасних технологій (Big Data, штучного інтелекту) та підвищенню довіри до аудиторських висновків. Крім того, методологія аудиторських досліджень охоплює міждисциплінарний підхід, що дозволяє поєднувати знання з бухгалтерського обліку, фінансів, права, інформаційних технологій та управління. Це розширює можливості для аналізу складних економічних явищ і сприяє впровадженню інноваційних рішень у практику аудиту.

Актуальним є вивчення впливу цифрових технологій на методологію аудиту, зокрема автоматизації аудиторських процедур, використання блокчейн-технологій для перевірки даних, а також аналізу великих обсягів інформації за допомогою аналітичного програмного забезпечення. Це дозволяє підвищити ефективність перевірок, знизити ризик людських помилок та покращити якість аудиторських висновків.

Перспективним напрямом досліджень є також розробка методологічних підходів до оцінки сталості бізнесу та нефінансової звітності. З огляду на посилення уваги до питань екології, соціальної відповідальності та

корпоративного управління, аудит нефінансових аспектів діяльності компаній стає дедалі важливішим.

Таким чином, методологія наукових досліджень аудиту постійно еволюціонує, відповідаючи на нові виклики та потреби суспільства. Її розвиток спрямований на підвищення ефективності аудиторської діяльності, зміцнення довіри до результатів аудиту та сприяння сталому розвитку економіки.

Удосконалення методології наукових досліджень аудиту також включає розробку підходів до оцінки ризиків та забезпечення відповідності діяльності міжнародним стандартам та національному законодавству. Зокрема, у фокусі досліджень – проблеми оцінки шахрайства, оптимізації процедур внутрішнього контролю та адаптації аудиторських процесів до нових бізнес-моделей.

Значну увагу приділяють інтеграції концепції сталого розвитку та ESG (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) у методологічний апарат аудиту. Це потребує розробки спеціалізованих методів оцінки нефінансових показників, що є новим і перспективним напрямком досліджень.

Також важливим аспектом є дослідження етичних принципів аудиторської діяльності. Формування методології, яка забезпечує не лише технічну компетентність, але й етичну відповідальність аудиторів, сприяє зниженню конфлікту інтересів та підвищенню професійної репутації галузі. Наукова спільнота також акцентує на важливості гармонізації методологічних підходів у різних країнах, що полегшує співпрацю міжнародних аудиторських компаній і підвищує глобальну довіру до результатів аудиту.

У підсумку можна сказати, що методологія наукових досліджень аудиту є фундаментальною основою для забезпечення якості, обґрунтованості та адаптивності аудиторської діяльності в умовах сучасних економічних і технологічних викликів. Її розвиток включає інтеграцію інноваційних технологій, впровадження міждисциплінарних підходів, дослідження нових аспектів аудиту, таких як оцінка ESG-факторів, і гармонізацію міжнародних стандартів. Забезпечуючи баланс між теоретичними засадами та практичними рішеннями, методологія аудиторських досліджень сприяє підвищенню ефективності перевірок, довіри до аудиторських висновків та прозорості бізнесу, що є важливими елементами стійкого економічного розвитку. Методологія наукових досліджень в аудиті охоплює сукупність принципів, підходів, методів і процедур, які забезпечують об'єктивність, достовірність та ефективність проведення досліджень у цій галузі. Вона базується на фундаментальних принципах науковості, системності та міждисциплінарності.

1. Принципи наукового дослідження в аудиті: 1) Об'єктивність, що включає аналіз фактів без упередження. 2) Системний підхід: вивчення об'єкта як частини загальної системи економічних відносин. 3) Верифікованість, в основі якої отримання результатів, які можна перевірити і підтвердити. 4) Доказовість, що включає базування висновків на фактах і достовірних даних.

. Актуальні напрями досліджень в аудиті; 1) Використання штучного інтелекту та автоматизації в аудиторських процедурах. 2) Розробка методів оцінки ризиків шахрайства. 3) Дослідження впливу цифровізації на аудит. 4) Розвиток екологічного (зеленого) аудиту в контексті сталого розвитку. Методологія наукових досліджень в аудиті забезпечує системний підхід до вирішення проблем галузі, враховуючи специфіку аудиторської діяльності та актуальні тенденції економічного середовища. Це дозволяє підвищити якість аудиторських висновків і сприяти розвитку практики аудиту.

Список використаних джерел:

1. Бруханський Р. Ф. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. (для студ. спец. 071 Облік і оподаткування). / Р. Ф. Бруханський. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2022. 208 с.

2. Учасники проєктів Вікімедіа. Методологія – Вікіпедія. *Wikimedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Методологія> (дата звернення: 28.11.2024).

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

БАБАК МИКИТА АРКАДІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

СІДОРОВ ОЛЕКСІЙ МИКОЛАЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

**СИСТЕМНІ ПРОБЛЕМИ ПРИ ФОРМУВАННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ
ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ВПРОВАДЖЕННІ В УКРАЇНІ**

В умовах загальної невизначеності щодо термінів закінчення війни, відбулося усвідомлення, що відродження економіки та відбудову зруйнованих територій необхідно починати вже зараз, одночасно переводити економіку на військові рейки і реформувати країну. І в такому сценарії швидкі і глибокі реформи стають гарантією і джерелом підтримки України на шляху до членства в ЄС. Отже, і традиційно вторинна у свідомості нашого політикуму екологічна реформа, без якої неможливо виконати решту завдань, теж є нагальною вже сьогодні і потребує кардинальної зміни підходів.

Експерти виділяють п'ять системних проблем при формуванні екологічної політики, які загострилися під час повномасштабної війни: довкілля та екологічна політика здебільшого полишаються другорядними та незначно інтегрованими до планів розвитку секторів економіки та регіональної політики попри вимоги членства в ЄС та наочні масштабні руйнування довкілля внаслідок війни; відсутня (або фрагментована) сучасна методична та технічна база для вимірювання стану довкілля та оцінки його

змін унеможливилює аналіз ефективності екологічної політики в цілому, а також, ставить під сумнів реальність визнання міжнародною спільнотою екологічних збитків та відшкодування їх країною-агресором; відомча система Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України невідповідна суспільству, та і взагалі демонструє відсутність стратегічної звітності щодо впровадження екологічної політики, практично ігнорує принципи НЕВ (прозорість, участь громадськості, підзвітність, ефективність та узгодженість політики); поглиблюється інституційна неспроможність щодо здійснення послідовної політики в координований спосіб в умовах кандидатства в члени ЄС; екологічні податки та збори обслуговують бюджет, а не досягнення цілей екологічної політики, часті випадки нецільового використання, каталізовані непрозорим формуванням, сигналізують про неготовність до викликів відбудови в жорстких умовах вступу до ЄС [1].

Останні 10 років серед викликів, що гальмують процес формування адекватної екологічної політики, особливу значимість має вирішення проблем, пов'язаних із деградацією природних екологічних систем. Сучасна економічна система України є структурно деформованою, а масштаби її негативного впливу на навколишнє середовище значно вищі, ніж у технологічно розвинених країнах. Значна частина основних виробничих фондів не відповідає сучасним екологічним вимогам, велика територія України, де проживає майже половина населення країни, характеризуються як екологічно неблагополучна. Екологічні проблеми стають дедалі важливішим чинником економічних проблем у більшості регіонів України [2]. Ситуація значно ускладнилась з початком повномасштабної війни, яку розв'язала росія проти України.

На національному рівні екологічна політика визначає підходи та діяльність щодо основних екосистем; вона також спрямована на удосконалення управління у сфері екології. Напрямки, за якими впроваджується екологічна політика, такі: якість атмосферного повітря; зміна клімату; охорона водних ресурсів; охорона земель і ґрунтів; охорона лісів; надра; надзвичайні ситуації; Зона відчуження і зона безумовного відселення; екологічні проблеми Донбасу; управління відходами; біологічна безпека; біологічне та ландшафтне різноманіття; забезпечення екологічно збалансованого природокористування; регіональна екологічна політика [3].

На міжнародному рівні екологічна політика спрямована насамперед на забезпечення скоординованих дій у сфері екологічної безпеки, встановлення норм, правил і стандартів поведінки держав у цій сфері. Під егідою ООН розробляються такі документи у цьому напрямку: узгоджені принципи екологічної інтеграції країн у світове співтовариство; єдина

міжнародна система моніторингу природного середовища; єдині методи оцінки стану природно-ресурсного потенціалу; єдині методи оцінки впливу на навколишнє середовище (ОВНС); загальна методологія оцінки ризику виникнення і масштабів розвитку надзвичайних ситуацій (НС) та катастроф природного та техногенного характеру; уніфікована щодо кадрового складу та оснащення служба швидкого реагування на НС; міжнародні конвенції, угоди, правила та процедури, що забезпечують координацію спільних дій в області оцінки ризику і прийняття заходів щодо запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій і катастроф природного і техногенного характеру [4].

Поширення дії міжнародних екологічних стандартів на різні види екологічно значимої господарської діяльності, є одним з найактуальніших завдань держави в сфері реалізації нової екологічної політики. Війна в Україні – це екологічна катастрофа в глобальному масштабі, докільля не знає кордонів, а циркуляція повітря, води та міграція видів поширюють вплив війни по всьому світу, тому важливо забезпечити ефективне подолання екологічних наслідків війни та справді зелене відновлення.

Для того, щоб політичні рішення були ефективні, щоб була сформована ефективна політика, до прийняття рішення обов'язково мають бути залучені влада, бізнес і громадськість. Також дуже важливо використовувати наукові дані при виробленні політики. Якщо якась з учасниць не буде залучена, рішення може бути неефективне і надалі не реалізуватись [5].

Отже, війна має катастрофічний вплив як для країни на чийй території ведуться бойові дії, так і для світу загалом. З кожним днем війни збільшуються екологічні та економічні втрати. Усі дії окупантів документально засвідчуються, що дозволить Україні визначити масштаби та вартість збитків, завданих внаслідок військової агресії, а також ляже в основу розслідування щодо воєнних злочинів та злочинів проти людства та докільля, здійснені на території України; дозволить розробити дієві заходи з подолання еколого-економічних наслідків війни.

Список використаних джерел:

1. Громадськість виділила п'ять системних проблем у сфері екологічної політики України. URL: <https://necu.org.ua/gromadskist-vydilyla-pyat-systemnyh-problem-u-sferi-ekologichnoyi-polityky-ukrayiny/> (дата звернення: 19.11.2024).
2. Екологічна політика ЄС і проблеми формування системи екологічного управління в Україні. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20143\(107\)/sep20143\(107\)_210_ZahorskyuVS.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20143(107)/sep20143(107)_210_ZahorskyuVS.pdf) (дата звернення: 21.10.2024).
3. Як громади можуть впливати на національну екологічну політику і чому це вигідно обом сторонам. URL: https://ecoclubrivne.org/eco_politics/ (дата звернення: 26.10.2024).

4. Штуца В. М. Проблеми інтеграції економічної та екологічної політики України. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/57_2016/5.pdf (дата звернення: 15.10.2024).

5. Воєнна та повоєнна екологічна політика України: реалії та перспективи. URL: <https://analytics.intsecurity.org/ukraine-war-impact-ecology/> (дата звернення: 12.10.2024).

6. Екологічні проблеми України: наслідки війни [Електронний ресурс] : вебліографічний покажчик / уклад. О. О. Найдьонова ; Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 19 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/bc504da0-4d3a-43e5-bf3a-855bf50d72fd/content> (дата звернення: 11.11.2024).

7. Еколого-економічні наслідки російсько-української війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1261/1215> (дата звернення: 21.11.2024).

УДК 338.27:336:355.01(477)

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІВНА,

д.е.н., проф., директор

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

СОКОЛОВ ДЕНИС ПАВЛОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ТАРУСОВ ДМИТРО ІГОРОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ДЕСТАБІЛІЗУЮЧІ ВПЛИВИ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Завершено етап стабілізації та адаптації до перших шоків повномасштабного вторгнення і національний економічний механізм почав

поступовий перехід до економіки воєнного часу. Це обумовлює як обережні оптимістичні прогнози експертів стосовно економічного відновлення, так і нові виклики та загрози економічній безпеці держави. У 2024 р. виклики і загрози економічній безпеці пов'язуються насамперед із безпосереднім деструктивним впливом воєнних дій для економічного розвитку, а саме: фізичними руйнуваннями основних засобів та економічної інфраструктури; неможливістю здійснювати економічну діяльність в умовах воєнних дій на локальних напрямках; ракетно-дроновими атаками; нестачею кваліфікованої робочої сили; ймовірним збільшенням макроекономічних диспропорцій.

Проблема економічної безпеки є ключовою для існування будь-якої держави. Сутність економічної безпеки полягає в захищеності національних інтересів держави, в готовності і здатності інститутів влади створювати механізми захисту національної економіки, забезпечити її здатність зберігати та поновлювати процес суспільного відтворення та соціально-політичної стабільності суспільства [1]. Ефективна реалізація державної політики економічної безпеки потребує продукування комплексу взаємопов'язаних державно-управлінських рішень щодо відстоювання національних економічних інтересів, протистояння викликам і загрозам у глобалізованому світі [2].

В умовах повномасштабної війни в Україні необхідним процесом є постійний аналіз системних трансформацій у сфері економічної безпеки України, які генеруються війною; важливо систематизувати процеси та чинники, котрі визначили перехід національної системи забезпечення економічної безпеки держави від шокового стану на початку повномасштабного вторгнення до стабілізації та поступової адаптації до економіки воєнного часу. Попри обережні оптимістичні оцінки, економічна безпека стикається з новими викликами, зокрема такими, як: підвищення геополітичної напруженості, триваюче руйнування інфраструктури, нестача кваліфікованої робочої сили, демографічні та соціальні деформації.

Такі відомі експерти з питання економічної безпеки, як Ярослав Жалило, Валерій Гесць, Гліб Вишлінський, Тетяна Єфименко, Захарій Варналій, Ольга Іляш та ін. науковці та провідні фахівці високо оцінюють стійкість, продемонстровану національною економікою в цей важкий час для України. Ярослав Жалило звертає увагу на те, що відбувається зміна акцентів викликів для економічної безпеки, а саме загострюється проблема кадрового та трудових ресурсного забезпечення; відбувається зростання імпортозалежності, погіршення інноваційності економіки; зростає кількість точок уразливості, тобто ризиків, щодо яких мають застосовуватися цілеспрямовані запобіжні заходи; посилюється необхідність

удосконалення політики, спрямованої на реагування на нові виклики для економічної безпеки. Валерій Гесць звертає увагу на актуалізації питання продовольчої безпеки, а саме: виникають питання щодо купівельної спроможності населення та ефективності системи соціального захисту, котрі потребують конструктивних дій для забезпечення стабільності та безпеки в цій сфері; система соціального захисту має сприяти формуванню платоспроможного попиту для задоволення потреб населення в продовольстві. Гліб Вишлінський зазначив, що висока ймовірність тривалої війни з невизначеним терміном завершення створює значні потреби у військових витратах; недостатнє фінансування збройних сил може призвести до серйозних проблем у військовій готовності; невирішеність питання стосовно зобов'язань партнерів щодо фінансової допомоги Україні змушує шукати кращі рішення для попередження негативного розвитку подій. Також експерт указав на необхідність уникнення «дірок» у податковій системі, а також акцентував увагу на ефективній співпраці з банками для забезпечення фінансової стійкості країни в умовах геополітичних викликів. Г. Вишлінський також підкреслює важливість адаптації економічних і фінансових стратегій до нових викликів, зокрема до тривалої війни та нестабільності на міжнародному рівні, а також необхідність ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення національної безпеки та стійкості країни [3].

Фінансову безпеку, можна визначити як «здатність фінансової системи зберігати захищеність, стабільність і стійкість своїх фінансових інтересів за негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що становлять загрозу фінансовій безпеці» [4, с. 137]. На нашу думку найправильнішим є багатосторонній підхід до визначення поняття фінансової безпеки держави, а саме: це захищеність фінансових інтересів на всіх рівнях фінансових відносин; узгодженість і збалансованість фінансової системи, здатність її протистояти внутрішнім та зовнішнім ризикам і загрозам, забезпечення ефективного функціонування національної економіки та сталого економічного зростання; законодавче встановлення та відповідне правове забезпечення функціонування інститутів фінансової системи. В умовах воєнного стану загострюються загрози фінансовій безпеці, виникають нові ризики, що потребує удосконалення принципів фінансової безпеки, визначення внутрішніх та зовнішніх загроз, а головне – розроблення стратегії нейтралізації цих загроз і підвищення ефективності фінансової безпеки шляхом мінімізації дестабілізуючих впливів.

В умовах повномасштабної війни необхідно досягнення синергії структурних реформ для сталого та збалансованого розвитку, як на національному, так і на міжнародному рівнях, з метою підтримки суверенітету

і територіальної цілісності держави. У контексті співпраці з Міжнародним валютним фондом важливим є процес формування інституційного середовища в умовах високої невизначеності, зокрема запровадження інноваційно-інвестиційної програми в рамках механізму розширеного фінансування. Серед напрямів протидії загрозам інвестиційній безпеці важлива реалізація базових реформ державного управління, управління державними фінансами, судової системи, боротьби з корупцією та відмиванням грошей. Крім того, пріоритетний пакет економічних реформ має стосуватися таких сфер, як: фінансові ринки, управління державними активами, людського капіталу, бізнес-середовища, децентралізації та регіональної політики. Важливу роль у забезпеченні інвестиційної діяльності має відіграти Державна стратегія регіонального розвитку [5], яка потребує оновлення та має ґрунтуватись на диференціації регіонів за рівнем безпечності проживання, здійснення економічної діяльності, що дозволить краще формувати індивідуальні підходи до забезпечення інвестування та розміщення інноваційних підприємств. На думку Тетяни Єфименко, механізмом нейтралізації дестабілізуючих впливів на фінансово-економічну безпеку під час повномасштабної війни та у період відновлення України є механізм застосування інструментарію податкового регулювання, який здатний суттєво похвалити інвестиційно-інноваційну діяльність навіть в умовах війни; також важливо адаптувати досвід ЄС стосовно забезпечення податкових стимулів. Водночас головними пріоритетами для капіталовкладень на найближчу перспективу в умовах значної невизначеності мають стати відновлення зруйнованих та пошкоджених війною активів, розвиток оборонних спроможностей України [3]. Надважливим інструментом підвищення фінансово-економічної безпеки є співпраця державних, наукових та громадських установ для ефективного реагування на дестабілізуючі виклики. Слід також зауважити, що сьогодні в системі індикаторів, запропонованих для оцінки економічної безпеки, суттєво недооцінена виробнича безпека (зокрема промислова безпека) та її важливість в умовах повномасштабної війни і в період відновлення економіки України, зокрема необхідно звернути увагу на проблему переробки відходів, що утворилися внаслідок воєнних руйнувань.

Висновки та пропозиції. Основними орієнтирами зміцнення фінансової безпеки України доцільно визначити: оптимізацію системи оподаткування, за рахунок підвищення її функціональності; збалансованість бюджетів, що може бути досягнуто за допомогою збільшення доходної частини та зменшення видатків, оптимізації структури видаткових статей, а також розширення неемісійних та емісійних джерел фінансування бюджетного дефіциту; формування достатнього обсягу фінансових

ресурсів з метою виконання поставлених завдань в умовах кризових явищ, які спричинила війна; вдосконалення боргової політики; послідовне зниження темпів інфляції; активізація кредитування.

Довготривала війна обумовлює кардинальну трансформацію викликів і загроз економічній безпеці, що актуалізує нагальну потребу ревізії і модернізації підходів до забезпечення економічної безпеки України. Це має бути закладено у майбутній Стратегії економічної безпеки, а мінімізація ризиків для економічної безпеки має посісти важливе місце серед пріоритетних завдань органів державної влади. Ключовими елементами майбутньої стратегії, на нашу думку, мають стати: розширення механізмів та інструментів діалогу з приватним сектором для розвитку спільного розуміння (тобто переформатування державно-приватного партнерства); виявлення та управління ризиками в контексті завдань економічної безпеки; забезпечення лідерства держави у згуртуванні суб'єктів економічних відносин навколо національних інтересів, насамперед щодо стійкості ланцюгів постачання критично і стратегічно важливих груп товарів; розширення інвестицій у приватні ініціативи, які відіграють стратегічну роль у забезпеченні економічної безпеки держави. Необхідно також чітко розрізняти підходи до забезпечення економічної безпеки довоєнного, воєнного та післявоєнного стану, рівні економічної безпеки, враховувати особливості різних типів територій (наприклад, окуповані, прикордонні), критичну важливість урахування аспектів фізичної безпеки в умовах довготривалої війни. Трансформація державної політики фінансово-економічної безпеки України в контексті наростання ризиків і загроз має бути зорієнтована на усунення ознак недієздатності та формування України як сильної інноваційної незалежної держави шляхом впровадження дієвого регуляторного механізму створення безпекового економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Толуб'як В. С., Корольок Ю. Г. Політика економічної безпеки України в умовах глобальних загроз. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/5.pdf (дата звернення: 21.10.2024).
2. Тимошенко О. В., Олешко А. А. Державна політика економічної безпеки України в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 30–33. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.30 (дата звернення: 11.10.2024).
3. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертна дискусія. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvalo-y-viynu-anons> (дата звернення: 12.11.2024).
4. Ситник Н. С., Стефанків Б. О. Фінансові аспекти складників економічної безпеки держави. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 1–2(44). С. 136–140.

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

УДК 338.242.2:005.21:658:355.01(477)

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

АЛЕКСІЙЧУК ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ЧЕРНІГОВСЬКА КАТЕРИНА ЛЕОНТІЇВНА,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, ІННОВАЦІЇ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

В умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із безперервними масованими атаками РФ на мирні міста, цивільну інфраструктуру, зокрема об'єкти критичної інфраструктури, утримання фінансової стійкості України забезпечувалася завдяки застосуванню інструментів бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики. Втрата ринків збуту, дорогі кредити, мобілізація працівників, дефіцит енергоресурсів – найбільші проблеми для українського бізнесу під час війни.

Потреби малого та середнього бізнесу переважна кількість підприємців вирішувала самостійно. Від початку війни для підтримки роботи велика кількість компаній вжила наступних заходів: релокація – сотні малих і середніх підприємств було перевезено до центральних і західних

регіонів через проведення військових дій; адаптація продукції та послуг до сучасних потреб – компанії перекваліфікувались на товари та послуги, що мають великий попит саме зараз, наприклад, виробництво продукції тривалого зберігання, пошив одягу для солдатів, виробництво БПЛА тощо; збільшення обсягів товарів на імпорт; отримання кредитування на пільгових умовах та ін. Розвиток малого та середнього бізнесу відбувається завдяки стійкості і винахідливості підприємців, які навіть у складні часи не готові закрити власну справу.

Інвестування під час війни – це те, чого найбільше потребує майже половина українських підприємств для зростання. Інвестування в малий та середній бізнес відбувається на різних рівнях. Є державні грантові програми, які пропонують певні кошти на певних умовах для відкриття або підтримки існуючого бізнесу. Також інвестувати можуть приватні особи, наприклад, купуючи приватні ветеранські облигації. Фінансування бізнесу через гранти стало одним з найбільш ефективних шляхів. За допомогою грантів в Україні було реалізовано понад 7000 бізнес-проектів (пекарні, кав'ярні, малі виробництва тощо) [1]. Велику роль у розвитку українського бізнесу відіграє і міжнародна підтримка у фінансуванні. Найбільша допомога надійшла від: Європейського банку реконструкції і розвитку; Європейського інвестиційного банку; Міжнародної фінансової корпорації (IFC); KfW – державного банку Уряду Німеччини; USAID – Агентства США з міжнародного розвитку. Розвиток МСБ в Україні відбувається незважаючи навіть на повномасштабну війну. Після стрімкого падіння економіки в 2022 році, вже через рік бізнес почав зростати, відкриваються нові фірми, підприємства, повертаються до стабільної праці вже існуючі компанії [1].

Воєнні дії на території України – досі головний виклик для усіх українців, це і фізичне знищення або пошкодження, зміни в логістиці, проблеми з людським ресурсом (мобілізація, переїзд, загибель) [2]. Тиск на бізнес з боку податкових органів – це вже природне середовище для українського бізнесу. Податки, всупереч нормі про передбачуваність, можуть з'являтися інакше, наприклад, наприкінці 2023 року були збільшені податки на прибутки банків, зокрема за 2023 рік (з 18% до 50%). Якщо Україна матиме проблеми з фінансуванням від країн-партнерів, то ріст інших податків виглядає неприємним, проте закономірним. Одним із джерел фінансування України мають стати заморожені російські активи. Наприклад, у Великій Британії заявили про можливість використання механізму синдикуваного кредиту або облигацій: Україні нададуть позику на суму заморожених активів центрального банку росії, а повернуть її коштом репарацій, які виплатить росія. Останні два роки пройшли для

бізнес-середовища в умовах макроекономічної та банківської стабільності, що і надає оптимізму для українського бізнесу.

Продовжується робота над проектом Державного бюджету України на 2025 рік та його доопрацюванням: документ було прийнято в першому читанні; схвалено Бюджетні висновки Верховної Ради України до проекту; Кабінет Міністрів України подав доопрацьований до другого читання проєкт Закону до Верховної Ради України. Одночасно реалізовувалися заходи щодо виконання Державного бюджету України на 2024 рік та вдосконалення відповідної законодавчої бази. В податковій і митній сферах забезпечується підтримка фінансової стійкості. Так, Єврокомісія у своєму Звіті високо оцінила роботу обох сфер і надала рекомендації щодо їх подальшого розвитку. Також було затверджено Порядок формування та оприлюднення переліку добросесних платників податків, презентовано сайт «Територія високого рівня податкової довіри»; розпочалося і триває (до 1 грудня включно) щорічне дослідження стосовно оцінювання задоволеності бізнесу рівнем обслуговування податковими органами; надано роз'яснення новацій митного законодавства для підготовки бізнесу до поступового переходу на митне законодавство європейського зразка; виконувалися заходи з підготовки до вдосконалення програмних реєстраторів розрахункових операцій [3]. Ефективними можна вважати практику укладення двосторонніх домовленостей щодо отримання зовнішньої бюджетної підтримки, збільшення обсягів залучення фінансів від продажу військових облигацій і домовленості України з міжнародними партнерами та МФО стосовно майбутнього бюджетного фінансування в наступному 2025 році.

Втрати у промисловості України [1] внаслідок повномасштабної російської воєнної агресії нараховують щонайменше 426 великих і середніх підприємств, що були пошкоджені або зруйновані. Серед галузей найбільше постраждала металургія. Зокрема, зруйновано три підприємства, які є найбільшими в переліку пошкоджених / зруйнованих – ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»», ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод». Серед регіонів найбільше постраждала Донецька область, на неї припадає майже половина загальної суми прямих збитків підприємств. Також чималі втрати в Харківській, Луганській та Київській областях. Так, динаміка прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, транспортним засобам та товарним запасам перевищила 157 млрд дол. Найбільша частка у загальному обсязі прямих збитків завдана житловим будівлям, а саме 37,5 % або 58,9 млрд дол. та інфраструктурі – 23,4 % або 36,8 млрд дол. Втрати активів підприємств та промисловості становлять мінімум 13,1 млрд дол. і продовжують зростати. Ще 10,3 млрд дол.

складають прямі втрати аграрного сектору та земельних ресурсів внаслідок війни. В свою чергу, також стрімко зростають втрати енергетичного сектору, які зараз вже становлять 9,0 млрд дол. Сукупні прямі збитки від руйнувань та пошкоджень об'єктів громадського сектору (соціальні об'єкти та установи, заклади освіти, науки та охорони здоров'я, культурні споруди, спортивні об'єкти, адміністративні будівлі тощо) складають близько 13,7 млрд дол. [4].

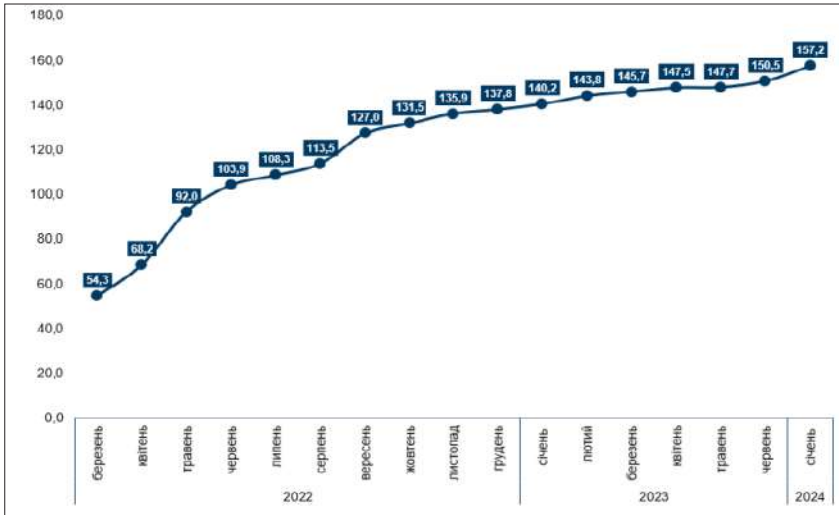


Рис. 1. Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України, млрд дол. [4]

Особливу увагу варто приділити п'ятірці найактуальніших викликів для розвитку бізнесу, з якими зіштовхувалися Україна та світ з 2018 по 2024 рік. Повномасштабна війна в Україні у 2022 році кардинально змінила порядок денний ризиків для українських компаній, акцентуючи увагу на геополітичній невизначеності та економічних змінах. У 2018 році основними викликами для України були кадровий дефіцит і регуляторні ризики, які зберігали свою актуальність у наступні роки. Світові лідери також зіштовхнулися з подібними викликами, але більшу увагу приділяли ризикам, пов'язаним з кліматичними змінами та кібербезпекою. З часом глобальні тенденції виявили конвергенцію з українськими викликами, зокрема щодо ризику ланцюгів постачань та нестачі кваліфікованих кадрів, які стали ключовими у 2020–2021 рр. До 2024 року, разом із

значними геополітичними ризиками (81 % в Україні та 47 % в світі), як українські, так і світові компанії відчули тиск економічної невизначеності (71 % в Україні та 53 % в світі) та конкуренції за таланти (58 % в Україні та 27 % в світі), з новим акцентом на впровадженні штучного інтелекту та інших проривних технологій (19 % в Україні та 50 % в світі). Така динаміка свідчить про те, що лідерам доведеться переосмислювати стратегії розвитку та адаптації до нової економічної реальності, де гнучкість та інноваційність стануть вирішальними [5]. Найактуальніші виклики за 2024 рік в Україні та світі представлені на рис. 2.



Джерело: ЄРМО в Україні «Урожайний Бізнес» опиняє керівників та керівників, 2024»

Рис. 2. Структура найактуальніших викликів в Україні та світі

Протягом останніх років питання включення ESG-аспектів до усіх сфер бізнесу набуває надзвичайної важливості і це однозначно не короткостроковий тренд. Країни змінюють законодавче поле, звітність щодо сталого розвитку стає невід'ємною частиною бізнес-процесів, а очікування стейкхолдерів вносять суттєві корективи у стратегії розвитку компаній. Оскільки довіра до урядів знижується, громадськість звертається до бізнесу, щоб заповнити прогалину у вирішенні суспільних проблем, таких як інклюзивність, різноманітність, зміна клімату чи соціальна рівність.

Новітні технології, зокрема, генеративний штучний інтелект швидко стає всюдишним, пропонуючи організаціям унікальні можливості для трансформації їхніх процесів та стратегій. Найвиразнішою перевагою впровадження генеративного штучного інтелекту в українському бізнесі є підвищення ефективності та продуктивності. Це включає автоматизацію

повсякденних операцій, яка сприяє швидкому виконанню рутинних завдань та звільненню часу для більш складних процесів. Також помітний інтерес до використання ШІ для прискорення аналізу даних (21 %) та нових можливостей для зростання ринку (12 %). Світові організації в цьому контексті демонструють більш різноманітний інтерес до переваг ШІ, включаючи підвищення кваліфікації робочої сили (14 %) і підвищення прибутковості (10 %). Це свідчить про тенденцію до інтеграції ШІ у стратегічні аспекти бізнесу, що має на меті забезпечення готовності до майбутніх викликів та оптимізацію робочих процесів.

З 2018 р. по 2024 р. готовність українських організацій до кібератак показує зростання, особливо виділяється пік у 2022 році з 61 % організацій, які вважають себе добре підготовленими. Проте цей показник злегка знизився до 52 % у 2024 році, зі стабільним рівнем організацій, що відчують себе погано підготовленими (19 %). На глобальному рівні, кількість добре підготовлених організацій зменшилася з 68 % у 2019 до 48 % у 2024 році, що може свідчити про зростаючі виклики у сфері кібербезпеки.

Ситуація на ринку праці залишається складною. Багато підприємств були змушені скоротити персонал або знизити заробітні плати. На даний момент 29,6 % працівників скорочені, що є найвищим показником з початку війни. Незважаючи на це, частка працівників, які працюють на умовах скороченої зарплати, залишається стабільною на рівні 12,9 %. Зовнішньоекономічна діяльність більшості підприємств була призупинена. 62,5 % компаній не займаються зовнішньоекономічною діяльністю, хоча деякі підприємства продовжують здійснювати експортні та імпорتنі операції або планують вихід на міжнародні ринки у 2024 році [6]. Повномасштабне вторгнення росії мало суттєвий негативний вплив на фінансовий стан бізнесу. До війни лише 22,3 % підприємств оцінювали свій фінансово-економічний стан як задовільний або поганий, а станом на травень 2024 року таких компаній стало вже 41,6 %. Український бізнес активно підтримує Збройні сили України та бере участь у гуманітарних проектах. Близько 70,3 % компаній допомагають ЗСУ, виділяючи на це до 3 % свого обороту. Багато підприємств допомагають вимушено переміщеним особам, працівникам та їхнім сім'ям, а також беруть участь у соціальних ініціативах та відновленні пошкодженої інфраструктури.

Висновки. Отже, основні проблеми, з якими стикається бізнес, включають відсутність кваліфікованих працівників, недостатній капітал, нестачу платоспроможних клієнтів, непередбачувані дії держави та непрогнозованість ситуації в країні. Проблеми у взаємодії з державними органами включають блокування податкових накладних, відмову від бронювання співробітників, затримки з логістикою на кордоні та несправедливі

рішення у процедурах державних закупівель. Підприємства також стикаються з труднощами у доступі до фінансування. Найбільшими перепонами є висока ставка за кредитами та побоювання не виконати боргові зобов'язання. Однак, частина бізнесів успішно використовує кредити та власні накопичення для підтримки своєї діяльності. Бізнес в Україні під час війни демонструє високу стійкість і адаптивність. Незважаючи на численні виклики, підприємства продовжують працювати, підтримуючи економіку країни та допомагаючи Збройним силам. Їхня діяльність є свідченням незламного духу українського народу та його прагнення до відновлення і розвитку в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/> (дата звернення: 23.10.2024).
2. Виклики/ризики для бізнесу у 2024 році: глобальний вплив та актуальні тренди. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/viklikiriziki-dlya-biznesu-u-2024-roci-globalniy-vpliv-ta-aktualni-trendi.html> (дата звернення: 11.11.2024).
3. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості у період воєнного стану в Україні (жовтень–листопад 2024 р.). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-u-period-voennoho-11> (дата звернення: 25.11.2024).
4. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
5. Український бізнес очима керівників та керівниць 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html> (дата звернення: 24.10.2024).
6. Як українській бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні–травні 2024 року. URL: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html (дата звернення: 10.10.2024).

УДК 355.45:338.45(477)

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

СІЛИНА ІРИНА ВАДИМІВНА,

к.е.н., доцент, доцент кафедри ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: ivsilina@ukr.net

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1205-0019>

МУРАВЧЕНКО ЄВГЕН КОСТЯНТИНОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

КРУТІЙ КСЕНІЯ МИКОЛАЇВНА,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

**ОБОРОННА РЕФОРМА В УКРАЇНІ ТА РОЗВИТОК
ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України (далі – Стратегія) визначає пріоритетні напрями державної військово-промислової політики, цілі реформи оборонно-промислового комплексу та очікувані результати їх досягнення з урахуванням актуальних воєнно-політичних загроз і викликів [1]. Метою державної військово-промислової політики є створення умов для розвитку оборонно-промислового комплексу України з використанням механізмів державно-приватного партнерства та військово-технічного співробітництва з іноземними державами для виробництва високоефективного озброєння, військової та спеціальної техніки для задоволення потреб Збройних Сил України, інших органів сектору

безпеки і оборони, збільшення експортного потенціалу оборонно-промислового комплексу. Ціллю державної військово-промислової політики є створення на основі сучасних стандартів корпоративного управління та управління якістю, ефективної реалізації кадрового потенціалу конкурентоспроможного, високотехнологічного, функціонально збалансованого, економічно ефективного, фінансово-самодостатнього та прибуткового, раціонально диверсифікованого, ресурсо- та енергоефективного, цифровізованого вітчизняного оборонно-промислового комплексу, здатного задовольнити існуючі та перспективні потреби Збройних Сил України та інших військових формувань в озброєнні, військовій та спеціальній техніці.

Реформа оборонно-промислового комплексу України це об'єктивна необхідність; мета реформи – трансформація оборонно-промислового комплексу України з метою найкращого задоволення потреб сил безпеки та оборони для виконання завдань у поточних і прогнозованих умовах безпекового середовища, сприяння розвитку економіки держави. Ця мета досягається шляхом реалізації наступних стратегічних цілей: системне та раціональне реформування оборонно-промислового комплексу; запровадження ефективних механізмів взаємодії між замовниками та підприємствами оборонно-промислового комплексу; підтримка технічного та технологічного розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу; інтеграція в світовий ринок озброєння та військової техніки; підвищення інвестиційної привабливості та покращення фінансового стану підприємств оборонно-промислового комплексу.

Впродовж 25 років з моменту здобуття Україною незалежності оборонно-промисловий комплекс (далі – ОПК) країни поступово набув форми пострадянської моделі, ознаками якої є неналежне реагування на виклики та нездатність реагувати на потреби сил оборони України, високий рівень залежності від бюджетного фінансування, недостатня прозорість та низька фінансова і виконавча відповідальність. Сьогодні близько 300 підприємств, установ і організацій, в яких зайняті понад 250 000 осіб, залучені до створення виробництва озброєння і військової техніки в Україні. Більшість з цих підприємств знаходяться в державній власності та залежать від субсидій з державного бюджету [2]. Розвиток ОПК ускладнений через військово-політичну та економічну ситуацію, що виникла внаслідок збройної агресії російської федерації проти України, тимчасовою окупацією частини суверенної території України, Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.

Після 24 лютого 2022 року Україна, крім тих підприємств, що були закриті у попередні роки, втратила ще десятки критично важливих

виробництв. Так, із 100 підприємств галузі, які мали найкращі фінансові показники за кілька років до вторгнення, щонайменше третина була обстріляна, знищена або перебувала у зоні бойових дій. Збитки вітчизняного ОПК оцінюються близько декількох десятків мільярдів гривень. Однак війна завжди є унікальною можливістю для розвитку промисловості, насамперед – оборонної. Для України це вікно можливостей тим більш перспективне, що вітчизняний ОПК може зробити технологічний ривок від спадщини радянського союзу, на якій він й тримався всі роки Незалежності, до освоєння надсучасних технологій, якими з нами діляться оборонні галузі США й інших провідних країн світу. Міністерство оборони США заявило про намір «розгорнути в Україні фактично новий оборонно-промисловий комплекс». Йдеться про створення в Україні нового оборонно-промислового комплексу, який буде спиратися на нові виробничі технології. Крім США, намір розгорнути виробництво в Україні заявляла Велика Британія, Німеччина та ще кілька європейських країн. Німеччина, наприклад, планує випускати в Україні бронетранспортери *Fuchs* та бойові машини піхоти *Luhx*. Звісно, йдеться не про повну заміну вітчизняних потужностей, а, скоріше, про перенесення в Україну власних виробничих циклів. Однак все це в будь-якому разі дає шанс вітчизняному ОПК на технологічний прорив [2]. Що стосується, власне, підприємств українського оборонного комплексу, то, вони наразі зосереджуються на закритті найнагальніших потреб української армії, пріоритетними серед яких є боєприпаси (насамперед – артилерійські), безпілотники, системи ППО та засоби радіоелектронної боротьби, ракети та бронетехніка. Так, то лише бюджет розвитку вітчизняного ОПК (йдеться про розробку та впровадження нових технологій) у 2022 році становив всього 2,5 млрд гривень, у 2023-му він зріс до 12 млрд, а у 2024 році має сягнути рекордної для України позначки у 51 млрд.

Зрозуміло, що у такі короткі строки Україна не може самостійно налагодити виробництво всіх необхідних озброєнь та засобів для забезпечення власних потреб. А до потреб оборони належать не лише, власне, зброя та боєприпаси, а ще й, наприклад, ті ж самі аптечки, черевики, шкарпетки чи сухпайки. Останні, до речі, набрали прийнятних форм ще у 2017 році. Більшість потреб України і надалі забезпечують союзники; деякі види озброєнь, наприклад, авіацію, Україна виробляти самостійно неспроможна, а про створення такого виробництва, якщо й буде таке бажання, можна говорити лише у дуже віддаленій перспективі. Однак велика війна змусила українську владу відроджувати вітчизняний оборонно-промисловий комплекс, зосереджуючись не лише на тих підприємствах, які були зорієнтовані на експорт і приносили Україні валюту, а й на тих потужностях, які забезпечують внутрішні потреби країни.

Отже, завдяки неефективній політиці управління до 2014 року, забезпечення Збройних Сил України (ЗСУ) погіршилося, підриваючи обороноздатність країни. Російська агресія у 2014 році на сході України та в Криму стала небажаним стимулом для прискорення реформ у секторі безпеки і оборони України. Євроатлантичні прагнення України, закладені в Конституції, визначили загальний курс реформ. Урядові зміни в поєднанні з міжнародною підтримкою та тиском громадянського суспільства створили вікно можливостей для широкого спектру реформ.

Незважаючи на те, що контекст не завжди був сприятливим для змін, Україна змогла досягти значного прогресу в оборонній реформі за останні 15 років, сприяючи розбудові стійкості проти повномасштабного російського вторгнення у 2022 році. Багато досягнень можна згадати як видатні віхи реформи оборонного сектору України, включаючи адаптацію систем управління та оборонного планування до вимог НАТО, оновлення озброєння та матеріальних ресурсів ЗСУ, розвиток основних елементів демократичного цивільного контролю. Було б помилкою не згадати також про значні успіхи в напрямку покращення гендерної рівності, процесів оборонних закупівель, оборонної промисловості та управління секретною інформацією.

Хоча простір для вдосконалення все ще залишався, траєкторія реформ в Україні показує донорській спільноті, що реформи можливі навіть у контексті високих політичних ставок, потенційних ризиків для безпеки та боротьби за владу в регіоні. Інвестиції донорів у реформу підзвітності є ефективними і довели, що покращують стійкість оборонного сектору та здатність захищати людей. Процес реформування оборонного сектору України базувався на таких фундаментальних основах: цивільний нагляд; трансформація оборонної промисловості; реформа оборонних закупівель; секретна інформація [3].

Закон «Про національну безпеку» [4] створив нові рамки для всього сектору безпеки і оборони у питаннях стратегічного планування, управління обороною та демократичного нагляду. Закон «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» [5] визначив рамки трансформації концерну, зокрема у питаннях оптимізації активів, продажу непрофільних або застарілих ресурсів та впровадження принципів корпоративного управління. Процес трансформації розпочався в грудні 2021 року, але був перерваний ескалацією не тлі повномасштабного російського вторгнення. Ефективне та підзвітне управління оборонною промисловістю є складним завданням у країнах навіть із найрозвиненішою інституційною спадщиною. В Україні перехід і лібералізація оборонного сектору, включно з управлінням УОП, є викликом стратегічного рівня.

Закон України «Про оборонні закупівлі» [6] прийнято з метою забезпечення відкритих процедур оборонних закупівель і підвищення прозорості для мінімізації корупційних ризиків в оборонному секторі. Рівень залучення громадянського суспільства до розробки цього закону був безпрецедентним для України. Однак процес імплементації зіткнувся зі значними затримками та проблемами.

Необхідність зміни повноважень Служби безпеки України (СБУ) та керівних принципів засекречування інформації обговорювалася в країні протягом останніх кількох років. СБУ як уповноважений державний орган із захисту таємної інформації має широкі повноваження – від ліцензування та перевірки безпеки до здійснення контролю за захистом таємної інформації. Це поєднується зі статусом СБУ як спеціалізованого державного органу з правоохоронними функціями, що відповідає за забезпечення державної безпеки України. Експерти стверджують, що СБУ має відмовитися від своїх зовнішніх повноважень, таких як досудове розслідування економічних злочинів, і зосередитися на виконанні традиційних завдань розвідувального органу. Секретність тісно пов'язана зі статусом СБУ, оскільки цей державний орган має виключні повноваження щодо встановлення режимів секретності та контролю за виконанням нормативних актів. Було розроблено декілька проектів закону про державну таємницю та про СБУ, але інтенсивні дискусії й надалі тривають, оскільки ці проекти не забезпечують необхідного зсуву в бік прозорості та підзвітності.

Головною метою розвитку ОПК України у 2025 році є збільшення виробництва та пришвидшення постачання високотехнологічних зразків озброєння на фронт. Кабінет міністрів України у проекті Закону України «Про державний бюджет на 2025 рік» [7] запропонував виділити понад 55 млрд грн на виробництво зброї.

Отже, війна проти України призупинила процес реформ. У відповідь на загрози, військовий стан зменшив прозорість, щоб уникнути розголошення інформації про національну безпеку, і послабив обмеження підзвітності, щоб полегшити закупівлі. Тим не менш, українська громада продемонструвала свою готовність продовжувати реформи для євроатлантичної інтеграції навіть під час війни, що триває. Тому вкрай важливо, щоб міжнародні стейкхолдери продовжували співпрацю з українськими колегами. Процес реформ в Україні може дати нам можливість винести уроки і сформулювати плани на майбутнє. Як ми бачили, прогрес оборонної реформи має тенденцію бути нелінійним і поступовим, оскільки він орієнтується на політичні ставки та інтереси. Проте реформа оборонного сектору України є успішною історією того, як реформа підзвітності може змінити сектор безпеки. З цього досвіду можна навчитися ще багато

чому, і за умови постійної підтримки міжнародних партнерів, сприяння імпульсу для реформ, який існував в Україні до вторгнення росії, буде життєво важливим для збереження демократичних практик і забезпечення того, щоб досягнутий прогрес не був втрачений.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text> (дата звернення: 09.10.2024).
2. Оборонно-промисловий комплекс та його розвиток під час війни. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/opk-ukrainu> (дата звернення: 11.11.2024).
3. Наперекір усьому: процес оборонної реформи в Україні. URL: <https://nako.org.ua/news/naperekir-usyomu-proces-oboronnoyi-reformi-v-ukraini> (дата звернення: 21.10.2024).
4. Закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII від 21.06.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
5. Закон України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» № 1630-IX від 13.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1630-20#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
6. Закон України «Про оборонні закупівлі» № 808-IX від 17.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> (дата звернення: 21.10.2024).
7. Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» № 4059-IX від 19.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4059-20> (дата звернення: 24.11.2024).

УДК 658:005.5

МИРОШНИК ЮРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: miroshnyra@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4191-8494>

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

«Ризик є невід’ємною складовою бізнес – процесу, а рівень ризику – знаходиться у прямій залежності із рівнем ймовірного збитку. Відповідно, вбачається що будь який топ менеджер який безпосередньо керує тим чи іншим бізнес-процесом (господарською діяльністю) повинен мати

розуміння в оцінці як щодо реальних, та що головне потенційних ризиків, а від так будь яка компанія повинна при здійсненні власної господарської діяльності застосовувати ризикоорієнтований підхід» [2, с. 461]. Цифрові технології активно впроваджуються у повсякденному житті в Україні. Останні не оминули і бізнес процеси. Так, на підприємствах досить широко впроваджується той чи інший функціонал на основі інтегрованого програмного забезпечення який дозволяє організувати процеси логістики, забезпечувати бухгалтерське супроводження бізнесу, і т. д. Активно розвивається і зовнішнє цифрове середовище – спеціалізовані інформаційні портали фокусування яких направлено на інформаційне забезпечення бізнесу (отримання інформації зі спеціалізованих реєстрів, і т. д). «Так чи інакше – кінцеве рішення з того чи іншого питання приймає людина яка відповідальна в компанії за той чи інший напрямок або за діяльність компанії в цілому. І в цій ситуації поряд з мірами відповідальності керівника (майнової, адміністративної, кримінальної) повинні бути наявності механізми мотивації за «рівень якості» того чи іншого управлінського рішення. Така мотиваційна модель повинна базуватися на чітких критеріях який характеризує «рівень якості» того чи іншого рішення та відповідно формулювати той чи інший механізм мотивації за прийняття а також реалізацію такого «якісного рішення»[1, с. 275].

Вищезазначене, обумовлює необхідність наявності поряд із цифровими рішеннями направленими на супроводження тих чи інших бізнес – процесів – якісних систем стимулювання керівників відповідальних за прийняття того чи іншого управлінського рішення. Така система стимулювання (мотивації) повинна спиратися на оцінку не тільки в площині ефективності прийнятого того чи іншого управлінського рішення за майновим критерієм а і за не майновим – якість у якому оцінити досить важко. Приведемо окремі приклади господарських процесів в аспекті аналізованих бізнес – процесів, а саме:

«Так, наприклад робота керуючого санацією безпосередньо саме з простроченою дебіторською заборгованістю, адже не секрет що в переважній кількості випадків, причиною виникнення загроз банкрутства конкретного підприємства є саме значний обсяг простроченої дебіторської заборгованості, яка хоч і є активом, але ліквідність останнього в цілому досить невелика, і на це впливають безліч причин (недосконалість діючого законодавства, перевантаженість справами судової системи, недосконалість механізмів виконавчого провадження, тощо, хоча за для пришвидшення обігу судових документів (подання документів до суду, обмін процесуальними документами учасниками процесу) на сучасному етапі активно впроваджуються цифрові технології) [4]. При наявності перед

підприємством зокрема проблемної дебіторської заборгованості (що можна встановити за допомогою цифрових технологій – спеціалізованого програмного забезпечення), керуючий санацією зобов'язаний вчинити дії направлені на стягнення такої заборгованості. Такі дії можуть бути умовно ефективними, але у співвідношенні до витраченого часу, матеріальних витрат пов'язаних зі стягненням, такі дії фактично – можуть мати що найменш нульову рентабельність. В той же час керуючий санацією може прийняти рішення про відчуження права вимоги щодо такої заборгованості – безпосередньо спеціалізованій організації, яка працює на ринку проблемної заборгованості та яка спеціалізується саме на стягненні проблемних боргів. Такі дії оптимізують час керуючого санацією який останній витратить на врегулювання відповідної, саме проблемної заборгованості, дозволить оперативно поповнити обігові кошти підприємства в гарантованому (договірному) розмірі що для підприємства яке перебуває в кризі є досить актуальним, тому таке управлінське рішення за сукупністю факторів не можна вважати неефективним, загалом, враховуючи усі, зокрема вищенаведені чинники. При цьому, слід окремо зазначити, що мова в даному прикладі жодним чином не йде про дебіторську заборгованість яка не є простроченою, та яка перебуває в межах строку сплати контрагентами підприємства у відповідності до укладених господарських договорів» [3].

Теж саме стосується і хеджування тих чи інших господарських ризиків у різних площинах (економічній, юридичній, організаційній). Так, наприклад застосування скорингових програм, дає змогу перевірити контрагента на кредитоспроможність (такі системи активно застосовуються в банківській сфері при скоринговому аналізі позичальника). Також існують ресурси по перевірці контрагентів щодо своєчасності сплати останніми власних податкових зобов'язань, наявності арештів, відкритих виконавчих та судових проваджень, і т. д. На підставі вищевикладеного вбачається, що на сучасному етапі розвитку зокрема господарських процесів, широко впроваджуються сучасні системи комунікації та аналізу даних, проте остаточне рішення щодо тієї чи іншої управлінської дії – приймає людина (управлінець, менеджер) що в свою чергу, з метою стимулювання останньої до підвищення ефективності власної діяльності потребує впровадження та вдосконалення систем мотивації конкретних управлінців різної ланки на конкретному підприємстві. Приведемо також приклад, щодо вище сформульованого твердження, а саме:

«Будь який керівник зобов'язаний знати реальну картину щодо фінансово-економічного стану підприємства, але як показує практика далеко не кожен керівник здатний працювати з фінансовою звітністю підприємства,

розраховуючи окремі формульні показники. Як правило, така категорія керівників (в т. ч. і кризові менеджери) користуються послугами фахівців які володіють відповідними, спеціальними знаннями, відносячи відповідні витрати, на витрати підприємства, що є досить нераціональним, та особливо актуально для малого бізнесу, який не в змозі фінансувати великі штати співробітників. Застосувавши відповідну опцію у механізмі мотивації, можливо стимулювати керівників пройти певні тренінги які на даний час дуже поширені, та самостійно оволодіти відповідними знаннями, а від так – самостійно вчиняти вищевказані аналітичні дії на періодичній основі, в тому числі – і за допомогою новітніх цифрових технологій (сучасного програмного забезпечення)» [3].

Узагальнені висновки. На підставі вищевикладеного, вбачається що широке впровадження цифрових рішень в бізнес – простір – є дуже важливим та необхідним процесом який розвивається еволюційно у загальному тренді цифровізації людства. Сфера ІТ розвивається над швидкими темпами пропонуючи господарюючим суб'єктам – широку продуктову лінійку для задоволення власних потреб, оптимізації бізнес процесів. Не дивлячись на досить потужний розвиток цифрових рішень в сфері управління, «необхідно послідовно і цілеспрямовано розвивати системи мотивації менеджерів та які б включали оцінку ефективності прийнятих управлінських рішень як за майновим і що особливо важливо – за немайновим критерієм» [3]. Такий симбіоз є найбільш вдалішим що найменше у середньостроковій перспективі, що особливо актуально для інноваційних економік.

Список використаних джерел:

1. Мирошник Ю. В. Моделі мотивації топ менеджерів як елемент хеджування ризиків бізнесу. *Актуальні проблеми якості менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю (19 січня 2024 р.). С. 274–276. URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materialy_konferentsii_19.01.2024.pdf (дата звернення: 14.11.2024).
2. Мирошник Ю. В. Профілювання ризиків – як елемент стратегічного мислення топ менеджера на підприємстві. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції* (м. Харків, 21 березня 2024 р.). С. 461–462. URL: https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024_10.04.pdf (дата звернення: 14.11.2024).
3. Мирошник Ю. В. Механізми вдосконалення моделей стимулювання топ менеджера в процесі санації підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3981> (дата звернення: 14.11.2024).
4. Доступно про «Електронний суд». URL: <https://sn.dp.court.gov.ua/sud0437/pres-centr/1/521044/>(дата звернення: 14.11.2024).

МУСІЙЧЕНКО ОЛЕНА ГЕОРГІЇВНА,

асистент кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5601-7766>

МУСІЙЧЕНКО ДЕНИС РОМАНОВИЧ,

студент 1 курсу магістратури спеціальності 071 «Оподаткування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАННЯ КОНТРОЛЬОВАНОЇ ІНОЗЕМНОЇ
КОМПАНІЇ ТА СКЛАДАННЯ ПОДАТКОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

Управління бізнесом з будь-якої точки світу давно вже не дивність, проте чим далі-тим більше нових правил такого управління. Одне із таких нововведень є звітність про контрольовані іноземні компанії. Вперше обов'язок, щодо подання звітності про контрольовані іноземні компанії у юридичних та фізичних осіб виник у 2022р.

Контрольовані іноземні компанії (КІК) – це юридична особа, зареєстрована за межами України, яка фактично перебуває під контролем фізичної, або юридичної особи України.

Згідно п. 14.1.213. Податкового кодексу України:

резиденти – це:

а) юридичні особи та їх відокремлені особи, які утворені та провадять свою діяльність відповідно до законодавства України з місцезнаходженням як на її території, так і за її межами;

б) дипломатичні представництва, консульські установи та інші офіційні представництва України за кордоном, які мають дипломатичні привілеї та імунітет;

в) фізична особа – резидент – фізична особа, яка має місце проживання в Україні.

Згідно 14.1.122. Податкового кодексу України:

нерезиденти – це:

а) іноземні компанії, організації, утворені відповідно до законодавства інших держав, їх зареєстровані (акредитовані або легалізовані) відповідно до законодавства України філії, представництва та інші відокремлені підрозділи з місцезнаходженням на території України;

б) дипломатичні представництва, консульські установи та інші офіційні представництва інших держав і міжнародних організацій в Україні.

Хто є контрольованою особою?

Контролююча особа, резидент України, яка є прямим або опосередкованим власниками контрольованої іноземної компанії (далі по тексту КІК).

Іноземна компанія визнається КІК, якщо юридична або фізична особа, резидент України:

– Володіє часткою в іноземній компанії у розмірі більш ніж 50 відсотків.

– Володіє часткою в іноземній компанії у розмірі більш ніж 10 відсотків, за умови що декілька фізичних або юридичних осіб, резидентів України, володіють частками у сукупності 50 і більше відсотків.

Згідно підрозділу 10 ПКУ, підпункту б, підпункту 39².1.2 пункту 39².1, ст. 39² для звітного періоду за 2022 та 2023 роки – частка володіння складає 25 відсотків, за умови, що декілька фізичних або юридичних осіб, резидентів України, володіють частками у сукупності 50 і більше відсотків.

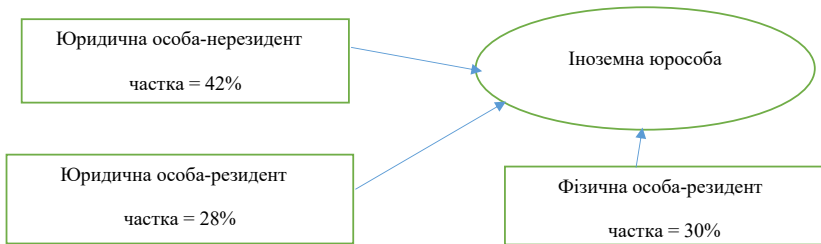


Рис. 1. Приклад частки володіння контрольованої іноземної компанії

Звітним податковим періодом є календарний рік, або інший звітний період контрольованої компанії, що закінчується протягом календарного року.

Контролюючі особи зобов'язані подавати звіт до контролюючого органу за відповідний календарний рік засоби електронного зв'язку в електронній формі одночасно з поданням:

- Річної декларації про майновий стан і доходи або
- податкової декларації з податку на прибуток.

До звіту КІК в обов'язковому порядку додаються завірені належним чином копії фінансової звітності контрольованої іноземної компанії, що підтверджують розмір прибутку контрольованої іноземної компанії за звітний період.

У разі, якщо до дати граничного строку подання декларації про майновий стан і доходи (до 1 травня) або декларацій з податку на прибуток

(до 8 лютого), не має можливості забезпечити складання фінансової звітності або здійснення скоригованого прибутку контрольованої іноземної компанії, така контролююча особа подає звіт про КІК за скороченою формою.

Скорочена форма звітності містить лише наступні відомості:

а) найменування контрольованої іноземної компанії, її адреса, організаційно-правова форма, номери податкової реєстрації (за наявності), номери державної реєстрації;

б) розмір частки, якою володіє контролююча особа в контрольованій іноземній компанії;

в) структура володіння часткою в контрольованій іноземній компанії у разі опосередкованого контролююча особа зобов'язана подати повний звіт про контрольовані іноземні компанії до кінця календарного року, наступного за звітним роком.

Фізична особа або юридична особа, резидент України, зобов'язана протягом 60 календарних днів повідомляти контролюючий орган про:

– кожне безпосереднє або опосередковане набуття частки в іноземній юридичній особі або початок здійснення фактичного контролю над іноземною юридичною особою;

– заснування, створення або набуття майнових прав на частку в активах, доходах чи прибутку утворення без статусу юридичної особи;

– кожне відчуження частки в іноземній юридичній особі або припинення здійснення фактичного контролю над іноземною юридичною особою, що призводить до втрати визнання такої фізичної (юридичної) особи контролюючою особою відповідно до вимог цієї статті;

– ліквідацію або відчуження майнових прав на частку в активах, доходах чи прибутку утворення без статусу юридичної особи.

Отже, юридична або фізична особа, яка володіє часткою безпосередньо або опосередковано, або має фактичний контроль над іноземною юридичною особою, зобов'язана подати до контролюючого органу разом з декларацією про майновий стан та доходи або декларацією з податку на прибуток звіт про контрольовану іноземну компанію. Звіт про КІК подається або за повною формою, або за скороченою, виключно за допомогою засобів електронного зв'язку.

Також у обов'язковому порядку до контролюючого органу, фізична або юридична особа зобов'язана подати повідомлення про набуття або вибуття, а також зміни частки у контролюючій іноземній компанії.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

ОГЛОБЛІНА ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА,

к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: va.ogloblina@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6627-0255>

АРДИКУЦЕ ІГОР ОЛЕКСІЙОВИЧ,

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0002-1559-8802>

ЛУКАШОВ МИКИТА СЕРГІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня, гр. 8.0724-уфпс
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: niklukas13@gmail.com

**РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

В сучасному світі фінансові технології (fintech) займають важливе місце в розвитку глобальних економік. В Україні ця галузь розвивається, звертає на себе увагу банків та регулятора фінансових установ – Національного банку України. Головним чинником розвитку fintech є можливість використання відкритих даних фінансових установ за допомогою API (application programming interface) – інтерфейсу, який перетворює інформацію у машиночитабельний формат. Багато світових банків відкрили свої дані в API. Національний банк України відкрив свої дані ще у 2017 р., поступово це зробили інші українські банки. Fintech інновації охоплюють різноманітні рішення для модернізації фінансових послуг, включаючи мобільний банкінг, безконтактні платежі, блокчейн і розподілені реєстри. В Україні фінансові технології активно розвиваються завдяки зростанню попиту на зручніші, швидші та доступніші фінансові сервіси. Згідно з даними Національного банку України, в 2023 році понад 60 % українців використовували мобільний банкінг для здійснення операцій, що є свідченням високого рівня прийняття нових технологічних факторів розвитку [1].

Ключовими факторами, які сприяють цьому процесу, є значна цифровізація країни, покращення доступу до інтернету та державна підтримка інноваційних технологій. Наприклад, розвиток мобільних додатків для банків дозволяє здійснювати фінансові операції через смартфони, що значно спрощує процеси оплати та переказів коштів. Безконтактні платежі через NFC та QR-коди набирають популярності серед українських споживачів. Згідно з даними, до 2024 року кількість операцій через безконтактні картки зростає на 45 %, що підтверджує готовність населення до інноваційних фінансових рішень. Розвиток онлайн-кредитування та P2P-платформ забезпечує доступ до фінансів для широких верств населення. Платформи, як LiqPay та Privat24, дозволяють здійснювати платежі та кредити без необхідності відвідувати банки, значно спрощуючи процеси [2].

Одним з важливих аспектів розвитку fintech в Україні є законодавча підтримка. Наприклад, Закон України «Про платіжні послуги» (2021 р.) регулює діяльність платіжних систем, дозволяючи небанківським фінансовим установам надавати платіжні послуги. Це відкриває нові можливості для інтеграції України в європейський фінансовий простір. Також Закон «Про електронні довірчі послуги» (2017 р.) встановлює правила для використання електронних підписів і електронної ідентифікації, що є необхідним для безпечної роботи фінансових сервісів.

Одним з найбільш перспективних напрямків розвитку fintech в Україні є впровадження нових фінансових послуг, таких як цифрове кредитування. Зростання популярності таких технологій дозволяє знижувати витрати для кінцевих споживачів і збільшувати доступність фінансових продуктів. Такі інновації відкривають нові можливості для малих та середніх підприємств, а також для споживачів, які раніше не мали доступу до традиційних банківських послуг. Наприклад, Monobank, який є одним з найбільших цифрових банків в Україні, активно розвивається і отримує міжнародне визнання. Завдяки інноваціям, таким як інтеграція з Apple Pay та Google Pay, цей банк спростив процеси оплат і значно збільшив кількість користувачів.

Попри значний прогрес, фінансові технології в Україні стикаються з рядом викликів. Серед них – нестабільність енергетичних мереж та інтернет-з'єднання, економічні труднощі через війну, а також низька довіра до цифрових технологій серед певних груп населення. Проте ці проблеми є стимулом для розвитку нових технологій, таких як віддалена ідентифікація клієнтів та розвиток безпечних платіжних систем. У кризові часи багато компаній адаптують свої послуги для забезпечення безперервної роботи фінансових платформ, що стає важливим фактором для збереження економічної стабільності [3].

Державні ініціативи, зокрема «Стратегія розвитку fintech в Україні до 2025 року», сприяють підтримці інноваційних технологій у банківській та фінансовій сферах. У рамках цієї стратегії планується:

- удосконалення кібербезпеки;
- розвиток відкритого банкінгу;
- підвищення доступності цифрових ідентифікаційних послуг.

Важливим елементом стратегії є впровадження віддаленої ідентифікації клієнтів без необхідності фізичного відвідування банку, що особливо важливо під час війни та економічної нестабільності.

Розвиток fintech вимагає балансування між дотриманням безпеки та децентралізації і забезпеченням конфіденційності та масштабності. Нині у фінансовому секторі відбувається часткове витіснення традиційних посередників новими учасниками, автоматизованими процесами та децентралізованими мережами. Зростання конкуренції змушує традиційні фінансові установи застосовувати нові технології, поліпшувати фінансові продукти, змінювати бізнес-моделі та зменшувати витрати.

Ера електронних фінансових послуг вимагає створення умов для упередження шахрайств і зловживань, тому потрібно підвищувати рівень фінансової грамотності населення. В Україні є передумови для подальшого розвитку fintech. У цьому контексті варто згадати Проект USAID «Трансформація фінансового сектору» Національного банку України та Незалежної асоціації банків України, у межах якого у 2018 році провели конкурс «ФінТех Виклик» для сприяння фінансовій інклюзивності в Україні із загальним призовим фондом 1,5 млн. грн. [1].

Отже, fintech в Україні продовжують активно розвиватися, зважаючи на постійне впровадження інновацій та підтримку на законодавчому рівні. Незважаючи на виклики, зокрема нестабільність енергетичних мереж, війну та економічні труднощі, фінансові технологічні компанії адаптуються, що дозволяє зберігати стійкість і безперервність фінансових послуг.

Також стимулом для розвитку fintech є державні ініціативи, такі як «Стратегія розвитку фінансових технологій до 2025 року», що включає удосконалення кібербезпеки, розвиток відкритого банкінгу та запровадження цифрових ідентифікаційних послуг. Важливими напрямками є також цифрове кредитування та створення більш доступних фінансових інструментів для малих підприємств і населення, що підвищує залучення та доступ до фінансових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Оглобліна В. О., Оглобліна В. С. Fintech-стартапи в умовах цифровізації економіки: досвід країн ЄС для України. *Цифрова трансформація*

соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2022 р. / ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 360 с. С. 118–123.

2. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdC1p> (дата звернення: 12.11.2024).

3. Фінтех-тренди в Україні та світі: що впливатиме на індустрію у 2024 році. URL: <https://fintechinsider.com.ua/finteh-trendy-v-ukrayini-ta-sviti-shho-vplyvatyme-na-industriyu-u-2024-roczii/> (дата звернення: 12.11.2024).

УДК 371

ОГЛОБЛІНА ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА,

к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: va.ogloblina@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6627-0255>

ПЛИСКА ОЛЕГ ВІКТОРОВИЧ,

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ORCID ID: 0009-0003-3881-3664

ГРИШИНА АЛІНА ЄВГЕНІВНА,

здобувач ступеня вищої освіти бакалаврського рівня, гр. 6.0724- фдпс

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: pdp141339@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасному світі цифрові технології мають величезний потенціал для трансформації різних сфер життя. Цифрова трансформація у сфері освіти і науки – це комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових

рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних [1].

В умовах воєнного стану сучасна державна політика в сфері вищої освіти стикається з низкою серйозних викликів, які вимагають не лише невідкладних заходів, але й стратегічного переосмислення підходів до організації освітнього процесу. Воєнний стан накладає серйозні обмеження на різні сфери життя суспільства, включаючи освіту, що створює необхідність адаптації вищої освіти до нових реалій. Забезпечення якісного освітнього процесу в умовах кризи вимагає від держави високоорганізованої та гнучкої політики, спрямованої на збереження академічних стандартів, підтримку студентського середовища та дотримання безпеки в закладах освіти. У цьому контексті важливо розглядати державну політику в галузі вищої освіти як ключовий елемент сталого розвитку суспільства під час війни, сприяючи не лише збереженню, але й розвитку інтелектуального потенціалу країни в умовах труднощів [2].

Розвиток освіти завжди визначався як ключовий фактор прогресу, сприяючи розвитку культури та економіки, а також виявляючи потенціал людей. Однак сучасні обставини створюють низку негативних викликів для системи освіти. Основним чинником є примусове переміщення значної кількості населення України та пошкодження освітніх закладів через воєнні дії. Понад 10 мільйонів людей змінили своє місце проживання внаслідок війни, а близько 2 тисяч освітніх закладів зазнали бомбардувань та обстрілів, багато з них були повністю зруйновані. Деякі вищі навчальні заклади змушені були переїхати в безпечніші регіони. Кількість людей, які стали жертвами війни, постійно зростає. На додаток до цього, існують проблеми в освіті, які виникли перед епідемією COVID-19 та військовими подіями, і які будуть важливими для вирішення в післявоєнний період.

Будівництво та реформування системи освіти є основою для відтворення інтелектуального та духовного потенціалу нації, виходу української науки, техніки і культури на світовий рівень, а також для національного відродження, формування державності та демократизації суспільства в Україні.

В умовах війни та стресового впливу російської агресії в багатьох регіонах України, дистанційне навчання та інформаційно-комунікаційні технології стали основними та єдиними доступними засобами взаємодії зі студентами. Вищі оперативно відреагували на складні умови, адаптуючись до нових вимог і розробляючи адекватні заходи для переходу

на дистанційні та гібридні форми навчання, з використанням сучасних цифрових технологій.

Це зумовило необхідність адаптації освітнього процесу до нових умов: перегляд організації навчання та комунікації, створення та використання цифрового освітнього контенту, організація самостійної роботи студентів, оцінка та перевірка навчальних результатів, підтримка високого рівня якості викладання та успішності студентів у новому форматі.

Важливим фактором у подоланні кризової ситуації було те, що більшість вищів вже мали високий рівень цифровізації у своїй діяльності через пандемію COVID-19. У багатьох університетах були впроваджені електронні бібліотеки та відеолекції. Ті установи вищої освіти, які раніше активно вкладали ресурси в онлайн-програми та цифрові методи навчання, краще впоралися з адаптацією до нових умов навчального процесу.

З метою вдосконалення процесів цифровізації вищої освіти та створення ефективних навчальних процесів можливі наступні перспективні напрями:

- Збільшення обсягів інвестицій у технічне обладнання, програмне забезпечення, інформаційно-комунікаційні технології, а також розробка підручників, посібників, відеолекцій тощо.

- Забезпечення технічної підтримки викладачів і студентів через створення постійно діючих ІТ-служб, консультування студентів та розроблення цифрових керівництв для викладачів.

- Чітке визначення цілей використання кожної навчальної технології та досягнення конкретних результатів, таких як залучення студентів, підвищення їхньої мотивації, поліпшення якості навчання та успішності.

- Розширення використання соціальних мереж, інтерактивних методів, технологій штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності та ін.

- Розроблення системи показників для оцінки результатів використання нових навчальних технологій.

- Адаптація навчальних програм до умов дистанційного та гібридного навчання та зміна вимог до кваліфікації фахівців, обумовлена цифровою трансформацією.

- Формування та розвиток нових цифрових освітніх та науково-дослідницьких платформ, об'єднання ресурсів вищих навчальних закладів та концентрація наукового та викладацького потенціалу України.

Серед основних завдань державної політики України у сфері вищої освіти повинні бути:

- Створення комплексної системи стимулів для українських випускників шкіл, щоб вони вирішили навчатися в Україні (з урахуванням якості навчання, стипендій для талановитих студентів, програм обміну тощо).

– Використання частини коштів, отриманих від навчання іноземних студентів в Україні, для створення окремих державних фондів, які фінансуватимуть міжнародні обміни та стажування найкращих українських студентів.

– Стимулювання українських освітніх емігрантів до повернення, що є особливо важливим для післявоєнної відбудови країни.

Співробітництво України та ЄС у сфері освіти, навчання та молоді може передбачать:

- реформування та модернізацію системи вищої освіти;
- сприяння зближенню у сфері вищої освіти, яке відбувається в рамках Болонського процесу;
- підвищення якості та важливості вищої освіти;
- поглиблення співробітництва між вищими навчальними закладами;
- розширення можливостей вищих навчальних закладів;
- активізації мобільності студентів та викладачів;
- спрощення доступу до отримання вищої освіти;
- здійснення заходів, спрямованих на активізацію обміном інформацією, практикою та досвідом, для заохочення більш тісного співробітництва в галузі професійно-технічної освіти та навчання

Нині, в освітньому секторі ЗВО стикаємося з рядом складних викликів. Однією з основних проблем є пошкодження та знищення багатьох закладів вищої освіти, зокрема тих, що розташовані в зонах активних бойових дій. Це призвело до відтоку прогресивних наукових кадрів та зменшення кількості абітурієнтів, а також призвело до втрати наукового потенціалу України. Вирішення цих проблем передбачає постійне і невід’ємне впровадження інноваційних методів та інструментів в освітній процес вишів. Сучасна вища освіта повинна поєднувати конкурентоспроможний попит та інноваційну наукову пропозицію, забезпечуючи адаптацію учасників освітнього процесу до нових умов. Однак важливо визнати ефективність традиційних інструментів освіти, оскільки їхнє органічне поєднання з інноваційними може досягти найвищого рівня ефективності у здобутті високого рівня знань. Основними напрямками удосконалення ситуації в сфері функціонування закладів вищої освіти повинні бути максимальне залучення науковців до державних та регіональних програм; підвищення зацікавленості держави у вітчизняних спеціалістах через збільшення квот державного замовлення; збільшення видатків бюджету на відновлення пошкоджених та зруйнованих закладів; переосмислення значення та ролі майбутніх кадрів; організація комплексної державної підтримки та розробка соціальних програм з організації психологічних служб в закладах вищої освіти для підтримки морально-психологічного стану учасників освітнього процесу [3].

Отже, не зважаючи на вище зазначені проблеми, аналіз стану цифрової трансформації галузей освіти та науки України показав високий рівень прогресу виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у сферах «Освіта, навчання та молодь» та «Наука, технології та інновації, космос». Для виконання зобов'язань в галузі освіти та науки, ступінь реалізації яких є частковим, або потребує реалізації, розглянуто сучасні впроваджені та експериментальні державні ініціативи з цифровізації освіти та науки; спільні міжнародні проекти та діючі програмно-апаратні комплекси. Встановлено, що синергетичним ефектом від цифровізації галузей освіти та науки є розвиток інформаційного суспільства України. Перспективами цифрової трансформації освіти та науки України є підвищення ефективності використання цифрових технологій в освітньому процесі та науковій діяльності; створення цифрового доступного та сучасного освітнього середовища; досягнення працівниками та здобувачами освіти високого рівня цифрових компетентностей, а також забезпечення доступності обміну даними, що сприятиме розвитку галузей освіти та науки України та подальшого стратегічного партнерства з країнами ЄС і інтеграції до ЄПВО.

Список використаних джерел:

1. Оглобліна В. О., Лукашов М. С., Загородній С. А. Інтернет-ресурси як інструмент впровадження екологічних проєктів в Україні. *Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти (16–18 жовтня 2024р., м. Запоріжжя). Запоріжжя : ІННІ ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, 2024.
2. Усар І. І. Державна політика в сфері вищої освіти: виклики сьогодення. 2024. Том 35(74) № 2 (дата звернення: 11.11.2024).
3. Тетяна Конрад, Вікторія Волкогон, Генрік Нога, Агнешка Гаєвська, Кшиштоф Сулковські. Цифрова трансформація освіти і науки України в контексті стратегічного галузевого партнерства з країнами ЄС та інтеграції до ЄПВО. *Наукоємні технології*. 2024. № 3(63) (дата звернення: 11.11.2024).

ОГЛОБЛІНА ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА,

к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: va.ogloblina@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6627-0255>

РЕВА В'ЯЧЕСЛАВ ОЛЕКСІЙОВИЧ,

бакалавр гр. 6.0723- фдпс

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: desk1ua@gmail.com

ДЕЙНЕГА ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ,

бакалавр гр.21с (МС)МК

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
(м. Запоріжжя, Україна)

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ
ВИКЛАДАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДИСЦИПЛІН**

Згідно теорії поколінь, людей, народжених у період після 2000 року, прийнято відносити до поки малодослідженого покоління, яке характеризується тісною інтеграцією життя людства у період їх народження із інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ). Вже стало загальноновизнаним, що специфічними особливостями такого покоління стають дезорієнтація, «кліпове мислення», «фаббінг», гіперактивність тощо. Проведене Порталом «Фуруролог» дослідження поведінки різних вікових груп дало змогу сформулювати гіпотезу, що характерні специфічні ознаки представників цього покоління залежать не від історичних особливостей періоду народження його представників, як це прийнято вважати, а саме від ступеню інтеграції у поточне життя людини ІКТ. Із подальшим розвитком інформаційного суспільства та ще більшою інтеграцією у життя людства ІКТ така гіпотеза передбачає певну уніфікацію поведінки споживачів, яка не залежить від їх віку, що суттєво розширить вікові межі досліджуваного покоління. Ґрунтуючись на висунутій гіпотезі, слід передбачати, що вибухоподібне поширення (яким відрізняються ІКТ) характерних ознак

досліджуваного покоління серед більшості людей різного віку, зокрема, дезорієнтації, формує високу уразливість суспільства до впливу маркетингових інструментів [1].

Тому одним з найважливіших напрямів в інформаційному суспільстві повинна стати глибока освіта маркетологів. При цьому її головним специфічним завданням має стати ґрунтування професійних знань і навичок з маркетингу не тільки на головних принципах концепції стійкого розвитку, але й перш за все на загальнолюдських цінностях, принципи чого напевно саме маркетологам у найближчому майбутньому слід наново сформулювати для інформаційного суспільства у цілому, повторивши все те, що вже неодноразово проходило випробовування часом.

Загострення конкурентного протистояння комерційних інтересів у інформаційному просторі, у який тісно інтегруються сьогодні економічні стосунки, що формує принципово новий тип ринку інформаційного суспільства (Інтернет-ринок) може призвести до потужних і поки мало передбачених наслідків. Зокрема, згідно зробленим прогнозам, на Інтернет-ринку ринкова влада поступово зсуватиметься до принципово нового інструменту управління діяльністю людини – технологіям Штучного Інтелекту [2].

В умовах формування інформаційного суспільства в контексті історичного процесу еволюції людства, економічних стосунків та зародження нової економічної думки відбувається виокремлення місця маркетингу. Спочатку відбувається виокремлення принципів та закономірностей еволюції економічних стосунків, а далі поділяється на два принципових блоки – вивчення особливостей інформаційного суспільства та конкретизація інструментів і принципів управління маркетинговою діяльністю в умовах інформаційного суспільства.

Процес викладання маркетингових дисциплін містить багато порівнянь інноваційних підходів до маркетингу, притаманних виключно особливостям інформаційного суспільства, із аналогічними явищами в умовах індустріального суспільства. Розглядаються сценарні аналогії з іншими історичними періодами у розвитку людства з метою демонстрації здобувачам певних закономірностей. Такий підхід дає можливість сформувати у здобувачі вищої освіти спроможність обґрунтовано передбачувати настання певних подій в швидко змінних умовах інформаційного середовища та завчасно готуватися до змін. За стрімкими трансформаціями традиційних підходів до маркетингу, суспільства здобувачі вищої освіти мають бачити закономірності, що дає змогу ефективного управління цими трансформаціями за бажаними сценаріями [3].

Враховуючи трансформацію цифрової освіти в процесі викладання маркетингу, здобувачі вищої освіти отримують:

- знання основних видів інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що застосовується у маркетинговій діяльності та роботі підприємств;

- знання тенденцій розвитку інформаційного суспільства, глобальної економіки та ІКТ;

- знання сутності формування комплексу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для організації маркетингових заходів на базі ІКТ, а саме асинхронних та синхронних комунікацій шляхом написання сценаріїв і прес-релізів; інструменти проведення онлайн- конференцій; відео-конференцій; вебінарів, презентацій, ведення дистанційних переговорів;

- знання інструментів застосування хмарних технологій у маркетинговій діяльності для створення різноманітного інформаційного та візуального контенту;

- знання маркетингового інструментарію в умовах інформаційного суспільства;

- уміння використовувати цифрові інформаційні та комунікаційні технології, а також програмні продукти, необхідні для належного провадження маркетингової діяльності та практичного застосування;

- уміння застосовувати інноваційні підходи щодо провадження маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, гнучко адаптуватися до змін маркетингового середовища;

- уміння застосовувати міждисциплінарний підхід при провадженні маркетингової діяльності економічного суб'єкта інформаційного суспільства;

- уміння відповідати вимогам, які висуваються до сучасного маркетолога, підвищувати рівень особистої професійної підготовки.

Освіта повинна бути систематично збагачувана новаторськими способами навчання, що дозволили б здобувачу вищої освіти перевірити здобуті теоретичні знання на практиці, використовуючи його вміння в сфері обслуговування комп'ютерного устаткування і програмного забезпечення. Новаторські інформаційно-комунікаційні технології пропонують цілком нові можливості дистрибуції маркетингових знань, а також створення інтерактивного середовища самонавчання, які раніше не могли бути застосовувані, наприклад, формування університетського віртуального середовища, дистанційне навчання, «на відстані» (англ. long distance learning). Збагачують традиційну систему навчання і доступ в режимі он-лайн до інформаційних і методичних матеріалів,

трансферу документів (фрагментів дипломних робіт, звітів з маркетингових досліджень тощо).

Отже, сучасний здобувач освіти надає перевагу використанню програм і комп'ютерних ігор в освітньому процесі, здобуванню знань не тільки через дію, а й через взаємодію в групі, яка схвалює його й активно підтримує. Важливо сформувати у здобувача вищої освіти вміння глобально мислити, цінувати міжкультурні особливості, знаходити вихід з кризових ситуацій, подолання невпевненості, а також інноваційність, самокритичність, стійкість до стресових ситуацій, навички постійного самонавчання, високу мотивацію до досягнень тощо. До перспективних напрямів розвитку маркетингової освіти можна віднести глобальне навчання, співпрацю з підприємствами, інтеграцію науки й освіти, інтернаціоналізацію університетів в умовах інтеграції в поточне життя інформаційно-комунікаційних технологій.

Список використаних джерел:

1. Яремко Л. А., Ващишин А. М. Перехідні економічні системи : навч. посібник. Рекомендовано МОН України. 2020. С. 368.

2. Оглобліна В. О., Лисенко А. П., Панас О. Г. Формування маркетингової програми промислового підприємства в умовах цифрової трансформації. *Інженерні інновації та розбудова національної економіки* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. 1020 с. С. 195–199.

3. Metelenko Natalya Heorhiyivna, Voronkova Valentyna Hryhorivna, Silina Iryna Vadymivna, Ogloblina Viktoriia Oleksandrivna. Evolution from traditional to intelligent logistics models in digitalization conditions (using international experience). *Socio-humanitarian and technical technological explorations of modern science* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. 226 p. P. 64–78.

УДК 658:338.45:355.02(477)

ОГЛОБЛІНА ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА,

к.е.н., доцент, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: va.ogloblina@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6627-0255>

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

ПІНЧУК ІГОР МИКОЛАЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

СТЕФАНОВА ОЛЕНА ЛЕОНТІЇВНА,

здобувач вищої освіти спеціальності 072, другий освітній рівень «магістр»,
кафедра ІЕПФ
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

**УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

Руйнівні процеси, які відбуваються в нашій країні, потребують якнайшвидшого оновлення кожного елемента системи управління фінансовим станом підприємства, що можуть різнонаправлено впливати на його подальший інвестиційно-інноваційний потенціал, відновлення, в разі необхідності втраченого виробництва чи можливого фінансового оздоровлення підприємств, зупинених вимушено; реалізацію антикризових програм за різними сферами діяльності у напрямку підтримки фінансової стійкості підприємства в нових економічних і політичних умовах повномасштабної війни.

Управління підприємством під час війни – це складна і відповідальна справа, яка ставить перед менеджерами унікальні виклики. Традиційні управлінські принципи і практики, які наголошують на довгостроковому плануванні та зваженому управлінні ризиками, практично не пристосовані до непередбачуваного характеру військових дій. У воєнний час менеджери стикаються з непростим завданням приймати швидкі рішення в умовах обмеженої інформації, орієнтуватися в постійно змінюваних умовах й надавати підтримку своїй команді в умовах невизначеності. Війна не піддається прогнозуванню і руйнує саму структуру суспільства. Плинність фронтів бойових дій, мінливі альянси та динамічна геополітична ситуація роблять довгострокове планування практично неможливим. Натомість менеджери повинні бути гнучкими та адаптивними, приймати швидкі рішення та коригувати стратегії миттєво. Управління компанією під час війни схоже на кризовий менеджмент з одним «але» – треба мислити ширше та більше фокусуватися на інтересах команди [1]. На нашу думку «військовий промисловий менеджмент» повинен фокусуватися на бізнес-цілях та психологічному стані команди, її інтересах. Тобто, базові правила менеджменту залишаються, але змінюються пріоритети і їх зміна залежить від турбулентності подій, які відбуваються під час війни і які практично не підлягають прогнозуванню.

Досягнення бізнес-цілей підприємства стають поряд із зобов'язаннями перед командою, партнерами та клієнтами; на перший план виходить людяність менеджера, а на другий – його ефективність як менеджера. На початку війни більшість виробничих процесів було поставлено на паузу, а зусилля зосереджені на створенні безпечних і комфортних умов для всіх членів команди. Така технологія, як релокація бізнесу на більш безпечні території, дозволила вирішити питання фізичної безпеки команди і наступним етапом постав процес відновлення внутрішніх ресурсів, а також відновлення робочого ритму всіх виробничих процесів та процесів, що їх забезпечують. Так, станом на грудень 2023 року серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, підприємства переробної промисловості становлять, які становлять 30,2%. Найбільше підприємств релокувалися до таких областей, як 24% до Львівської; 14,5% до Закарпатської; 9,8% до Чернівецької; 8,3% до Івано-Франківської; 7,3% до Хмельницької; 6,3% до Тернопільської [3].

Релокація промислового виробництва, наприклад, металургійного, машинобудівного, енергетичного, є складним процесом і не завжди можливим тому, що виробничі потужності мають високий ступінь зносу, безперервність технологічного циклу, складні та розгалужені комунікації, тому такі підприємства налагоджують свій менеджмент на місцях

постійного розміщення. Якщо у 2022 р. промислове виробництво скоротилося на 36,7 %, то вже у 2023 р. вдалося започаткувати відновлювальний тренд у промисловості, що стало можливим завдяки попиту на внутрішньому ринку (у т. ч. на продукцію для потреб ЗСУ та для інфраструктурної відбудови країни), поліпшенню забезпечення електроенергією споживачів, релокації деяких виробництв, лібералізації доступу українських товарів на ринки інших країн, зокрема ЄС, диверсифікації шляхів експорту українських товарів. За підсумками 2023 р. промислове виробництво зросло на 6,8 % порівняно з 2022 р., а у I півріччі 2024 р. – на 8,1 % порівняно з відповідним періодом попереднього року. При цьому у переробній галузі за підсумками шести місяців 2024 р. зафіксовано зростання на 11 %, у добувній – на 5,6 % до відповідного періоду 2023 р. За підсумками шести місяців 2024 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року зростання в металургії становило 29,8 %. У світовому рейтингу виробників чавуну Україна за підсумками січня – вересня 2024 р. піднялася на 13 місце порівняно з 16-м у 2023 р., у рейтингу виробників сталі – на 20 місце порівняно з 24-м у 2023 р. [5]. Відновлення в металургійному виробництві підтримувалося стабільним функціонуванням морського коридору, що дало можливість збільшити експорт металопрокату за дев'ять місяців 2024 р. на 55,1 % порівняно з відповідним періодом 2023 р. (з 2142 тис. т до 3323 тис. т). Частка експорту в обсягах виробництва металопрокату зросла за цей період з 54,5 % до 68,9 % [6].

Внутрішній попит на продукцію галузі активно підтримують у будівництві, гірничо-металургійному комплексі (ГМК), машинобудуванні, зокрема в оборонно-промисловому комплексі (ОПК) [4].

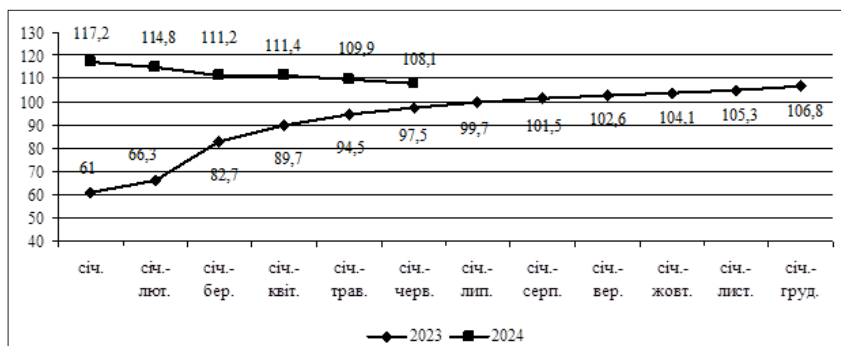


Рис. 1. Індеси промислового виробництва в Україні в 2023–2024 рр. [4]

ТОП-14 світових виробників чавуну за 9 місяців 2024 р.

Місце	Країна	2023	2024	%+/-
1	КНР	675 503	644 430	-4,60%
2	Індія	100 408	106 446	+6,01%
3	Японія	47 537	45 766	-3,73%
4	росія	46 750	44 515	-4,78%
5	Південна Корея	33 755	33 229	-1,56%
6	Іран	26 717	28 149	+5,36%
7	НАФТА	26 214	24 008	-8,41%
8	Бразилія	19 230	19 686	+2,37%
9	Німеччина	18 083	18 370	+1,59%
10	Тайвань	9 221	9 166	-0,60%
11	Інший ЄС	8 616	8 251	-4,23%
12	Туреччина	6 148	7 777	+26,49%
13	Україна	4 394	5 356	+21,90%
14	Саудівська Аравія	5 190	5 068	-2,34%

Рис. 2. Результати рейтингового оцінювання Worldsteel щодо світових виробників чавуну за 9 місяців 2024 р.

У машинобудуванні за результатами шести місяців 2024 р. відбулося зниження виробництва на 0,9% порівняно з відповідним періодом 2023 р. переважно внаслідок проблем з доступом підприємств до електроенергії (тривалих відключень споживачів від енергопостачання). Це найбільше вплинуло на енергоємні виробництва, потреби яких складно забезпечити засобами автономного живлення (важке машинобудування). Водночас державне, зокрема й оборонне, замовлення сприяло збільшенню виробництва транспортних засобів (залізничних локомотивів і рухомого складу – на 13,7%, військових транспортних засобів – на 7,9%). Оборонна промисловість залишається одним із найбільших рушіїв відновлення економіки, потреби ЗСУ у військовій техніці дедалі частіше задовольняються зразками українських виробників. Так, за шість місяців 2024 р. Міністерство оборони України допустило до експлуатації майже 480 нових зразків озброєння та військової техніки, з яких близько 290 зразків – вітчизняна продукція [3].

Висновки та рекомендації. Отже, менеджмент в умовах нестабільності та війни, зокрема, має враховувати багато організаційних та соціальних факторів. Ключові з них – це емоційний стан команди, перерозподіл повноважень і функцій, короткострокове планування та швидка адаптація до всього, що неможливо передбачити (прогнозувати). Функція кризового менеджменту зводиться до того, щоб спроектувати вектор, визначити пріоритети та забезпечити стійкі комунікації. Звісно, менеджер повинен

докладати значних зусиль для того, щоб уникнути кризи. Це те, що називається ризик-менеджментом – вміння передбачити ймовірні ризики, знайти запобіжники, щоб уникнути їх настання, або мати чіткий план дій у разі негативного сценарію. З досвідом, окрім системи ризик-менеджменту, у спеціаліста формується ще й професійна інтуїція. Кризовий менеджмент у період повномасштабної війни повинен включати такі етапи дій: виявлення ключових проблем й наявних ресурсів для їх вирішення; планування роботи в нових умовах і забезпечення механізмів ухвалення рішень і швидкої синхронізації з основними стейкхолдерами; підтримка мотивації команди рухатись далі; реалізація планів із ліквідації кризи й повернення до стабільного стану; оцінювання результатів кризового менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 07.10.2024).
2. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki> (дата звернення: 21.10.2024).
3. Сучасні тенденції в українській промисловості. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (дата звернення: 20.10.2024).
4. Україна у світовому металургійному виробництві за 9 місяців 2024 р. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukraina-u-svitovomu-metalurgiyному-v-44> (дата звернення: 24.10.2024).
5. Виробництво та споживання металопрокату в Україні за 9 місяців 2024 р. URL: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhivannya-metalopro-37/> (дата звернення: 29.10.2024).

СЛЮСАРЬ МИКИТА ЮРІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії спеціальності 073 «Менеджмент»

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: Slusarnikita18@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6423-9155>

**СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
У ВИСОКОРОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ СВІТУ**

Цифрова трансформація є одним із ключових пріоритетів високорозвинених країн, які прагнуть інтегрувати інноваційні технології у всі аспекти економіки, суспільства, та державного управління. До 2030 року такі країни, як США, Німеччина, Японія, Великобританія, Південна Корея та інші, реалізують довгострокові стратегії цифровізації з акцентом на сталий розвиток, інновації, і забезпечення цифрової рівності. «Цифровий компас 2030» країн ЄС – це стратегічний план Європейського Союзу, представлений у 2021 році, який визначає ключові пріоритети та орієнтири для цифрової трансформації країн-членів до 2030 року. Цей документ став частиною європейського бачення зміцнення цифрового суверенітету, інноваційного розвитку та сталого економічного зростання в умовах глобальної конкуренції.

Основні цілі «Цифрового компасу 2030»: 1) Цифрові навички для всіх громадян ЄС, до 2030 року щонайменше 80 % дорослого населення повинні мати базові цифрові навички; підготовка 20 мільйонів фахівців у сфері ІТ з акцентом на гендерну рівність. 2) Цифрова інфраструктура, в основі якої створення загальноєвропейської високошвидкісної мережі 5G, яка буде доступною у всіх населених пунктах ЄС; запровадження квантових технологій та розвиток сучасних дата-центрів. 3) Цифрова трансформація бізнесу, до 75 % компаній мають впровадити передові цифрові технології, включаючи штучний інтелект, хмарні обчислення, великі дані, розвиток екосистем стартапів через цифрові платформи та програми фінансування. 4) Оцифрування державного сектору, до 2030 року всі ключові державні послуги повинні бути доступними онлайн; забезпечення цифрової ідентифікації (eID) для 80 % громадян. Важливі ініціативи в межах «Цифрового компасу 2030»: 1) European Digital Identity (Європейська цифрова ідентичність), що включає створення уніфікованої платформи для ідентифікації та доступу громадян до державних і приватних послуг. 2) Digital Europe

Programme, в основі якої інвестиції у ключові технології, зокрема в ШІ, блокчейн і кібербезпеку. 3) Gaia-X, а саме Європейський проєкт створення хмарної інфраструктури для забезпечення безпеки даних. «Цифровий компас 2030» – це стратегічний документ, який не лише окреслює технологічні цілі, але й створює підґрунтя для розвитку цифрового суверенітету ЄС, сприяє зміцненню економічної стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності Європи у глобальному вимірі [1].

Чотири головні напрями «Цифрового компасу 2030»: 1) Люди і навички, в основі якої програми перекваліфікації, освіти і підтримки цифрової грамотності. 2) Цифрова інфраструктура, що включає інвестиції у швидкісний Інтернет, розвиток технологій 6G, суперкомп'ютери та мережеву безпеку. 3) Цифрова економіка, націлена на зміцнення цифрової трансформації малих і середніх підприємств, створення умов для розвитку європейських технологічних гігантів. 4) Цифрове суспільство, що включає підвищення доступності цифрових державних послуг, захист цифрових прав і приватності.

У 2022 році британський уряд оновив «Британську цифрову стратегію», прагнучи створити більш інклюзивну, конкурентоспроможну та інноваційну цифрову економічну модель за допомогою стратегії цифрової трансформації. Стратегія цифрової трансформації у Великобританії – це комплексний національний підхід, спрямований на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, економіки та державного управління з метою підвищення продуктивності, інноваційності та якості життя громадян, забезпечення рівного доступу до цифрових технологій, стимулювання сталого економічного зростання через цифрові інновації. Ця стратегія слугує основою для трансформації Великобританії у провідну цифрову державу, адаптуючи суспільство до нових викликів цифрової епохи.

Стратегія фокусується на таких ключових сферах, як цифрова інфраструктура, творчість та інтелектуальна власність, цифрові навички та таланти, доступ до фінансування, ефективність додатків та покращення міжнародного статусу. У зв'язку зі швидким розвитком штучного інтелекту останніми роками британський уряд у 2024 році опублікував «Стратегію цифрового розвитку на 2024–2030 роки», в якій додатково роз'яснювалися нові заходи цифрової трансформації та покращувалися чи реконструювалися за допомогою інновацій та застосування цифрових продуктів та послуг. Цифрова трансформація економіки, викликана цифровими технологіями, включаючи основні сектори ІКТ та цифрової інфраструктури, а також усю цифрову екосистему. Цифрова трансформація уряду, що стосується трансформації державних процесів, систем та

послуг, а також поліпшення відносин та комунікації між урядом та громадянами, включаючи формулювання цифрових стратегій, оцифрування існуючих державних процесів та систем, а також активне надання державних онлайн-послуг. Цифрова трансформація суспільства, в основі якого фундаментальні зміни в суспільстві, викликані цифровими технологіями, у тому числі: зміни в онлайн-довірі та доступ до інформації, зміни в соціальних структурах, норми та відносини в цифрових просторах, способи впливу технологій на права громадян; та демократична участь; та здатність організувати колективні дії в епоху цифрових технологій.

Під керівництвом політики ринок цифрової трансформації у Великобританії переживає швидке зростання. Загальний розмір у 2022 році становитиме 35,1 млрд доларів США, з яких велика частка припадає на банки, сектор фінансових послуг та страхування (BFSI) та державний сектор. Крім того, цифрову трансформацію активно проходять ІТ-телекомунікації, виробництво, роздрібна торгівля та охорона здоров'я. Британський уряд прогнозує, що цифрові технології збільшать сукупний річний темп зростання Великобританії (CAGR) на 26,9% у період із 2023 по 2030 рік. Серед них технології хмарних обчислень відіграють особливо важливу рушійну роль і зробили важливий внесок у економічне зростання. У сфері штучного інтелекту, яка привернула велику увагу, британський уряд прогнозує, що до 2030 року вони зростуть до 20,68 млрд. фунтів. Ці дані показують, що Великобританія активно займається цифровою трансформацією та продовжить вкладати більше ресурсів у розвиток ключових технологій, таких як штучний інтелект, для вирішення внутрішніх проблем, підвищення міжнародної конкурентоспроможності та закладання міцної основи для майбутнього економічного зростання [2].

Великобританія планує відігравати активну роль як мережа технологічних центрів, допомагаючи розвивати цифрові та бізнес-навички, необхідні для місцевих технологічних стартапів, зростаючого бізнесу, цифрових МСП, а також послуг логістики та підтримки бізнесу. Зміцнювати співробітництво та покращувати побудову ланцюжків постачання через міжнародне співробітництво. Великобританія підписала двосторонні угоди про співпрацю з Японією та Австралією у галузі цифрових технологій, економіки та торгівлі відповідно. Ґрунтуючись на спільних цінностях, економічній безпеці та інтересах національної оборони, Великобританія підтримуватиме безпеку даних та стійкість ланцюжка поставок, а також створюватиме платформу співробітництва. Забезпечити наявність відповідної торгової політики, що забезпечує комерціалізацію нових технологій та доступ до міжнародних ринків.

Великобританія зміцнюватиме своє лідерство в галузі охоплення цифровими фінансовими послугами, працюючи разом, щоб продемонструвати життєздатність інноваційних цифрових фінансових рішень, особливо в галузі «зелених» фінансів, а також підтримати зміни у фінансовій інфраструктурі, регулюванні та політиці, щоб допомогти країнам стимулювати інновації та захищати Учасників ринку та споживачі. Забезпечуючи відкритість ринку, уряд повинен розумно втручатися в управління та нагляд, збільшувати інвестиції в екосистему штучного інтелекту та стимулювати творчий потенціал та життєздатність штучного інтелекту, одночасно забезпечуючи його відповідність стандартам гнучкості, необхідним для підтримки ринкової безпеки.

Великобританія зосередиться на інвестиціях у будівництво цифрової інфраструктури, як-от загальнонаціональні оптоволоконні мережі, універсальне покриття мережі 5G та будівництво широкосмугового зв'язку. До 2030 року планується досягти мети покриття 95% оптоволоконна до будинку (FTTP) та повного покриття мережі 5G. Трансформація цифрової інфраструктури є основною частиною реалізації цифрової трансформації уряду. Британський уряд сподівається на розробку нових проєктів цифрової громадської інфраструктури через міжнародне співробітництво та обмін досвідом Великобританії в цифровізації державних послуг з країнами-партнерами. До 2030 року Великобританія планує підтримати щонайменше 20 країн-партнерів у вдосконаленні цифрової державної інфраструктури та перетворення способів надання цифрових послуг на національному рівні.

Великобританія прагне використовувати цифрові технології для адаптації до зміни клімату та пом'якшення його негативних наслідків. Це включає підтримку розвитку «зелених» цифрових технологій для зменшення шкоди для клімату та навколишнього середовища, а також використання цифрових технологій для захисту біорізноманіття. Великобританія визначає «цифрові послуги» як комбінацію центрів обробки даних та хостингового, мережного та кінцевого користувальницького обладнання, включаючи як обладнання, яке використовується для створення та надання послуг у Великобританії, так і обладнання, яке використовується громадянами для доступу до послуг [3].

«Розумний розрив» є основною перешкодою, що заважає Великій Британії досягти цифрової трансформації в багатьох областях. Великобританія приділяє особливу увагу доступності технологій, доступності, безпеки, цифровим навичкам, контенту та правилам (нормам) та робить кроки для забезпечення того, щоб найбільш маргіналізовані та недостатньо обслуговуються спільноти. зможуть користуватися

перевагами цифровізації, сприяти соціальній рівності та інклюзивному розвитку, а також сприяти досягненню цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Крім того, штучний інтелект відіграє величезну роль у забезпеченні рівності в освіті, захисті місцевої африканської культури та реалізації прав та інтересів африканських жінок.

У «Спільній заяві про конкуренцію в галузі штучного інтелекту, підписаній регулюючими органами США, Великобританії та Європи» йдеться, що необхідно створити справедливий, відкритий та конкурентний ринок, дотримуватися трьох принципів справедливої торгівлі, сумісності та вибору, а також захищати конкуренцію у сфері штучного інтелекту. Екосистема штучного інтелекту, щоб «забезпечити ефективну конкуренцію та справедливе та чесне ставлення до споживачів та підприємств». Цифрові технології викликають цифрову трансформацію на економічному, державному та соціальному рівнях. Тому необхідно сформулювати цифрову екосистему, змінивши форму продуктивності підприємства. Уряд систематично оцифровує весь процес, щоб підвищити ефективність та різноманітність надання послуг.

У «Цифровій стратегії на 2022 рік» та «Стратегії цифрового розвитку на 2024–2030 роки» Великобританія роз'яснила своє бачення сприяння всебічному розвитку економіки, уряду та суспільства за допомогою цифрової трансформації, приділяючи особливу увагу проектам зі значним потенціалом розвитку чи руйнівним впливом. ландшафт безпеки. Прагнучи використовувати передові технологічні інновації, використовувати можливості та формувати технологічне лідерство у глобальних науково-технічних змаганнях для підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності.

Великобританія надає внутрішнє значення трансформації вітчизняної цифрової економіки та використовує свої переваги у галузі підготовки професіоналів та наукових досліджень для сприяння промислового розвитку. За рахунок оптимізації системи освіти, міжнародної політики залучення талантів та фінансування наукових досліджень сформовано комплекс високоєфективних механізмів, які забезпечують безперервну інтелектуальну підтримку цифрової трансформації. Зміцнювати багатогранне та багатогалузеве міжнародне співробітництво за кордоном, спиратися на політику, що сприяє розвитку та скорочувати «цифровий розрив», а також повною мірою використовувати переваги міжнародного впливу. Надаючи практичну підтримку, таку як фінансування, технічну допомогу та доступ до ринків, він сприяє інклюзивному зростанню глобальної цифрової економіки.

Основні напрями цифрової трансформації у високорозвинутих країнах світу: 1) Розвиток цифрової економіки, в основі якої впровадження

штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації у промисловість, фінанси, охорону здоров'я та освіту. 2) Створення умов для розвитку стартапів та технологічних екосистем, що включає збільшення частки цифрових продуктів і послуг у ВВП. 3) Цифрові навички та освіта, що включають масштабні освітні програми для підвищення цифрових компетенцій; інтеграція навчання з ШІ, блокчейну, Інтернету речей (IoT) та кібербезпеки в освітні програм; перекваліфікація працівників для роботи у цифрових секторах. 4) Інфраструктура майбутнього, що включає розвиток швидкісного Інтернету (5G, 6G) та «розумних» мереж, інвестиції у створення дата-центрів і хмарних платформ; підтримка цифрових смарт-міст, включаючи інноваційні транспортні системи. 5) Сталий розвиток і «зелені» технології, що включають використання цифрових технологій для скорочення викидів вуглецю та підвищення енергоефективності, цифровізація управління природними ресурсами, розвиток ринку «зелених» цифрових стартапів. 6) Активна підтримка досліджень і розробок у сфері квантових обчислень, ШІ та робототехніки, використання ШІ для оптимізації управління державними ресурсами, розробка етичних стандартів використання ШІ. 7) Оцифрування державних послуг, в основі яких переведення всіх державних сервісів в онлайн-формат, створення цифрових платформ для доступу громадян до послуг у режимі 24/7, впровадження систем електронного голосування та адміністрування, акцент на розширення інфраструктури 5G, підтримку стартапів у галузі ШІ, і розвиток цифрового уряду.

«Цифровий компас 2030» країн ЄС передбачає досягнення цифрової незалежності, розвиток еко-інновацій та кібербезпеки. Японія – це стратегія Society 5.0 – інтеграція цифрових технологій в усі сфери суспільного життя з фокусом на людину. Південна Корея – це Програма Digital New Deal, яка включає інвестиції у ШІ, великі дані, і розробку платформ для «розумних» міст.

Очікувані результати до 2030 року: інклюзивність цифрових сервісів для всіх верств населення, глобальне лідерство у сфері цифрових технологій, скорочення розриву між країнами у рівні цифрової готовності, підвищення конкурентоспроможності економіки через цифровізацію. Цифрова трансформація високорозвинених країн до 2030 року є важливим кроком до створення інноваційного, екологічного, і соціально відповідального суспільства, економіки, освіти.

Список використаних джерел:

1. Слюсарь Микита. Використання мережевих платформ: виклики та можливості. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали

II Міжнародної науково-практичної конференції 17–19 квітня 2024 р. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 2. С. 388–381.

2. Слюсарь М. Ю., Воронкова В. Г. Еволюція мережевих платформ та їх роль у формуванні цифрової економіки. *Інженерні інновації та розбудова національної економіки* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 964–968.

3. Воронкова В. Г., Гриша С. О., Крупа А. Г., Слюсарь М. Ю., Безверхий І. А. Розділ 1. Теоретико-методологічні виміри цифрової трансформації промислового менеджменту в умовах викликів, можливостей та змін. *Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін* : колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 11–52.

УДК 336.71:004.9

ШАПУРОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4381-4886>

ГУНЗА ЮЛІЯ СЕРГІЇВНА,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня, гр. 8.0723-уфпс

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: Gunza@znuiepf.com.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-6575-4188>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах стрімкого соціально-економічного та технологічного розвитку з'являються нові форми економічної та технологічної взаємодії. Цей процес супроводжується активним поширенням глобалізації та поглибленням цифровізації економіки. Як наслідок, різноманітні зв'язки між науковими й технічними досягненнями стають усе більш інтегрованими в економічну сферу. Крім того, спостерігається тісне поєднання наукових, технологічних і фінансових ресурсів, яке сприяє їх взаємодії та

спільному стимулюванню глобального економічного прогресу й соціального розвитку. У цьому контексті формуються та розвиваються фінансові науки й технології

Перш ніж перейти до встановлення конкретних методологічних підходів дослідження та аналізу, важливо розглянути фундаментальні аспекти фінансових технологій та їхній вплив на діяльність банківських установ. Для цього проведено систематизацію наукових підходів, які висвітлюють ключові аспекти взаємодії технологій та банківської сфери. У дослідженнях вітчизняних і міжнародних учених фінансові технології розглядаються через три основні виміри: концептуалізацію та кількісну оцінку їхнього впливу, визначення детермінант ефективності банків і аналіз різноманітних наслідків використання технологій для банківської продуктивності.

Фінансові технології у сучасному розумінні – це інтеграція цифрових технологій із фінансовими послугами, що дає змогу удосконалювати їхню якість, зменшувати витрати на обслуговування клієнтів і підвищувати доступність фінансових продуктів. Дослідники акцентують увагу на важливості об'єднання новітніх наукових розробок із технологічними інноваціями для створення гнучкої, прозорої та адаптивної фінансової системи. Серед найвагоміших здобутків у цій сфері можна виокремити розвиток цифрових платформ, автоматизацію операцій і впровадження аналітики великих даних.

Науковці, такі як Ч. Чен [1] та Ф. Ян [2], звертають увагу на те, що традиційні методи збільшення частки ринку банками зазвичай ґрунтуються на зростанні капіталу та розширенні спектру послуг. Однак фінансові технології змінюють цю парадигму, роблячи акцент на використанні цифрових інструментів для досягнення сталого економічного зростання. Інноваційні підходи спрямовані на підвищення зручності обслуговування клієнтів і оптимізацію бізнес-процесів завдяки цифровій інтеграції.

Для оцінки рівня розвитку фінансових технологій у регіональному та глобальному контекстах дослідники використовують різні методології. Наприклад, С. Лу [3] застосовує факторний аналіз для побудови індексу розвитку фінансових технологій, тоді як Р. Су [4] використовує метод АРН-ентропії для визначення ключових показників. Інші автори пропонують середній індекс конкурентоспроможності, як-от у дослідженні індексу конкурентоспроможності фінансових технологій китайських міст. Це дає змогу вимірювати вплив технологій на різні аспекти фінансового сектору.

Важливим аспектом у дослідженнях є вивчення факторів, які впливають на діяльність банків. Їх умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають розмір власного капіталу, структуру

доходів і кредитний ризик. Зовнішні ж переважно стосуються макроекономічних умов, таких як інфляція, економічні кризи та регуляторна політика. Дослідник Б. Філіп [5], аналізує як негативний вплив зовнішніх факторів, так і позитивний вплив внутрішніх на ефективність банківської діяльності.

З іншого боку, фінансові технології створюють нові виклики та потребують адаптації банківської системи до змін, спричинених інноваціями. Одним із найбільш обговорюваних аспектів є вплив технологій на конкурентоспроможність банківських установ. Дослідники, такі як М. Афанді та А. Мутаалі [6], зазначають, що традиційні фінансові установи втрачають частину ринку через застарілі підходи до надання послуг. У результаті основна частка ринку переходить до технологічних фінансів, таких як цифрові платформи, мобільні додатки та онлайн-платежі.

Яскравим прикладом є вплив платформ Alipay та WeChat, які значно змінили споживацькі очікування та поведінку. Ці інновації створюють можливості для впровадження нових фінансових продуктів, але водночас спричиняють тимчасове зниження продуктивності банків на ранніх етапах адаптації. Проте поступова інтеграція цифрових технологій у діяльність банків разом із національними політиками, спрямованими на фінансову інклюзію, сприяють поверненню втрачених ринкових позицій.

Ще однією важливою складовою є роль великих даних у фінансових технологіях. Використання великих даних дає змогу банкам аналізувати ризики у сфері кредитування, що підвищує їхню здатність до управління ризиками. За даними М. Евіана та інші [7] аналіз великих даних дозволяє знижувати витрати на обробку інформації, а також оптимізувати процеси прийняття рішень. Це забезпечує підвищення ефективності банківських установ і створює конкурентні переваги.

Фінансові технології також сприяють розвитку персоналізованих фінансових рішень. Наприклад, алгоритми машинного навчання аналізують дані клієнтів, щоб створювати індивідуальні пропозиції для користувачів. Це підвищує якість обслуговування клієнтів і сприяє залученню нових клієнтів. Крім того, такі технології дозволяють банкам бути більш чутливими до змін ринкових умов, що особливо важливо у сучасному динамічному середовищі.

Іншим важливим напрямком є використання штучного інтелекту в банківській сфері. Штучний інтелект допомагає автоматизувати операції, аналізувати ринкові тренди та виявляти шахрайські дії. Наприклад, системи на основі штучного інтелекту здатні оперативніше аналізувати велику кількість транзакцій, визначаючи потенційні ризики. Це дозволяє знижувати

витрати банків на операційні процеси та підвищувати їхню фінансову стабільність.

Важливою складовою розвитку фінансових технологій є їх інтеграція з інноваційними моделями бізнесу. Фінансові установи все частіше використовують платформенну економіку, яка дає змогу об'єднувати фінансові сервіси з іншими секторами економіки, такими як e-commerce або логістика. Наприклад, інтеграція банківських сервісів із платформами електронної комерції дозволяє автоматизувати платіжні процеси, спрощувати кредитування та покращувати обслуговування клієнтів. Це створює додаткову цінність для користувачів, збільшує кількість транзакцій і підвищує рівень довіри до банківської системи.

Розвиток фінансових технологій також сприяє змінам у структурі зайнятості в банківській сфері. Традиційні посади, пов'язані з обробкою паперових документів або ручним обслуговуванням клієнтів, поступово втрачають актуальність. Натомість зростає попит на фахівців у галузях даних, програмування та кібербезпеки. Таким чином, банки змушені інвестувати в навчання співробітників, розширення їхніх компетенцій і залучення нових кадрів, які володіють навичками роботи з цифровими інструментами. Зокрема, зростає попит на спеціалістів із аналізу даних, розробників програмного забезпечення та експертів у галузі штучного інтелекту.

Однією з ключових переваг фінансових технологій є їхній вплив на доступність фінансових послуг. Цифрові платформи дозволяють надавати фінансові сервіси навіть у віддалених регіонах, де традиційні банківські відділення відсутні. Це сприяє зменшенню фінансової нерівності, адже мешканці сільської місцевості отримують доступ до кредитів, депозитів і страхових продуктів. Крім того, цифрові рішення спрощують процеси верифікації клієнтів і управління їхніми рахунками, що знижує бар'єри для входу на фінансовий ринок.

Водночас фінансові технології несуть нові ризики, зокрема у сфері кібербезпеки. Зростання кількості онлайн-транзакцій робить банки більш уразливими до кібератак. Згідно з дослідженнями, основними загрозами є крадіжка особистих даних клієнтів, злам банківських систем та поширення шкідливого програмного забезпечення. Для зменшення цих ризиків банки активно впроваджують системи захисту інформації, такі як багатофакторна аутентифікація, шифрування даних і моніторинг кіберзагроз у реальному часі.

У контексті глобалізації фінансові технології стають важливим інструментом для посилення співпраці між країнами. Інтернаціоналізація банківських сервісів, таких як міжнародні платіжні системи або цифрові валюти,

сприяє спрощенню транскордонних фінансових операцій. Наприклад, використання блокчейну для міжнародних переказів значно скорочує час і вартість транзакцій, усуваючи посередників та мінімізуючи ризики помилок.

Перспективи розвитку фінансових технологій безпосередньо пов'язані з політикою державного регулювання. Уряди різних країн розробляють законодавчі рамки, які спрямовані на забезпечення безпеки, прозорості та захисту прав споживачів у цифровій економіці. Наприклад, у країнах Європейського Союзу впроваджуються директиви, які регулюють використання персональних даних клієнтів і забезпечують безпеку електронних платежів. Аналогічно, у країнах Азії та Північної Америки розробляються механізми підтримки стартапів у галузі фінансових технологій.

У перспективі фінансові технології можуть сприяти створенню екосистеми, в якій банки, стартапи та клієнти будуть діяти як партнери, обмінюючись даними та досвідом для досягнення спільних цілей. Це відкриває нові можливості для розвитку інновацій, підвищення ефективності фінансових установ і покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, фінансові технології є не лише інструментом оптимізації банківської діяльності, але й чинником стратегічних змін у всій фінансовій системі. Їх вплив відчутний у багатьох аспектах – від покращення операційної діяльності до підвищення доступності фінансових послуг та забезпечення сталого розвитку економіки.

Управління фінансовими ресурсами банків в умовах війни набуває нових викликів, які безпосередньо пов'язані із забезпеченням стійкості фінансової системи, адаптацією до економічних потрясінь та швидкою реакцією на зміну потреб клієнтів. У цих обставинах цифровізація стає ключовим інструментом, який допомагає банкам не лише залишатися ефективними, але й забезпечувати надійність фінансових операцій. Цифрові технології дозволяють банкам швидко оптимізувати управління фінансовими ресурсами, зокрема шляхом автоматизації процесів та використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків і оптимізації ресурсів. Наприклад, у періоди зростання невизначеності та фінансових криз, які супроводжують військові дії, цифрові системи можуть оперативніше аналізувати велику кількість даних, визначати пріоритети в розподілі ресурсів і прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Водночас цифровізація сприяє зміцненню зв'язків між банком і клієнтами навіть у складних умовах. Онлайн-банкінг, мобільні додатки та електронні платіжні системи забезпечують безперервний доступ до фінансових послуг, мінімізуючи залежність від фізичної інфраструктури, яка може бути пошкоджена внаслідок воєнних дій. Це дозволяє банкам не лише підтримувати операційну

діяльність, але й зміцнювати довіру клієнтів. Крім того, цифровізація сприяє зниженню операційних витрат, що особливо важливо в умовах економічного спаду. Автоматизовані системи управління дозволяють банкам зменшувати витрати на адміністрування та оптимізувати роботу з клієнтами, водночас підвищуючи швидкість і точність прийняття фінансових рішень. Особливе значення має кібербезпека, адже в умовах війни банки стають мішенню для кібератак. Цифрові технології дозволяють забезпечити захист інформації, знизити ризики шахрайства та зміцнити фінансову стабільність, що є критично важливим у цей період.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій в управління фінансовими ресурсами банку стає стратегічним елементом, який забезпечує гнучкість, оперативність і стійкість фінансової системи в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. An Overview of Financial Technology Innovation / C.-C. Chen et al. WWW '22: The ACM Web Conference 2022, Virtual Event, Lyon France. New York, NY, USA, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1145/3487553.3524868> (date of access: 25.11.2024).

2. Fintech application on banking stability using Big Data of an emerging economy / F. Yin et al. Journal of Cloud Computing. 2022. Vol. 11, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13677-022-00320-7> (date of access: 25.11.2024).

3. Does fintech innovation promote enterprise transformation? Evidence from China / S. Luo et al. Technology in Society. 2022. Vol. 68. P. 101821. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101821> (date of access: 25.11.2024).

4. Research on Temporal and Spatial Differentiation and Impact Paths of Agricultural Grey Water Footprints in the Yellow River Basin / R. Xu et al. Water. 2022. Vol. 14, no. 17. P. 2759. DOI: <https://doi.org/10.3390/w14172759> (date of access: 25.11.2024).

5. B. F. Filip. Determinants of the profitability in the banking systems of Western European countries 25th International Business Information Management Association Conference – Innovation Vision 2020: from Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2015, May 7, 2015 – May 8, 2015, International Business Information Management Association, IBIMA, Amsterdam, Netherlands (2015), pp. 443–453.

6. M. A. Afandi, A. Muta'ali. Will traditional bank's customers switch to Fintech lending? A perspective of push-pull-mooring framework 11th International Conference on Information Management and Engineering, ICIME 2019, September 19, 2019 – September 21, 2019, Association for Computing Machinery, London, United Kingdom (2019), pp. 38–43, DOI: [10.1145/3373744.3373752](https://doi.org/10.1145/3373744.3373752)

7. Evian M., Limijaya A., Hutagaol-Martowidjojo Y. An Analysis on the Effect of E-Banking on Bank Performance in Indonesia. 2021 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), Jakarta, Indonesia, 19–20 August 2021. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1109/icimtech53080.2021.9535039> (date of access: 25.11.2024).

ШАПУРОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

д.е.н., проф.

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4381-4886>

ДАВИДЮК ІВАН ІВАНОВИЧ,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня, гр. 8.0723-уфпс

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: Daviduk@znuiepf.com.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0000-8750-3740>

**ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ
РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ**

Питання функціональності системи фінансового забезпечення та економічної безпеки в контексті сталого регіонального розвитку набуває особливої актуальності в сучасних умовах ескалації глобальних викликів, таких як війни, зміна клімату, енергетичні кризи, демографічні зміни, економічні коливання. Сталість регіонального розвитку є важливим аспектом забезпечення якості життя населення, підвищення його добробуту, забезпечення ефективного функціонування регіональних економічних систем. Разом з тим, нерівномірний доступ до фінансових ресурсів, відсутність дієвих механізмів фінансової підтримки, недостатня увага до економічної безпеки з боку держави та її контролюючих органів можуть призвести до негативних наслідків для регіонального розвитку.

Важливою складовою сталого регіонального розвитку є фінансова підтримка, яка визначається наявністю та раціональним використанням фінансових ресурсів для досягнення визначених стратегічних цілей розвитку. Водночас, недостатнє фінансове забезпечення може обмежити можливості реалізації інфраструктурних проєктів, соціальних програм та інноваційних ініціатив. У той же час неефективне використання фінансових ресурсів може призвести до накопичення боргів і формування довгострокової фінансової неспроможності в регіоні. Тому вирішення проблем з формуванням належного фінансового забезпечення є однією з ключових умов ефективного розвитку територій. Економічна безпека є ще одним важливим елементом системи сталого розвитку в сучасних умовах, оскільки визначає функціональну стійкість економічної системи

регіону проти впливу зовнішніх та внутрішніх деструктивних факторів. Відповідно, відсутність дієвих заходів щодо запобігання фінансових ризиків, а також недостатня увага до соціально-економічної безпеки можуть призвести до значного зростання безробіття в регіоні, погіршення якості життя населення, збільшення кількості загроз соціальній стабільності. Саме тому вивчення взаємозв'язку між фінансовою безпекою, економічною безпекою та сталим розвитком регіону набуває особливої актуальності в даний час. Вирішення цих проблем потребує виявлення ключових факторів та викликів, що впливають на сталий розвиток, що дає змогу розробити рекомендації щодо підвищення фінансової стабільності та економічної безпеки регіону. Такі дослідження ще більше посилюються функціональною можливістю розробки стратегій регіонального розвитку та сталості на її основі в умовах зростаючих ризиків та невизначеності

Вивчення фінансової безпеки та економічної безпеки є ключовим аспектом сталого регіонального розвитку. Дане питання привертає значну увагу науковців і практиків, оскільки стосується важливих аспектів, пов'язаних із забезпеченням економічної стійкості та соціального процвітання території. Значний внесок у вивчення даного питання зробили такі автори, як І. Брітченко [1], Л. Катан [6] та І. Вороненко [18], які акцентують увагу на важливості сталого розвитку для забезпечення майбутнього економічного зростання. У цих роботах висвітлено роль фінансового забезпечення та необхідність врахування економічної безпеки як основоположних складових цього процесу. Зокрема, наголошується на важливості розроблення та реалізації фінансових стратегій і програм регіонального розвитку, які враховують необхідність збалансування фінансових ресурсів та забезпечення економічної стійкості.

Також варто відзначити дослідження М. Джимулич та ін. [2–3], Н. Хомюк та ін. [7] та І. Тофан та ін. [15], які розглядають економічну безпеку на регіональному рівні як важливий фактор забезпечення сталого розвитку. Зокрема, визначено, що економічна безпека включає не лише забезпечення фінансовими ресурсами, а й розробку стратегій запобігання фінансовим ризикам, зокрема, в умовах зростання геополітичної нестабільності та економічних труднощів. Також важливими є роботи таких дослідників, як З. Герасимчук [5] та Т. Шматковська [10–13], які визначають роль фінансових систем у сталому розвитку регіону. В аналізі розглядається вплив різних моделей фінансової системи на економічне зростання та стабільність

Доведено, що ефективне фінансове забезпечення регіону залежить від наявності належних інституцій та регуляторних механізмів системи державного управління. Також важливими є дослідження І. Лазаричини [8],

Р. Содоми [14] та І. Цимбалика [17], які простежують зв'язок між сталим розвитком та фінансовою підтримкою. Зокрема, автори визначають, як фінансові інструменти, такі як державні та приватні інвестиції, можуть сприяти досягненню цілей сталого розвитку в регіоні, зокрема у сферах соціальної рівності, екологічної стійкості та розвитку інфраструктури.

В цілому сучасні дослідження свідчать про важливість фінансової безпеки та економічної безпеки для досягнення сталого розвитку регіону. Разом з тим, існує об'єктивна потреба в удосконаленні підходів до розробки інтегрованих стратегій регіонального розвитку, які поєднують фінансові інструменти та механізми забезпечення економічної безпеки.

Важливість фінансової безпеки та економічної безпеки як ключових складових сталого розвитку регіону стає все більш очевидною в умовах зростаючого впливу глобальних викликів і загроз. У той же час фінансова безпека створює підґрунтя для реалізації стратегій та ініціатив, спрямованих на підвищення якості життя та соціальних показників. Це забезпечує належний рівень інвестицій у регіональну інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я та інші сфери, які сприяють сталому зростанню. Фінансова стабільність сприяє забезпеченню надійного функціонування державних інституцій, зниженню ризиків фінансових криз, створенню сприятливого середовища для підприємництва та розвитку бізнесу, що, в свою чергу, сприяє збільшенню доходів та зниженню безробіття.

Економічна безпека, в свою чергу, гарантує стійкість регіональної економіки в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечуючи стабільне зростання і відсутність серйозних зрушень. Застосування ефективних заходів економічної безпеки сприяє зниженню вразливості регіону до ринкових коливань та позитивно впливає на забезпечення населення робочими місцями, доступними товарами та послугами. Разом з тим, важливо зазначити, що з точки зору функціональності, фінансова безпека та економічна безпека повинні бути збалансовані з екологічними, соціальними та культурними аспектами розвитку для забезпечення цілісного та сталого розвитку регіону в довгостроковій перспективі.

Необхідність формування фінансової підтримки сталого розвитку регіону на сьогодні є актуальною та комплексною проблемою, яка потребує вирішення низки практичних аспектів цього питання. Специфіка розвитку економічних систем останнім часом стикається з низкою критичних проблем, пов'язаних із швидким зростанням населення, розширенням урбанізації, зміною кліматичних умов. Всі ці проблеми ставлять перед регіонами та територіальними громадами комплексні виклики, вирішення яких потребує формування ефективної системи фінансової підтримки сталого розвитку. У цьому контексті одним із найважливіших наукових

завдань є визначення дієвих інструментів та механізмів фінансової підтримки сталого розвитку регіону.

Як показує практика, для цього потрібне ретельне дослідження та аналіз економічних, соціальних та екологічних аспектів регіонального розвитку з урахуванням специфіки кожного конкретного випадку. Крім того, необхідно визначити специфіку взаємозв'язку між джерелами фінансових ресурсів регіону, їх ефективним використанням та необхідністю забезпечення сталого розвитку як такого, оскільки це визначає здатність регіону надавати якісні послуги місцевому населенню, створювати нові робочі місця, зберігати природні ресурси для гармонійного еколого-економічного розвитку території

Таким чином, забезпечення фінансової та економічної безпеки на регіональному рівні вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення фінансових і економічних стратегій, застосування міжнародного досвіду та активізацію внутрішніх ресурсів для розвитку регіональної економіки.

1. Теоретична основа фінансової та економічної безпеки вимагає інтегрованого підходу до розробки стратегій розвитку, де фінансова безпека є основою економічної стійкості. Ключовими елементами є стратегічне планування, інвестиції в інфраструктуру та екологічні технології.

2. Практичний аналіз фінансової безпеки Запорізького регіону показав важливість подальшої оптимізації управління фінансовими ресурсами, активізації інвестиційної діяльності та розвитку стратегій, спрямованих на сталий розвиток економіки, екології та соціальної сфери [15].

3. Європейський досвід регіонального управління надає значні можливості для застосування ефективних механізмів фінансування та стимулювання інвестицій. Адаптація цих механізмів до умов Запорізького регіону може сприяти підвищенню фінансової безпеки, конкурентоспроможності та сталого розвитку на регіональному рівні [18].

Список використаних джерел:

1. Брітченко І., Дротарова Й., Юденко О., Головіна Л., Шматковська Т. Фактори та умови формування екологічної та економічної безпеки в Україні. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Т. 12, № 2 (Спецвипуск XXXIX). С. 108–112.

2. Джимулич М., Рогач С., Шульга О., Ступень Н., Тендюк А., Стрижев Л., Білоченко А. Управління виробничими ресурсами сільськогосподарських підприємств України (на прикладі Волинської області). *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2023. Т. 23, № 1. С. 179–188.

3. Джимулич М., Сарігло В., Котенко Т., Дідківська О., Короткова Д., Талах Т., Сай В. Диференціація доходів та витрат домогосподарств у системі формування

демографічної ситуації в Україні. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. Т. 13, № 2 (Спецвипуск XXXV). С. 111–115.

4. Гавкалова Н. Л., Акімова Л. М., Зілінська А. С., Лукашев С. В., Авдсян Л. Ю., Акімов О. О. Функціонування об'єднаних територіальних громад та основні проблеми організаційної підтримки управління місцевими бюджетами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 2(43). С. 107–117. DOI: 10.55643/fcартр.2.43.2022.3708.

5. Герасимчук З. В., Вахович І. В. Регіональна політика фінансового забезпечення сталого розвитку. *Регіональна економіка*. 2008. № 2(48). С. 59–72.

6. Катан Л. І. Діагностика рівня фінансового забезпечення сталого розвитку аграрної сфери регіону в контексті кластерного аналізу. *Агросвіт*. 2012. № 8. С. 15–19.

7. Хомюк Н., Бочко О., Павліха Н., Демчук А., Сташук О., Шматковська Т., Науменко Н. Економічне моделювання сталого розвитку сільських територій в умовах децентралізації. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2020. Т. 20. № 3. С. 317–332.

8. Лазаришина І., Антонюк Н., Добрянський О., Дідківська О., Рудик О., Чудовець В., Бодаковський В., Котенко Т. Фінансове, облікове та аналітичне забезпечення формування антикризового потенціалу систем фінансового регулювання та контролю в Україні в умовах цифровізації. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. Т. 13, № 2 (Спецвипуск XXXV). С. 101–106.

9. Орлова Н., Ладонко Л., Філіпова Н., Міталь О. Репутація соціально відповідальних корпорацій на світовому фінансовому ринку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 35, № 4. С. 144–151.

10. Шматковська Т., Брітченко І., Войтович І., Лошонці П., Лорві І., Кулик І., Бегун С. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в цифровій економіці у системі економічної безпеки підприємств. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Т. 12. № 1 (Спецвипуск XXVII). С. 153–156.

11. Шматковська Т., Крупка І., Синенко В., Сидоренко Р., Мостовенко Н., Талах Т., Данчевська І., Мельник Н. Accounting and analytical tools for the formation of subordinated debt of commercial banks in Ukraine. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2023. Т. 13, № 1 (Спецвипуск XXXIV). С. 52–55.

12. Шматковська Т., Шубалій О., Рогач С., Купира М., Добрянський О., Швед А., Войчук М. Simulation of socio-economic security of rural areas in the conditions of sustainable development: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2023. Т. 23. № 1. С. 709–718.

13. Шматковська Т., Волинець Л., Деліна М., Магопєць О., Копчикова І., Китаїчук Т., Попова Ю. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Т. 12, № 2 (Спецвипуск XXIX). С. 123–128.

14. Содома Р., Лесик Л., Гришук А., Дубинецька П., Шматковська Т. Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series*

“Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development”. 2022. Т. 22. № 4. С. 685–696.

15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Тофан І. М., Ахрес О. Г., Шматковська Т. О. Problems in administration of tax on real estate other than land in Ukraine. *Науковий вісник Полісся*. 2017. Т. 2. № 3. С. 148–153.

17. Цимбалюк І. О., Шматковська Т. О., Шулюк Ю. В. Tax alternatives to implement the tax capacity of internet activity in Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 1(22). С. 336–344.

18. United Nations ESCAP. Sustainable development financing: perspectives from Asia and the Pacific. Background paper. Asia-Pacific Outreach Meeting on Sustainable Development Financing. 2015.

19. Вороненко І., Клименко Н., Нагорна О. Challenges to Ukraine’s Innovative Development in a Digital Environment. *Management and Production Engineering Review*. 2022. Т. 13. № 4. С. 48–58.

УДК 336.77:004.738.5

ШАПУРОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

д.е.н., проф.

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4381-4886>

КЛЮЧКО АННА ВАЛЕРІЇВНА,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня, гр. 8.0723-уфпс

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: Kluchko@znuiepf.com.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-7100-3371>

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Фінансова криза надала вагомі докази того, що фінансова нестабільність має відгалуження в ширшій економіці. Кілька документів досліджують канали, через які фінансова нестабільність впливає на фірми та бізнес. Одним із таких каналів є можливість банків скоротити кредити, надані раніше. Це важливий канал, оскільки кредитні зобов’язання (або кредитні лінії) є найпопулярнішим джерелом банківського фінансування для фірм. Понад 80% нових комерційних позик у середньостатистичному портфелі

американського банку є кредитними зобов'язаннями. Однак доступ до цих кредитних ліній залежить від фінансового стану кредитора. Підприємства втрачають свої кредитні лінії, коли банки збанкрутують. Навіть якщо банки виживуть, є докази того, що банки, що перебувають у скрутному становищі, розподіляють кредити. Наприклад, банки, які були більш уразливими під час фінансової кризи, були жорсткішими у відмові від порушень угод за угодами про кредитні лінії. Отже, здатність і готовність банків обслуговувати свої кредитні зобов'язання є важливим каналом, через який фінансова нестабільність поширюється на ширшу економіку.

Існує велика кількість теоретичної літератури, яка обґрунтовує існування кредитних ліній або зобов'язань по позиці як страхування ліквідності для фірм. Наприклад, Холмстром і Тіроль [1] показують, що якщо фірма зіткнеться з шоком ліквідності, тоді (в умовах, коли підприємців потрібно додатково стимулювати для подолання проблеми морального ризику), фірмі доведеться відмовитися від деяких прибуткових проєктів, оскільки вона не буде мати можливість зібрати необхідний капітал для продовження. У такому сценарії оптимальним контрактом буде придбання фірмою страховки через кредитну лінію. Подібним чином, кредитна лінія також є оптимальним контрактом у деяких ситуаціях інформаційної асиметрії, де є потреба в проміжних інвестиціях. У цих моделях кредитні лінії дозволяють фірмам уникати неоптимальних інвестиційних рішень.

Кредитні лінії не вилучаються відразу. Середня рейтингова фірма в США (яка має кредитну лінію) має понад дві третини своєї кредитної лінії, які залишаються невикористаними після перших 3 років. Ця затримка наражає фірми на ризик, що походить від банку. Якщо кредитор оголошує про банкрутство, то позичальники втрачають право використовувати свої кредитні лінії. Таким чином, існує невизначеність щодо здатності фірми отримати доступ до своєї кредитної лінії, що походить від ризику, з яким стикається кредитор фірми.

Крім того, дефолт кредитора не є необхідною умовою для того, щоб фірми втратили доступ до своїх кредитних ліній. Однією з особливостей кредитних ліній є їх дискреційний характер. Майже всі кредитні лінії мають «застереження про вихід». Це дозволяє банкам відкликати зобов'язання, якщо вони спостерігають «суттєві несприятливі зміни» в стані позичальника або якщо позичальник порушує ковенант. Ачарьян та ін. [2] виявили, що банки, які мали більший вплив на ринок комерційних паперів, забезпечених активами (АВСП), зі значно меншою ймовірністю відмовлялися від порушень угод. Подібним чином Чодоров-Рейч та Фалато [3] виявили, що кредитори з гіршим фінансовим станом, швидше за все, змусять скоротити кредитні зобов'язання після порушення.

У сучасних умовах війна має надзвичайно руйнівний вплив на фінансовий сектор, зокрема на діяльність державних банків. Управління кредитним портфелем в умовах воєнного часу потребує адаптації до нестабільності, підвищених ризиків та необхідності підтримки економіки. Цей процес включає розробку нових підходів до оцінки ризиків, реструктуризації боргів, управління ліквідністю та реалізації державної політики щодо підтримки ключових галузей [4].

Одним із головних викликів для державного банку є зростання кредитних ризиків. Воєнні дії суттєво впливають на платоспроможність позичальників через зниження обсягів виробництва, порушення ланцюгів постачання, втрату майна та інших активів. Оцінка ризиків у таких умовах стає більш складною через відсутність чіткої інформації та швидко змінювані обставини.

У зоні активних бойових дій банки стикаються із труднощами у забезпеченні погашення кредитів. Навіть позичальники з історичною фінансовою стійкістю можуть втратити здатність обслуговувати борги через пошкодження інфраструктури або втрату ринків збуту. Крім того, географічний ризик стає значущим чинником: регіони, які перебувають під загрозою окупації або інтенсивних обстрілів, створюють високий ризик неповернення коштів [5].

Одним із центральних інструментів управління кредитним портфелем у воєнний час є реструктуризація боргів. Державні банки можуть застосовувати різні підходи до реструктуризації, такі як:

1) Подовження строків кредитування. Цей підхід дозволяє зменшити щомісячне фінансове навантаження на позичальника, що сприяє стабілізації його діяльності.

2) Зниження процентної ставки. Державні банки можуть тимчасово знижувати відсотки, особливо для підприємств, які відіграють стратегічну роль у забезпеченні економіки або військових потреб.

3) Мораторій на погашення основної суми боргу. Це дозволяє позичальникам зосередитися на підтримці життєдіяльності бізнесу, не відволікаючись на термінові виплати.

4) Ефективна реструктуризація кредитів забезпечує подвійний результат: з одного боку, зменшує ризик неплатежів для банку, а з іншого – підтримує підприємства, що сприяє стабільності економіки [6].

Державний банк у воєнний час виконує важливу роль у підтримці секторів економіки, які забезпечують життєво необхідні потреби населення та обороноздатність країни. До таких галузей належать:

1) Агропромисловий комплекс. Забезпечення продовольчої безпеки є одним із пріоритетів державної політики під час війни. Кредити

аграрним підприємствам повинні надаватися на пільгових умовах, з урахуванням сезонності їхньої діяльності.

2) Енергетика та інфраструктура. Фінансування підприємств, що забезпечують безперерйну роботу електроенергетичної системи, водопостачання та транспорту, є критично важливим для підтримання стабільності в регіонах, що не постраждали від бойових дій.

3) Оборонно-промисловий комплекс. Кредитування підприємств, які виробляють продукцію для потреб Збройних сил, має здійснюватися в рамках спеціальних державних програм із залученням фінансових гарантій.

4) Управління кредитними портфелями в цих галузях вимагає застосування спеціальних механізмів страхування ризиків, таких як державні гарантії або компенсація втрат через бюджетні програми.

Під час війни особливо гостро стоїть питання забезпечення ліквідності банківської системи. Державні банки відіграють провідну роль у перерозподілі коштів, залучених через внутрішні та міжнародні джерела. Одним із ключових напрямів є співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Світовий банк, МВФ та Європейський банк реконструкції та розвитку.

Міжнародна допомога може надходити у формі пільгових кредитів, грантів або гарантій для державних банків. Ці ресурси спрямовуються на: поповнення ліквідності для підтримки кредитування; фінансування програм економічного відновлення; зниження тиску на державний бюджет через часткове покриття збитків; прозорість і звітність у кредитному менеджменті

В умовах воєнного часу зростає важливість прозорого управління кредитним портфелем. Для державного банку це є не лише питанням ефективності, але й репутації, що критично важливо для збереження довіри населення та міжнародних партнерів.

До ключових механізмів забезпечення прозорості належать:

1) Регулярна звітність. Інформування про стан кредитного портфеля, рівень проблемних активів та заходи для їх скорочення.

2) Моніторинг цільового використання кредитів. Це особливо важливо для коштів, спрямованих на підтримку стратегічних галузей або реалізацію соціальних програм.

3) Застосування незалежного аудиту. Перевірка операцій банку незалежними аудиторами зміцнює довіру до його діяльності.

Управління кредитним портфелем державного банку в умовах війни є складним і багатограним завданням. Воно включає оцінку нових ризиків, розробку адаптивних інструментів реструктуризації боргів, підтримку

ключових секторів економіки та забезпечення прозорості діяльності. Успішне виконання цих завдань можливе лише за умови тісної співпраці банку з урядом, міжнародними партнерами та місцевим бізнесом. Державний банк виступає не лише кредитором, а й стратегічним інструментом відновлення економіки та підтримки суспільства.

Список використаних джерел:

1. Holmstrom, B., Tirole, J. Financial Intermediation, Loanable Funds, and the Real Sector. *Quarterly Journal of Economics*. 1997. Т. 112, № 3. PP. 663–691. DOI: 10.1162/003355397555316.
2. Acharya, V. V., Almeida, H., Ippolito, F., Pérez-Orive, A. Bank lines of credit as contingent liquidity: Covenant violations and their implications. *Journal of Financial Intermediation*. 2020. Т. 44. Стаття 100817. DOI: 10.1016/j.jfi.2019.03.004.
3. Chodorow-Reich, G., Falato, A. The Loan Covenant Channel: How Bank Health Transmits to the Real Economy. *Journal of Finance*. 2021. Т. 76. № 2. PP. 753–792. DOI: 10.1111/jofi.12993.
4. Allen, F., Santomero, A. M. The theory of financial intermediation. *Journal of Banking and Finance*. 1997. Т. 21, № 11. PP. 1461–1485. DOI: 10.1016/S0378-4266(97)00032-0. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426697000320>.
5. Berg, T., Saunders, A., Steffen, S. The total cost of corporate borrowing in the loan market: Don't ignore the fees. *Journal of Finance*. 2016. Т. 71. № 3. P. 1357–1392. DOI: 10.1111/jofi.12281.
6. Boot, A. W. A., Thakor, A. V. Banking Scope and Financial Innovation. *Review of Financial Studies*. 2000. Т. 13, № 4. PP. 883–935. DOI: 10.1093/rfs/13.4.883.

ШАПУРОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

д.е.н., проф.

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4381-4886>

СИДОРОВ ОЛЕКСІЙ ІВАНОВИЧ,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня, гр. 8.0723-уфпс

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: Sidorov@znuiepf.com.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0001-6063-6356>

**ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА РЕГІОНУ
В КОНТЕКСТІ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН ТА ВІЙНИ**

Масштаб економічної діяльності останніх десятиліть викликав серйозні проблеми з навколишнім середовищем і загрожував «безпечному робочому простору для людства [1; 2]. Це не дивно, оскільки експоненціальне економічне зростання та зростання населення, підвищення рівня життя і глобалізовані ринки призвели до багаторазового збільшення викидів, видобутку матеріалів та використання енергії. Щоб вирішити ці проблеми, було введено кілька багатосторонніх угод, таких як Паризька кліматична угода, Конвенція про біологічне різноманіття та Цілі сталого розвитку (ЦСР) з метою розуміння, вимірювання та регулювання різноманітних впливів на навколишнє середовище, які включають, серед іншого, викиди, підвищення температури, втрата біорізноманіття, потепління океанів і зміни землекористування

Через зростаючу стурбованість навколишнім середовищем і кращу доступність даних галузі екології, екології та кліматичної економіки зробили значний внесок у краще розуміння взаємодії навколишнього середовища та економіки. Останніми роками дебати щодо теорій зеленого зростання, зменшення зростання та пост-росту набули популярності [3; 4], а також кілька компаній із високим рівнем доходу країни почали включати жорсткіші екологічні норми в рамки своєї політики. В основі вищезазначених пунктів лежить передумова про те, що економічна діяльність повинна бути відокремлена від тиску навколишнього середовища, щоб уникнути перетину деяких незворотних порогів, які можуть негативно вплинути на соціально-економічні системи. Тема відокремлення спочатку була висунута на перший план у основоположній доповіді, яка продемонструвала

тенденції кількох екологічних показників, таких як викиди, споживання матеріалів та використання енергії у зв'язку з економічним зростанням. Цей звіт разом із його численними подальшими діями [6,7] показує, що багато країн з високим рівнем доходу досягли відносного відокремлення, особливо щодо прямих викидів. Відносне відокремлення відбувається, коли екологічні показники ростуть повільніше, ніж економічне зростання. Абсолютне відокремлення, навпаки, відбувається, коли змінні навколишнього середовища мають нульове або негативне зростання, тоді як економічна змінна має позитивне зростання, а зв'язок означає, що екологічні показники ростуть швидше, ніж випуск. З екологічної точки зору, абсолютне відокремлення буде необхідним для досягнення кліматичних цілей, особливо в умовах тривалого економічного зростання. Питання про те, чи є широкомасштабне та послідовне абсолютне відокремлення навіть технологічно можливим і політично можливим, залишається предметом дебатів. Хоча література про роз'єднання є неоціненним внеском, наразі бракує двох аспектів. По-перше, дослідження відокремлення зосереджуються на країнах або групі країн як одиниці аналізу. Регіони всередині країни дуже неоднорідні як щодо економічних, так і екологічних показників, особливо викидів. Як наслідок, дослідження на національному рівні, ймовірно, усереднюватимуть базові розподіли, що призведе до «зміщення агрегації» [8; 9]. Наприклад, досліджуючи країни, сектори та типи викидів у Європі, А Накві та К. Звікл [10] виявили значні відмінності у відокремленні за різними вимірами без чіткої тенденції до або відходу від більш бажаних для навколишнього середовища результатів відокремлення. Щоб подолати цю проблему, слід використовувати дані з найкращою доступною просторовою роздільною здатністю. По-друге, CO₂ залишається основним індикатором навколишнього середовища, який використовується для аналізу, хоча інші шкідливі викиди також утворюються в результаті економічної діяльності, але їм не приділяється достатньої уваги. Ці викиди мають власний негативний вплив і можуть не обов'язково мати такі ж тенденції розвитку, як викиди CO₂. Щоб дослідити зміни у викидах та економічному виробництві на субнаціональному рівні економічні дані взято з ARDECO (2020), уніфікованої бази даних рівня NUTS 2 для Європи, яка надає різні показники, такі як випуск, рівні доходу та частки економічного сектора. Дані про викиди взято з бази даних EDGAR v5 Спільної дослідницької комісії ЄС (JRC). EDGAR v5 надає інформацію про різні типи випромінювання з роздільною здатністю комірки сітки 0,1 × 0,1 градуса. Сітки наносяться на межі NUTS 2 і вилучаються дані для восьми типів викидів – CO₂, N₂₀, CH₄, NH₃, NOX, PM₁₀, PM_{2,5} і SO₂. Два набори даних об'єднані, щоб сформувати 2-рівневу панель NUTS

за 1995–2015 роки. Описові результати свідчать про відносну відокремленість викидів від виробництва, але існують великі варіації між регіонами NUTS 2 і типами викидів. Крім того, якщо дані розділити на два періоди підвибірки, 1995–2008 та 2008–2015, то можна помітити, що більша частина відокремлення відбулася до фінансової кризи 2008 року, тоді як після 2008 року кілька регіонів NUTS 2 демонструють дуже слабе відокремлення або навіть поєднання тенденцій. У наступній частині індекс суворості екологічної політики (EPS) ОЕСР [11] використовується як змінна обробки для вивчення ролі, яку він відіграє у скороченні викидів.

За останні роки кількість емпіричної літератури, яка аналізує розвиток економічних показників у зв'язку з показниками навколишнього середовища, значно зросла, і кілька статей надають всебічний огляд [13]. Хоча термін «навколишнє середовище» охоплює різні теми, такі як видобуток сировини, використання енергії, зміни у землекористуванні та втрата біорізноманіття, основна увага в цій літературі залишається на викидах в повітря, особливо CO₂, парникових газів (ПГ) і забруднюючих речовин. Оскільки ця стаття також зосереджена на викидах, література, яка обговорюється нижче, охоплює лише відповідні дослідження.

Літературу про економіку викидів можна розділити на дві широкі теми; дослідження [14] та оцінки екологічної кривої Кузнеця (ЕКС) [15]. Література про відокремлення спрямована на емпіричну оцінку відносної зміни викидів по відношенню до економічного виробництва, яке зазвичай вимірюється валовим внутрішнім продуктом (ВВП) або валовою доданою вартістю (ВДВ). Тут викиди, що ростуть повільніше, ніж випуск, є відносним відокремленням, якщо зростання викидів є нульовим або негативним, тоді як економічне зростання позитивне, це абсолютне відокремлення, а зростання викидів швидше, ніж випуск, є зв'язком [16; 17]. Розширення цих широких визначень також досліджувалися в іншій літературі [18; 19]. Гіпотеза ЕКС стверджує, що викиди спочатку зростають разом із випуском продукції, сповільнюються, досягають поворотної точки і зрештою знижуються. Коротше кажучи, між викидами та зростанням існує перевернута U-подібна залежність, яку можна класифікувати як перехід від зв'язку, відносного роз'єднання до абсолютного роз'єднання.

Недавній огляд Д. Ванденхофера [7] висвітлює деякі цікаві моделі. По-перше, теми відокремлення та ЕКС дедалі більше набирають популярності, оскільки кількість публікацій у журналах зростає на 20 % на рік за останнє десятиліття. По-друге, географічний фокус досліджень здебільшого зосереджений на США, Європі, ОЕСР, Японії та Китаї, де існує як інтерес до цієї теми, так і доступні лонгітюдні дані. І по-третє, статті переважно зосереджені на прямих або виробничих викидах, які легше

зафіксувати та проаналізувати. На відміну від цього, аналіз непрямих викидів або викидів на основі споживання потребує детальних вхідних даних – таблиці випуску або використання ресурсів, які або мають обмежене просторово-часове охоплення, або рівень деталізації недостатньо висока для комплексного аналізу. Незважаючи на ці обмеження, дослідження, які стосуються непрямих викидів, також повільно зростають [20].

У літературі про відокремлення зберігаються дві прогалини. По-перше, більшість досліджень, як правило, зосереджені на країнах або групі країн, континентах або земній кулі в цілому. За винятком США та Китаю, на які припадає більшість субнаціональних досліджень, навряд чи існує якийсь регіональний аналіз на європейському рівні. Єдиним винятком, який було знайдено на момент написання тезів, була праця Н. Хабрл [21], який досліджував зв'язок між використанням енергії та виробництвом на рівні NUTS 2. Субнаціональний аналіз може дати цікаву інформацію, оскільки регіони значно відрізняються за своїм соціально-економічним складом та рівнем і типом викидів.

Масштабне економічне зростання останніх десятиліть призвело до значних екологічних проблем: збільшення викидів, використання матеріалів і енергії, а також інших негативних наслідків для навколишнього середовища. Це вимагає впровадження багатосторонніх угод, таких як Паризька кліматична угода та Цілі сталого розвитку, для регулювання та пом'якшення екологічних ризиків. У наукових колах все більше уваги приділяється теоріям зеленого зростання, зменшення зростання та пост-росту. Під відокремленням розуміється процес, коли економічне зростання не призводить до збільшення екологічного навантаження (відносне відокремлення) або навіть зменшення цього навантаження при зростанні економіки (абсолютне відокремлення). Абсолютне відокремлення є необхідним для досягнення кліматичних цілей у разі тривалого економічного зростання. Виявлено, що відокремлення викидів від економічного зростання не є однорідним і може сильно варіюватися між країнами і навіть між регіонами однієї країни. Дослідження показали, що багато країн з високим рівнем доходу досягли відносного відокремлення, проте абсолютне відокремлення залишалося важким завданням. Важливо також зазначити, що викиди не завжди корелюють з економічним зростанням однаково в усіх секторах і типах викидів. Зазначено, що більшість досліджень зосереджені на країнах або групах країн, тоді як субнаціональні аналізи, особливо на рівні NUTS 2 в Європі, ще потребують подальшого розвитку. Це важливо, оскільки регіони значно відрізняються за економічними і екологічними характеристиками, і більш детальний аналіз може виявити важливі локальні фактори, що впливають на ефективність

відокремлення. Література про екологічні викиди та їхню взаємодію з економічними показниками продовжує зростати, і більшість досліджень зосереджена на викидах CO₂ та інших парникових газах. Однак важливим є врахування й інших шкідливих викидів, які також потребують аналізу.

Дослідження взаємодії економіки та навколишнього середовища показують, що відокремлення економічного зростання від екологічних впливів є складним, але необхідним завданням для досягнення сталого розвитку. Для успішного досягнення абсолютного відокремлення потрібні як технологічні, так і політичні зміни, а також більш детальне регіональне дослідження, яке допоможе зрозуміти специфіку локальних екологічних

Список використаних джерел:

1. Rockström, J. And ec. Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 2009, 14(2), 32.
2. Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, W., de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 2015, 347(6223), 1259855.
3. Ван ден Берг, Ф., Калліс, Г. Обмеження зростання: сучасний аналіз і виклики. *Ecological Economics*, 2012, 84, 121–130.
4. Хікель, Дж., Калліс, Г. Деколонізація економіки: виклики для планети. *Global Environmental Change*, 2020, 62, 102070.
5. Peters, G. P., Minx, J. C., Weber, C. L., & Edenhofer, O. Growth in emission transfers via international trade from 1990 to 2008. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2011, 108(21), 8903–8908.
6. Haberl, H., Wiedenhofer, D., Virág, D., Kalt, G., Plank, B., Brockway, P., Fishman, T., Hausknost, D., Krausmann, F., Leon-Gruchalski, B., Mayer, A., Pichler, M., Schaffartzik, A., Sousa, T., Streeck, J., & Creutzig, F. A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions. *Environmental Research Letters*, 2020, 15(6), 063002.
7. Wiedenhofer, D., Fishman, T., Lauk, C., Haas, W., Krausmann, F., Pallua, I., & Haberl, H. Integrating material flow analysis in the assessment of climate change mitigation strategies. *Nature Communications*, 2020, 11, 212.
8. Kojima, M., Bacon, R. Oil price risks: an operational perspective. Washington, D. C.: The World Bank, 2009.
9. de Koning, A., Tukker, A., Kleijn, R., & Lutter, S. The impact of global supply chains on national emissions. *Journal of Industrial Ecology*, 2015, 19(1), 49–60.
10. Naqvi, A., & Zwickl, K. Labor and environmental inequalities in an input-output framework. *Ecological Economics*, 2017, 136, 264–275.
11. Ботта, Е., Козлук, Т. Економіка вуглецевих податків. Париж : OECD Publishing, 2014.
12. ОЕСР. Економічна політика у сфері клімату: Рекомендації. Париж : OECD Publishing, 2018.

13. Lenzen, M. Consumption-based accounting of CO₂ emissions. *Economic Systems Research*, 2016, 28(3), 314–326.
14. Zhang, Y., Zheng, H., & Zhang, L. Energy consumption and carbon emissions in China's service industry. *Journal of Cleaner Production*, 2018, 198, 339–347.
15. Stern, N. The economics of climate change: The Stern Review. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
16. Özokcu, S., & Özdemir, Ö. Economic growth and environmental degradation. *Environmental Impact Assessment Review*, 2017, 63, 88–97.
17. Torras, M., & Boyce, J. K. Income, inequality, and pollution: A reassessment. *Ecological Economics*, 1998, 25(2), 147–160.
18. Tapio, P. Towards a theory of decoupling: Degrees of decoupling in the EU and the case of road traffic in Finland. *Transport Policy*, 2005, 12(2), 137–151.
19. Jackson, T. Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow. London: Routledge, 2009.
20. Wiedmann, T., & Lenzen, M. Environmental and social footprints of international trade. *Nature Geoscience*, 2018, 11, 314–321.
21. Haberl, H., Wiedenhofer, D., Virág, D., Kalt, G., Krausmann, F., Mayer, A., & Plank, B. Socio-ecological transition and resource efficiency. *Annual Review of Environment and Resources*, 2019, 44, 471–501.

УДК 330.322:338.45:332.1:327.36

ШАПУРОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

д.е.н., проф.

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4381-4886>

АФНАС'ЄВА АНАСТАСІЯ ВОЛОДИМИРІВНА,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня, гр. 8.0723-уфпс

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0000-6720-1745>

E-mail: Afanasieva@znuiepf.com.ua

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ ПІД ЧАС ВІЙНИ
ТА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Старопромислові міста, такі як Запоріжжя та Дніпро, виникли у період індустріалізації, ставши центрами металургійної, машинобудівної та

аерокосмічної промисловості. Ці міста характеризуються тривалою концентрацією однорідних галузей, що визначило їхню економічну структуру та соціокультурний уклад. Наразі вони стикаються зі значними викликами структурної кризи: застаріла технологічна база, висока екологічна забрудненість, зниження конкурентоспроможності на глобальних ринках, демографічний спад і дефіцит кваліфікованих кадрів. Причиною цього є не лише недостатнє фінансування, а й обмежена кількість реалістичних проєктів розвитку, здатних трансформувати їхню економіку відповідно до сучасних вимог. Структурна криза старопромислових міст часто супроводжується соціальними проблемами: нерівномірним рівнем життя населення, безробіттям і зниженням якості соціальної інфраструктури. Крім того, історично сформована інфраструктурна мережа стає застарілою та перевантаженою, що ускладнює інтеграцію нових технологій і перешкоджає залученню інвестицій. Високий рівень екологічного навантаження, спричинений тривалим функціонуванням важкої промисловості, погіршує якість життя та обмежує можливості розвитку рекреаційного потенціалу міст.

Подібні процеси спостерігалися в Рурському районі Німеччини, Ельзасі та Лотарингії у Франції, Ланкаширі та Йоркширі у Великій Британії, які, маючи слабо диверсифіковану економічну структуру, виявилися вразливими до змін економіко-технологічних укладів. В умовах трансформації глобальних ринків вони закономірно увійшли в стадію депресії, що стало приводом для пошуку нових моделей розвитку [1].

Запоріжжя та Дніпро, як і більшість старопромислових регіонів, мають спільні риси: специфічну територіальну структуру, що сформувалася навколо промислових зон, і глибокий зв'язок соціокультурних практик із промисловою діяльністю. Проте їхній подальший розвиток потребує комплексного підходу, який поєднує використання індустріальної культури як ресурсу, активізацію людського капіталу та залучення фінансових інструментів. Важливим аспектом є диверсифікація економіки шляхом розвитку інноваційних галузей, зокрема зеленої енергетики та ІТ-сектору, що дозволить подолати залежність від традиційних галузей.

Сьогодні термін «старопромисловий регіон» не має офіційного визначення, хоча концепція активно використовується з 70-х років ХХ століття. Незважаючи на це, ключові характеристики таких регіонів, як вузька спеціалізація, інфраструктурна залежність і обмеженість адаптаційного потенціалу, залишаються загальноновизнаними серед дослідників. Запоріжжя та Дніпро мають унікальну можливість скористатися цими знаннями для створення стратегій сталого розвитку, що дозволить зберегти культурну ідентичність і забезпечити конкурентоспроможність у сучасних умовах [2].

Не можна не погодитися з думкою багатьох дослідників, які відзначають, що особливості старопромислових регіонів значною мірою визначають їхню вразливість до сучасних викликів. Велика база досліджень, накопичена протягом десятиліть у Західній та Східній Європі, дозволяє виділити низку ключових характеристик, що ускладнюють трансформацію таких регіонів у сучасну економіку. До основних з них належать:

Старопромислові регіони зазвичай характеризуються домінуванням галузей важкої промисловості, таких як металургія, гірничодобувна промисловість та машинобудування. Однак ці галузі часто неспроможні протистояти новим формам глобальної конкуренції через високу собівартість продукції та залежність від застарілих технологій. У таких регіонах нерозвинена традиція підприємництва, що пояснюється історичним домінуванням великих промислових підприємств. Ці підприємства, як правило, виробляють обмежений спектр продукції, а їхній інституційний вплив обмежує формування середнього та малого бізнесу. Старопромислові регіони страждають від низького попиту на робочу силу, що призводить до високого рівня безробіття. Заробітна плата у традиційних галузях залишається низькою, а вузька спеціалізація працівників не відповідає потребам сучасних секторів економіки. Крім того, система перекваліфікації часто не враховує реальних потреб ринку, що ускладнює адаптацію трудових ресурсів до змін. Старопромислові регіони зазвичай мають значні екологічні проблеми, які є результатом тривалої експлуатації природних ресурсів і забруднення. Це знижує соціальну привабливість територій і створює додаткові перешкоди для залучення інвесторів. Більшість промислових фондів є застарілими, що ускладнює впровадження нових технологій і здорожчує процес модернізації. Високі витрати на підтримку інфраструктури стають додатковим бар'єром для економічної диверсифікації. У таких регіонах слабо розвинена інфраструктура для підтримки інновацій, включаючи дослідницькі центри, технопарки та венчурний капітал. Це обмежує можливості для розвитку нових секторів економіки та підвищення конкурентоспроможності регіону [3].

Запоріжжя та Дніпро демонструють більшість із цих характеристик, що вимагає цілеспрямованого підходу до їх трансформації. Використання локальної індустріальної культури, розвиток людського капіталу через перепідготовку кадрів і освітні ініціативи, залучення інвестицій для створення нових секторів економіки – усе це має стати основою для подолання структурної кризи та забезпечення сталого розвитку.

У світі існує чимало старопромислових регіонів, проте їх розподіл має значну географічну специфіку. Європа продовжує залишатися територією з найбільшою концентрацією таких регіонів, багато з яких

виникли навколо великих кам'яновугільних басейнів. Відомим прикладом є Верхньо-Сілезький регіон у Польщі, де гірничодобувна промисловість домінувала протягом століть. Попри проблеми екологічної деградації та структурної кризи, регіон поступово трансформується через залучення інвестицій у високотехнологічні галузі та розвиток освітніх ініціатив. Подібні трансформації відбуваються і в інших європейських старопромислових регіонах. Ланкашир та Йоркшир у Великій Британії, які були центрами текстильної промисловості, успішно адаптувалися до нових економічних умов, зосереджуючись на розвитку наукомістких технологій, фінансового сектору та сфери послуг. Саар у Німеччині, відомий як «малий Рур», зумів модернізувати промисловість, водночас впроваджуючи екологічні програми та покращуючи соціальну інфраструктуру. Серед прикладів за межами Європи слід згадати так званий «Ржавий пояс» США. Регіон, що тягнеться від Атлантичного океану до Міссісіпі, у 70-х роках ХХ століття пережив серйозну економічну кризу через масове закриття підприємств важкої промисловості. Однак, завдяки технологічній реконструкції, активізації наукомістких галузей і розвитку інноваційних секторів, регіон поступово відновлює свої економічні позиції, хоча роль важкої промисловості в зайнятості населення значно знизилася. На інших континентах, таких як Азія, старопромислові регіони також демонструють різний ступінь адаптації до сучасних викликів. У північно-східному Китаї, де зосереджені вугільні шахти та важка промисловість, частина регіонів уже має ознаки депресії через зношеність інфраструктури та високий рівень забруднення. Проте уряд Китаю активно інвестує в модернізацію виробництва, розвиток зеленої енергетики та створення нових інноваційних кластерів, що має на меті підвищити конкурентоспроможність цих територій [4].

Українські старопромислові регіони, такі як Донбас, Запоріжжя та Дніпро, мають багато спільного з наведеними прикладами. Їхня економіка тривалий час залежала від галузей важкої промисловості, таких як металургія та видобувна промисловість, що забезпечувало їхній розвиток у ХХ столітті. Нині ці регіони стикаються з проблемами, подібними до тих, що спостерігалися у «Ржавому поясі» США чи Рурському басейні: зношеність інфраструктури, екологічні виклики, дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність диверсифікації економіки.

З огляду на міжнародний досвід, адаптація таких регіонів в Україні можлива через технологічну модернізацію, створення технопарків і кластерів інноваційної економіки, а також через впровадження комплексних екологічних програм. Особливу роль може відіграти розвиток сфери послуг і залучення інвестицій у високотехнологічні сектори, які зможуть стати новою основою для сталого розвитку.

В Україні до старопромислових регіонів також належать Запорізька та Дніпропетровська області, які поряд із Донецькою та Луганською формують основу промислового потенціалу країни. Запорізька область, завдяки розвитку металургії та енергетики, є одним із провідних регіонів України. Металургійна промисловість займає понад 60 % структури промислового виробництва області, а її внесок у національний експорт залишається значним. Проте високий рівень концентрації важкої промисловості призводить до значних екологічних проблем, зокрема забруднення повітря, води та ґрунтів. Знос основних засобів у регіоні перевищує 65 %, що значно обмежує можливості модернізації та підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

Дніпропетровська область є ще одним індустріальним гігантом України. Вона зберігає провідні позиції у видобутку залізної руди, чорній металургії та виробництві трубної продукції. У структурі промислового виробництва області домінують важкі енерго- та матеріаломісткі галузі, які становлять понад 50 % валової доданої вартості (ВДВ). Проте, як і в Запорізькій області, висока залежність від сировинної орієнтації та застаріла технологічна база стають бар'єрами для подальшого розвитку. Проблеми екологічної деградації та зниження мобільності трудових ресурсів є типовими для регіону. Знос основних виробничих фондів перевищує 68 %, що ускладнює реалізацію масштабних інноваційних проєктів. Луганська область, хоча й поступається за масштабами промислового виробництва іншим старопромисловим регіонам, має свої особливості. Основу її економіки складають видобувна промисловість, енергетика та машинобудування. Однак через тривалий конфлікт і зниження інвестиційного потенціалу, регіон стикається з гострою соціально-економічною кризою. Застаріла інфраструктура, низький рівень диверсифікації економіки та значні екологічні проблеми ускладнюють інтеграцію області в сучасну економічну систему.

Усі ці регіони характеризуються високим споживанням енергоносіїв, яке перевищує 75 % від загального обсягу споживання в країні. Це робить їх надзвичайно чутливими до коливань світових цін на енергоресурси, особливо природний газ. Водночас екологічні виклики залишаються серйозною перешкодою для сталого розвитку. Сумарне екологічне навантаження цих регіонів значно перевищує середньоукраїнські показники, що посилює соціальну напругу і впливає на якість життя населення.

Сучасні тенденції вимагають диверсифікації економічної структури старопромислових регіонів, впровадження інноваційних технологій, розвитку зеленої енергетики та поступового переходу до економіки знань. Для цього необхідно розробити інтегровані стратегії, які враховуватимуть

специфіку кожного регіону та забезпечуватимуть синергію між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Успішна трансформація таких регіонів, як Запоріжжя, Дніпро, Донецьк і Луганськ, може стати основою для сталого розвитку всієї країни. Слід зазначити, що індустріальний потенціал старопромислових регіонів, хоч і забезпечував економічну стабільність у минулому, нині стає стримуючим фактором розвитку через технологічну та інфраструктурну застарілість. Згідно з оцінками експертів, частка металургії та добувної промисловості у ВВП поступово зменшується, і без суттєвих реформ цей процес продовжиться, що може призвести до подальшого економічного спаду. Висока залежність від традиційних галузей у поєднанні з низькою інноваційною активністю створює ризик втрати конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Важливим фактором є низький рівень впровадження сучасних ресурсозберігаючих і безвідходних технологій. Наприклад, у металургії більшість підприємств продовжують використовувати застарілі технологічні процеси, що посилює екологічні проблеми і підвищує собівартість продукції. У добувній промисловості ситуація ще гірша: лише 3,8 % підприємств вважаються інноваційно активними. Це значно нижче порівняно з іншими секторами економіки, що свідчить про критичну необхідність стимулювання інновацій. Екологічна ситуація в старопромислових регіонах залишається тривожною. Викиди забруднюючих речовин у довкілля значно перевищують середньонаціональні показники, що негативно впливає на якість життя населення і зменшує інвестиційну привабливість регіонів. Лише одиничні підприємства впроваджують технології, спрямовані на зниження впливу на довкілля, що не може суттєво змінити загальну ситуацію.

Старопромислові регіони дають близько третини ВВП України, проте внесок цих галузей знижується. Без радикальних змін ця частка може зрівнятися з надходженнями від експорту трудових ресурсів, які вже сьогодні становлять 2 % ВВП. Така ситуація вимагає комплексного підходу до трансформації регіональної економіки. Необхідно розвивати галузі з високою доданою вартістю, стимулювати перехід до інноваційної моделі розвитку, модернізувати інфраструктуру і впроваджувати зелені технології.

З огляду на глобальні тенденції, важливим напрямком є розвиток зеленої енергетики, ІТ-сектору та інших високотехнологічних галузей. Це дозволить диверсифікувати економіку старопромислових регіонів, зменшити їхню залежність від експорту сировини та забезпечити стійкий економічний розвиток. Без системних інвестицій у модернізацію виробництва та підвищення інноваційного потенціалу старопромислові регіони України ризикують залишитися на узбіччі економічного прогресу.

Таким чином, старопромислові регіони України, попри їхній значний потенціал і роль у підтримці економіки в період становлення державності, сьогодні перебувають у стані системної кризи. Основними ознаками цієї кризи є структурні проблеми економіки, екологічна деградація, погіршення соціальної інфраструктури та демографічна криза. Монофункціональність багатьох міст та сільських територій старопромислових регіонів, залежність від містоутворюючих підприємств, відсутність активної диверсифікації економіки та недостатня підтримка інноваційних галузей є ключовими факторами, які стримують їхній розвиток.

Необхідність негайного втручання обумовлена не лише економічними, але й соціальними аспектами. Занепад базових галузей, що раніше забезпечували зайнятість більшості населення, спричинив зростання безробіття, міграцію працездатного населення до інших регіонів та країн, а також збільшення частки осіб похилого віку серед мешканців. Як наслідок, у старопромислових регіонах спостерігається скорочення чисельності населення, поширення захворювань, низький рівень медичного обслуговування та соціальної підтримки, що погіршує якість життя. Досвід європейських країн та США свідчить, що трансформація таких регіонів можлива лише за умови системного підходу, який включає економічну, соціальну та екологічну складові. Зокрема, необхідно стимулювати розвиток наукомістких галузей, запроваджувати екологічно чисті виробництва та модернізувати існуючу інфраструктуру. У цьому контексті важливим є проведення детального аналізу стану кожного старопромислового регіону, врахування його специфіки, галузевої спеціалізації та умов економічної діяльності. На жаль, нині відсутність якісного аналізу та цільових стратегій у державній регіональній політиці України призводить до збільшення міжрегіональної нерівності та поглиблення соціальних проблем. Вирішення цих питань потребує чіткої координації зусиль на національному та регіональному рівнях, розробки та реалізації комплексних програм сталого розвитку, орієнтованих на довгостроковий результат. Першочерговими завданнями для старопромислових регіонів мають стати активізація інноваційної діяльності, створення умов для залучення інвестицій, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, а також впровадження ефективних механізмів соціального захисту населення. Не менш важливим є розвиток людського капіталу через доступ до якісної освіти та професійної підготовки, що дозволить зменшити залежність від традиційних галузей і сприятиме формуванню нової економічної моделі. Подальша робота в цьому напрямі вимагатиме впровадження сучасних інструментів регіонального розвитку, які враховують глобальні тенденції, зокрема діджиталізацію, зелену енергетику та сталу урбанізацію. Старопромислові регіони мають потенціал

стати лідерами у впровадженні новітніх рішень, але для цього потрібна цілеспрямована та злагоджена політика, підтримка з боку держави та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел:

1. Бойченко В. С., Гелетюк Є. В. Теоретичні засади вивчення сутності та проблем розвитку старопромислових регіонів. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 166–169
2. Барановський М. О., Смаль В. В., Барановська О. В. Старопромислові регіони України: проблеми та тренди сучасного розвитку (на прикладі Донецької та Луганської областей). *Український географічний журнал*. 2021. № 1(113). С. 34–43
3. Федулова С. О. Економіка старопромислових регіонів України: сучасне розуміння та реалії. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4(20). С. 12–19.
4. Снігова О. Ю. Історико-економічна генеза структурних диспропорцій економіки старопромислових регіонів України. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2016. Вип. 49. С. 164–173
5. Shapurov O., Klopov I. Transformation of old industrial regions in a recession. *Odessa National University Herald. Economy*. 2022. Vol. 27. № 2(92). URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-92-5>

УДК 658.155.3:658.14:338.124.4

ШАПУРОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

д.е.н., проф.

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4381-4886>

ДАЙЛІДОНІС НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА,

здобувач вищої освіти другого магістерського рівня, гр. 8.0723-уфпс

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: Daillidonis@znuiepf.com.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0008-4529-3018>

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

Актуальність управління дебіторською заборгованістю ПАТ «Запоріжсталь» в умовах фінансової кризи зумовлена тим, що ефективне управління активами є ключовим чинником стабільності

підприємства. В умовах кризи, коли зростає рівень неплатоспроможності контрагентів, дебіторська заборгованість може стати критичним фактором, що впливає на ліквідність, фінансову стійкість і платоспроможність підприємства. Враховуючи стратегічне значення металургійного сектору для економіки, оптимізація управління дебіторською заборгованістю стає пріоритетним завданням для забезпечення сталого функціонування та розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Метою цього дослідження є вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства через оптимізацію її структури, мінімізацію ризиків неплатежів та підвищення фінансової ефективності. Для досягнення цієї мети було сформульовано низку завдань: визначення сучасного стану дебіторської заборгованості, аналіз її динаміки та структури, оцінка впливу на ліквідність і фінансову стійкість підприємства, розробка рекомендацій щодо впровадження факторингових операцій та інших інструментів для управління дебіторською заборгованістю.

Проведений аналіз загальних показників фінансової діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022–2023 роки засвідчив зростання активів підприємства на 7 578 561 тис. грн, однак одночасно спостерігалось зниження власного капіталу на 3 650 559 тис. грн. Залучений капітал збільшився на 11 817 446 тис. грн, що свідчить про посилення фінансового навантаження через зростання кредиторської заборгованості. Чистий дохід зріс на 9 478 716 тис. грн, що вказує на активізацію виробничої діяльності, проте низька рентабельність активів (4,71 % у 2023 році) залишається проблемою. Загальна структура активів демонструє домінування оборотних активів, частка яких у 2023 році зросла до 71,92%. Це свідчить про посилення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування. Необоротні активи скоротилися на 1 472 451 тис. грн, що вказує на зменшення інвестиційної активності. Основні засоби, попри загальне скорочення, забезпечили зростання фондівіддачі на 0,36 грн та рентабельності на 15,71%, що свідчить про підвищення їх ефективності використання. На кінець 2022 року коефіцієнт зносу основних засобів ПАТ «Запоріжсталь» становив 0,18, а до кінця 2023 року зріс до 0,25. Це свідчить про прискорення процесу зношування основних засобів, що може бути пов'язано з інтенсивним використанням або недостатніми інвестиціями в оновлення виробничих фондів. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 0,82 у 2022 році до 0,75 у 2023 році, що демонструє погіршення технічного стану активів. Коефіцієнт приросту основних засобів у 2022 році був на рівні 0, що означає відсутність оновлення виробничих фондів. У 2023 році він зріс до 0,015, свідчачи про незначне оновлення основних засобів, проте темпи приросту

залишаються низькими. Показник фондовіддачі зріс із 2,02 грн у 2022 році до 2,59 грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів у створенні продукції. Водночас фондомісткість знизилася з 0,49 грн у 2022 році до 0,39 грн у 2023 році, що підтверджує позитивну тенденцію оптимізації використання основних фондів у виробничих процесах. Фондоозброєність, яка характеризує вартість основних засобів на одного працівника, зросла з 2,5 тис. грн/чол у 2022 році до 2,56 тис. грн/чол у 2023 році. Це є наслідком одночасного скорочення чисельності працівників і підтримання основних засобів на відносно стабільному рівні. Найбільш значущим є зростання рентабельності основних засобів. У 2022 році цей показник був від'ємним і становив -20,93 %, що свідчить про збитковість їх використання. У 2023 році рентабельність зросла до 16,79 %, демонструючи відновлення прибутковості основних засобів, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням чистого доходу підприємства. Загалом, аналіз таблиці показує, що попри погіршення технічного стану основних засобів, їх використання стало більш ефективним у 2023 році, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Проте для забезпечення довгострокової стабільності ПАТ «Запоріжсталь» необхідно спрямувати більше ресурсів на оновлення та модернізацію основних засобів [1].

Аналіз показників оборотності активів ПАТ «Запоріжсталь» на кінець 2022 і 2023 років свідчить про позитивну динаміку ефективності управління оборотними засобами. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс із 1,04 у 2022 році до 1,07 у 2023 році, що свідчить про збільшення швидкості обертання активів і підвищення ефективності їх використання для створення доходів. Це також підтверджується скороченням періоду обертання оборотних активів із 350,48 днів у 2022 році до 341,12 днів у 2023 році, що вказує на прискорення обороту капіталу. Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, який є оберненим до коефіцієнта оборотності, знизився з 0,96 у 2022 році до 0,93 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство стало використовувати менше оборотних коштів на одиницю чистого доходу, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів значно зріс із 6,56 у 2022 році до 9,96 у 2023 році. Це вказує на те, що запаси стали обертатися швидше, що є ознакою ефективнішого управління запасами. Період обертання матеріальних запасів скоротився з 55,67 днів у 2022 році до 36,64 днів у 2023 році, що демонструє оптимізацію запасів і зменшення часу їх перебування на підприємстві. Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва також показав позитивну динаміку, зрісши з 41,87 у 2022 році до 52,66 у 2023 році. Це означає, що процес виробництва став більш оперативним і продуктивним. Період обертання незавершеного виробництва скоротився з 8,72

днів у 2022 році до 6,93 днів у 2023 році, що свідчить про швидше завершення виробничих циклів. Загалом аналіз показників свідчить про покращення управління оборотними активами та запасами на підприємстві. ПАТ «Запоріжсталь» у 2023 році демонструє вищу ефективність використання оборотних засобів і прискорення виробничих процесів, що позитивно впливає на загальну фінансову стабільність [2].

Особливу увагу було приділено аналізу дебіторської заборгованості, яка становить значну частину оборотних активів підприємства. У 2023 році її частка зросла до 65,73 %, що є істотним збільшенням порівняно з попереднім роком. Абсолютне зростання дебіторської заборгованості становило 17 583 491 тис. грн, що може свідчити про ризики у системі розрахунків з контрагентами. Аналіз коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості показав покращення динаміки – період обертання зменшився до 341,12 днів, проте цей показник залишається критичним для фінансової стабільності.

На кінець 2022 року рентабельність власного капіталу ПАТ «Запоріжсталь» становила $-11,02\%$, що свідчить про збитковість діяльності підприємства. Від’ємний показник рентабельності свідчить про те, що компанія отримала чистий збиток, що зменшило вартість власного капіталу. У 2023 році ситуація значно покращилася, і рентабельність власного капіталу зросла до $6,43\%$. Це свідчить про позитивну динаміку у фінансових результатах, що дозволило підприємству відновити здатність генерувати прибуток на вкладений капітал. Термін окупності власного капіталу у 2022 році був від’ємним і становив $-9,07$ років, що є наслідком збитковості підприємства. Такий показник демонструє низьку ефективність використання власних ресурсів. У 2023 році термін окупності збільшився до $15,59$ років, що вказує на поступове відновлення фінансової стабільності, але водночас потребує подальших кроків для підвищення рентабельності та прискорення окупності власного капіталу. Рентабельність залученого капіталу у 2022 році також мала від’ємне значення, становлячи $-9,9\%$. Це свідчить про неефективне використання залучених ресурсів, таких як кредити та позики, для створення прибутку. У 2023 році рентабельність залученого капіталу зросла до $6,96\%$, що є позитивним сигналом про підвищення ефективності використання позикових коштів [3].

Термін окупності залученого капіталу у 2022 році був від’ємним ($-10,1$ років), що підтверджує збитковість підприємства у цей період. У 2023 році цей показник покращився і становив $14,36$ років, що свідчить про поліпшення управління залученими ресурсами, хоча й залишає простір для подальшої оптимізації. Отже, результати аналізу демонструють

значне покращення фінансової ефективності ПАТ «Запоріжсталь» у 2023 році порівняно з 2022 роком. Позитивна динаміка рентабельності власного та залученого капіталу свідчить про відновлення прибутковості діяльності підприємства. Проте тривалі терміни окупності вказують на необхідність підвищення ефективності використання як власних, так і позикових ресурсів. Для досягнення стабільного фінансового стану рекомендується оптимізувати структуру капіталу, знижувати витрати та збільшувати прибутковість основної діяльності [4].

На кінець 2023 року ПАТ «Запоріжсталь» зберегло високий тип фінансової стійкості, хоча деякі показники вказують на зниження резервів. Власні оборотні кошти зменшилися на 272 506 тис. грн, а надлишок власних оборотних коштів для формування запасів скоротився з 7 744 232 тис. грн до 6 517 711 тис. грн. Водночас надлишок коштів для формування запасів за всіма джерелами зріс на 1 905 054 тис. грн, що підтверджує стабільність і наявність значних ресурсів для фінансування оборотних активів. Аналіз показників ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 і 2023 роки демонструє позитивну динаміку у забезпеченні платоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,06 у 2022 році до 0,1 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності покривати найбільш термінові зобов'язання за рахунок миттєво ліквідних активів, хоча показник залишається нижчим за оптимальний рівень. Коефіцієнт термінової ліквідності також зріс із 0,4 до 0,52, вказуючи на зростання можливості погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів. Коефіцієнт загальної ліквідності (загального покриття) підвищився з 1,32 у 2022 році до 1,47 у 2023 році, що перевищує нормативне значення 1, підтверджуючи здатність підприємства повністю покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Зростання коефіцієнта ліквідності при мобілізації коштів із 0,79 до 1,12 свідчить про покращення можливостей підприємства мобілізувати кошти шляхом реалізації запасів для погашення зобов'язань. Аналіз співвідношення активів і пасивів за строками ліквідності демонструє стабільну динаміку. У 2023 році короткострокові активи (А1) залишаються меншими за термінові зобов'язання (П1), що вказує на певний ризик недостатності миттєво ліквідних активів. Водночас середньострокові (А2) і довгострокові активи (А3) перевищують відповідні зобов'язання (П2 і П3), що свідчить про наявність резервів для фінансової стабільності. Як і в 2022 році, довгострокові зобов'язання (А4) перевищують найменш ліквідні активи (П4), що відповідає нормативу і вказує на раціональне управління пасивами. Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції ліквідності, що підтверджує його здатність підтримувати фінансову

стабільність навіть в умовах значного навантаження на оборотні кошти. Проте подальше нарощення миттєво ліквідних активів залишається важливим завданням для зниження ризиків платоспроможності [5].

Виходячи з всебічного аналізу нами запропоновано нову систему управління дебіторською заборгованістю на ПАТ «Запоріжжкокс» та виділено наступні складові: аналіз дебіторів та кредиторів підприємства; аналіз реальної вартості дебіторської заборгованості та зобов'язань; контроль за реальним співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості; розробку політики авансових розрахунків з клієнтами підприємства й надання комерційних кредитів; оцінку і реалізацію факторингу.

Також запропоновано для підвищення фінансової стійкості та покращення ліквідності залучення додаткових коштів за рахунок застосування механізму факторингу. Розраховано вартість факторингу для аналізуемого підприємства ПАТ «Запоріжсталь», виходячи з суми дебіторської заборгованості з терміном заборгованості більш ніж 90 днів – 112530 тис.грн, це фактично 15,4% всієї дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Виходячи з розрахунку доцільно скористатись послугами Райффайзен Банк Аваль. Хоча ПАТ «Запоріжсталь» і сплатить найбільший платіж за факторинговою операцією, але він отримає значно більше коштів на початку факторингової операції (108591,45 тис.грн).

Список використаних джерел:

1. 00191230 – ПАТ «ЗАПОРИЖСТАЛЬ» – Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/00191230> (дата звернення: 05.12.2024).
2. Аналіз фінансової звітності підприємства (практикум) / М. М. Marchenko та ін. LLC “Publishing house “Internauka”, 2021. URL: <https://doi.org/10.25313/978-966-97817-9-6> (дата звернення: 01.12.2024).
3. Давиденко Г., Натхман Є. Аналіз фінансового стану підприємства: мета, завдання та переваги. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 4(28). С. 5–10. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-1> (дата звернення: 01.12.2024).
4. Мізякіна Н. О. Аналіз міжнародних стандартів аудиту фінансової звітності щодо виявлення помилок. *Економіка та держава*. 2015. № 7. С. 82–86.
5. ПАТ «ЗАПОРИЖСТАЛЬ» – Smida. Smida – Main page. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00191230> (дата звернення: 01.12.2024).

ШАПУРОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

д.е.н., проф.

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4381-4886>

ЧЕРНЕНЬКИЙ ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: Chernenkyi@znuiepf.com.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-2599-6223>

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ
ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» У НАПРЯМУ ЗБЕРЕЖЕННЯ
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Сучасні умови функціонування промислових підприємств в Україні характеризуються високим рівнем конкуренції, постійним зростанням цін на енергоресурси, зміною макроекономічного середовища та вимогами до підвищення енергоефективності. У зв'язку з цим постає нагальна необхідність розробки та впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими результатами, що дозволять не лише забезпечити стійкість підприємств, але й покращити їх конкурентоспроможність. Модернізація основних засобів із впровадженням енергозберігаючих технологій є ключовим інструментом для досягнення цих цілей. Вивчення фінансових аспектів таких інвестиційних проєктів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат та збільшенню прибутковості.

Метою дослідження є розробка концептуальної моделі управління фінансовими результатами промислового підприємства, спрямованої на оптимізацію витрат, підвищення доходів та забезпечення фінансової стійкості шляхом впровадження енергозберігаючих технологій та модернізації основних засобів. Завдання дослідження: провести аналіз поточного фінансового стану підприємства, визначивши основні проблеми та ризики, розробити концептуальну модель управління фінансовими результатами, що враховує сучасні виклики та можливості, обґрунтувати необхідність модернізації основних засобів із впровадженням енергозберігаючих технологій, оцінити ефективність інвестиційного проєкту за допомогою фінансових показників (NPV, PI, період окупності), розробити

рекомендації щодо покращення фінансових результатів та підвищення рентабельності підприємства.

Концептуальна модель управління фінансовими результатами промислового підприємства, розроблена з урахуванням наукової новизни, пропонує інноваційний підхід до фінансового управління, який поєднує класичні методи з сучасними технологіями та аналітичними інструментами. У цьому підході використані передові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані (Big Data), блокчейн та автоматизація фінансових процесів, що значно підвищують ефективність і точність управлінських рішень. Наукова новизна цієї моделі полягає в інтеграції новітніх технологій у кожен етап управління фінансовими результатами – від планування до аналізу та коригування стратегії. Введення систем прогнозування та оцінки ризиків, заснованих на штучному інтелекті, дозволяє здійснювати більш точні прогнози і своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, що знижує можливі фінансові втрати і мінімізує ризики. Інтеграція фінансового управління з іншими бізнес-процесами, зокрема з управлінням виробництвом і маркетингом, надає можливість підприємствам створювати єдину платформу для прийняття фінансових рішень. Такий підхід не тільки покращує взаємодію між відділами, але й оптимізує ресурси на всіх етапах діяльності підприємства. Таким чином, новизна концептуальної моделі полягає у використанні сучасних аналітичних інструментів та технологій для підвищення ефективності управління фінансовими результатами. Це дозволяє підприємствам не тільки досягати кращих фінансових результатів, але й підвищувати свою адаптивність до змінюваних ринкових умов, що є критично важливим для стійкого розвитку в умовах сучасної економіки.

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Запоріжсклофлюс» за 2022 та 2023 роки показує як позитивні, так і негативні тенденції в його фінансовій діяльності. Протягом обох років спостерігаються зміни в активності підприємства, фінансовій стабільності, ліквідності, рентабельності та платоспроможності, що вимагає комплексного підходу до коригування його стратегії. У 2023 році підприємство демонструє деяке покращення фінансових результатів, зокрема збільшення чистого доходу і валового прибутку, однак підприємство залишається збитковим, хоча і з меншою величиною збитків у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про певні позитивні зрушення в комерційній діяльності, однак проблема збитковості досі актуальна. З іншого боку, підприємство стикається з деякими фінансовими труднощами: скороченням власного капіталу і загальних активів, а також збільшенням зовнішнього боргового навантаження. Це може ставити під загрозу його фінансову стійкість та здатність забезпечити своєчасне

виконання зобов'язань. Основні засоби підприємства показали значне зниження на 24,5 % у 2023 році порівняно з 2022 роком [1]. Це може свідчити про зниження інвестицій в розвиток основних засобів або продаж застарілих активів. Одним із негативних факторів є підвищення коефіцієнта зносу, що вказує на старіння матеріально-технічної бази підприємства. Зростання фондівіддачі свідчить про ефективніше використання основних засобів для отримання доходу, що є позитивною динамікою. Однак зниження фондоозброєності і зростання чисельності персоналу можуть свідчити про необхідність оновлення технічної бази для забезпечення ефективності на довгострокову перспективу. Щодо оборотних активів, зменшення на 8 % показує, що підприємство стало менш ефективним у використанні своїх короткострокових ресурсів. Це може бути пов'язано з оптимізацією рівня запасів або скороченням дебіторської заборгованості, що вказує на зниження комерційної активності або зменшення обсягів продажу [2].

Фінансова стійкість підприємства значно знизилася в 2023 році. Коефіцієнт автономії зменшився з 0,776 до 0,722, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальних активах підприємства. Це підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування, що може створювати додаткові фінансові ризики. Коефіцієнт платоспроможності також знизився, що вказує на труднощі в здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу [3]. Збільшення залученого капіталу вказує на зростання боргового навантаження, що додає ризиків ліквідності, хоча це також може бути результатом спроби покрити дефіцит фінансування. Позитивною тенденцією є значне зростання валового прибутку в 2023 році, який зріс на 124,3 %. Це свідчить про покращення операційної ефективності підприємства або зниження собівартості продукції. Чистий збиток скоротився на 41,5 %, що є значним покращенням, однак підприємство все ще залишилося збитковим. Рентабельність продажів також зросла з 14,68 % до 15,65 %, що є хорошим сигналом про підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. Однак рентабельність активів і власного капіталу залишаються негативними, що вказує на низьку ефективність використання цих ресурсів [4].

ПрАТ «Запоріжсклофлюс» демонструє змішану фінансову динаміку. Підприємство має позитивні результати щодо зростання доходів, валового прибутку та зменшення збитків. Однак зниження власного капіталу, активів та зростання зовнішнього фінансування вказує на наявність ризиків для фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Рекомендується зосередити увагу на оптимізації витрат, зниженні боргового навантаження та оновленні матеріально-технічної бази для досягнення стійкого розвитку в майбутньому [5].

З метою покращення фінансових результатів ПрАТ «Запоріжсклофлюс» важливо впровадити комплексний підхід, спрямований на підвищення ефективності всіх аспектів діяльності підприємства. Сучасні умови господарювання вимагають від компанії постійного вдосконалення своїх процесів, зниження витрат та оптимізації ресурсів. Зокрема, це стосується модернізації виробничих потужностей, покращення управління фінансами та активами, а також диверсифікації доходів.

Ключові заходи, спрямовані на досягнення цих цілей, повинні охоплювати стратегічне планування, ефективне використання наявних ресурсів, залучення інвестицій, а також пошук нових ринків збуту. Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат та впровадженню інноваційних технологій, що дозволяють зменшити витрати і підвищити продуктивність підприємства.

1. Важливо знизити витрати на виробництво, зокрема шляхом модернізації обладнання та впровадження енергоефективних технологій. Це дозволить зменшити витрати на енергоносії, матеріали та робочу силу.

2. Впровадження автоматизованих систем для планування закупок та моніторингу цін дозволить знижувати витрати на сировину та матеріали, забезпечуючи кращу координацію з постачальниками.

3. Розглянути можливість передачі на аутсорсинг деяких операцій, таких як бухгалтерія, логістика, IT-підтримка, щоб знизити постійні витрати на утримання штатних працівників.

4. Оновлення обладнання та інвестиції в новітні технології можуть значно підвищити продуктивність і зменшити витрати на утримання застарілих активів. Впровадження автоматизованих виробничих ліній зменшить витрати на оплату праці та знизить рівень браку.

5. Впровадження нових методів використання основних засобів, таких як підвищення тривалості їх експлуатації, поліпшення обслуговування та ремонту, збільшить фондівіддачу і дозволить отримати більший прибуток від існуючих активів.

6. Виведення нових товарів або послуг на ринок дозволить збільшити обсяги продажів і зменшити залежність від одного продукту чи ринку. Можна розглянути можливість виходу на нові ринки або розширення діапазону пропонованих товарів. Вивчення можливості створення нових джерел доходів, таких як надання послуг для інших підприємств, оренда частини виробничих потужностей або продаж науково-дослідницьких розробок.

7. Розробка нових маркетингових стратегій, включаючи поліпшення бренду, рекламні кампанії та покращення онлайн-продажів, може значно підвищити впізнаваність компанії та стимулювати попит на продукцію.

8. Вихід на нові ринки, як національні, так і міжнародні, дозволить збільшити обсяги реалізації та знизити залежність від окремих покупців. Важливо розглянути стратегії для входу в нові географічні регіони або галузі.

9. Введення більш суворого контролю за дебіторами та скорочення термінів погашення боргів допоможе покращити ліквідність компанії. Це дозволить звільнити додаткові фінансові ресурси для реінвестування в бізнес.

10. Зниження рівня зайвих запасів, що не впливають на виробництво, дозволить зменшити витрати на зберігання і зменшити обсяг зв'язаного капіталу.

11. Пошук шляхів для зниження відсоткових витрат за рахунок реструктуризації боргу або заміни дорогих кредитів на дешевші дозволить зменшити витрати підприємства і збільшити фінансові результати. Пошук можливостей для залучення додаткових інвестицій, наприклад через випуск акцій або залучення стратегічних інвесторів, може зміцнити фінансову стабільність підприємства.

12. Підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових методів управління та оптимізації виробничих процесів дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність використання людських ресурсів. Розвиток корпоративної культури та мотивація персоналу також можуть мати позитивний вплив на загальні фінансові результати.

Впровадження цих заходів дозволить ПрАТ «Запоріжсклофлюс» підвищити свою ефективність, знизити витрати, збільшити доходи і покращити фінансові результати. Ключовими напрямками для досягнення цього є оптимізація витрат, диверсифікація доходів, зниження боргового навантаження, покращення маркетингових стратегій і управління оборотними активами. Підвищення рентабельності і фінансової стабільності можливе за умови комплексного підходу до вдосконалення фінансової стратегії та інвестиційної політики підприємства.

Запропоновано проєкт модернізації обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій для ПрАТ «Запоріжсклофлюс» (табл. 1).

Розрахований проєкт модернізації обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій для ПрАТ «Запоріжсклофлюс» є прибутковим на основі розрахованих показників ефективності. Позитивне значення NPV та індекс PI більший за 1 вказують на те, що проєкт створює додану вартість та покриває витрати. Період окупності в 4 роки свідчить про те, що інвестиції можуть бути повернуті протягом чотирьох років.

Таблиця 1 – Обладнання інвестиційного проєкту

Обладнання	Опис обладнання	Приклад обладнання	К-ть	Вартість за одиницю (тис. грн)	Загальна вартість (тис. грн)
Інтелектуальні енергоефективні системи управління	Системи для автоматизації контролю та управління енергоспоживанням на виробництві	<i>Siemens Desigo CC</i> – інтегрована система управління енергією	1	1 200	1 200
Енергозберігаючі насосні системи	Насоси з високим ККД для зменшення споживання енергії	<i>Grundfos CR/CRN</i> – вертимальні багатоступінчаті насоси	2	600	1 200
Сонячні панелі для енергозабезпечення	Встановлення сонячних батарей для автономного енергозабезпечення	<i>Trina Solar Vertex S</i> – високоефективні сонячні панелі	1 комплект	800	800
Теплообмінники для утилізації тепла	Обладнання для збереження тепла від виробничих процесів та його використання для підігріву	<i>Alfa Laval TJ40</i> – теплообмінник для утилізації тепла	2	700	1 400
Вентиляційні системи з рекуперацією тепла	Системи вентиляції з функцією рекуперації тепла для зменшення витрат на опалення та охолодження	<i>Zehnder ComfoAir Q</i> – вентиляція з рекуперацією тепла	2	500	1 000
Енергозберігаючі освітлювальні системи (LED)	Встановлення LED-освітлення в виробничих приміщеннях та офісах	<i>Philips Master LED</i> – LED освітлення	80	100	8 000

Список використаних джерел:

1. 00293255 – ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» – Фінансова звітність за 2023 рік – Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00293255/yearly-finances> (дата звернення: 01.12.2024).
2. Kindratska Halyna, Sofia Gordijenko. «Інформаційні ресурси фінансового аналізу: вплив викривленої фінансової інформації на якість його результатів». *Problems and prospects of economic and management*, № 2(18) (2019): 216–26. [http://dx.doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-216-226](http://dx.doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-216-226).
3. Vovk, V. M., та Yu. O. Kyrdel. «Особливості аналізу фінансової звітності суб'єктів малого підприємництва». *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering* 3, № 83(23 липня 2019): 39. <http://dx.doi.org/10.31713/ve320184>.
4. Мединська, В. С. «Аналіз фінансового стану підприємства та шляхи його покращення». Thesis, Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14296>.
5. ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» – Smida. Smida – Main page. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00293255> (дата звернення: 01.12.2024).
6. Степаненко, Т. О. «Фінансова звітність підприємства, методика її складання та аналіз показників». Master's thesis, Сумський державний університет, 2019. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76147>.

ШКІЛЬ ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА,

магістрант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ШКІЛЬ ІВАН ОЛЕКСІЙОВИЧ,

магістрант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

АЖАЖА МАРИНА АНДРІЇВНА,

д.н.держ.упр., проф. кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Необхідність прийняття своєчасних і відповідальних рішень у сфері публічного управління, особливо на регіональному рівні, потребує переходу від адміністративно-командних до ринкових методів управління. При цьому якість рішень значною мірою залежить від складності економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних та екологічних процесів. Чітко визначені напрями розвитку соціально-економічних процесів і їх динаміка є важливими для вдосконалення управлінських рішень, що вимагає швидкості їх ухвалення та реалізації. Це підтверджує актуальність питання для публічного управління.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль у сучасному управлінні, сприяючи вдосконаленню процесів прийняття рішень, підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади та зміцненню довіри громадян.

Основними аспектами впливу ІКТ на управлінські рішення є:

1. Автоматизація процесів управління. ІКТ дозволяють автоматизувати рутинні адміністративні завдання, зменшуючи витрати часу та ресурсів, що забезпечує швидший доступ до необхідної інформації, спрощує аналіз даних та підвищує продуктивність роботи співробітників.
2. Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. Системи управління даними (Big Data), аналітичні платформи та алгоритми штучного

інтелекту забезпечують органи публічної влади необхідними інструментами для аналізу великих обсягів інформації, що дає змогу ухвалювати рішення, які ґрунтуються на об'єктивних даних і прогнозах.

3. Прозорість і відкритість управління. ІКТ сприяють відкритості органів влади через впровадження онлайн-платформ для доступу до публічної інформації, електронного документообігу та звітності, що зміцнює довіру громадян до публічних установ і підвищує підзвітність управлінців.

4. Підвищення комунікаційної взаємодії. Засоби електронного урядування, як-от електронна пошта, соціальні мережі та портали, сприяють ефективнішій взаємодії між громадянами, бізнесом і владою, що створює умови для участі громадян у прийнятті рішень, що підвищує їхню задоволеність і залученість.

5. Інноваційні підходи до управління ресурсами. Сучасні ІКТ-технології, такі як хмарні обчислення, блокчейн та Інтернет речей (IoT), забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищення точності обліку та зменшення ризиків помилок у процесах управління.

6. Швидкість реагування на виклики. ІКТ дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, кризові ситуації чи надзвичайні події, що досягається завдяки інтеграції систем моніторингу, раннього попередження та кризового управління.

Світовий досвід впровадження електронного урядування демонструє, що електронний формат управління сприяє відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів влади завдяки доступу до необхідних інформаційних ресурсів для ухвалення рішень.

Мережевий принцип взаємодії дозволяє суттєво скоротити витрати на традиційну політико-правову регламентацію суспільних процесів, забезпечує мобільну взаємодію з громадянськими інститутами та структурами, а також підвищує взаємну відповідальність за реалізацію управлінських рішень. Цей підхід змінює традиційну парадигму державного управління на користь публічного врядування, що передбачає відхід від бюрократичних процедур і впровадження інноваційних технологій у процес управління.

На сучасному етапі одним із найпотужніших інструментів у діяльності органів публічної влади є впровадження сучасного інформаційного забезпечення. Воно створює умови для використання інноваційних інструментів, спрямованих на якісне обслуговування громадян, підвищення ефективності роботи, оптимізацію та формалізацію поточних процесів, автоматизацію оформлення документації та організаційних процедур, а також супровід і впровадження програмних продуктів [1].

Зростання обсягів інформаційних відносин у публічній сфері за останні десятиліття спонукало наукове середовище змінити акценти у дослідженнях, що призвело до появи численних концепцій і підходів до визначення терміну «інформаційне забезпечення» [2].

У національній та міжнародній науковій літературі існує багато трактувань цього поняття. Найбільш влучними, на нашу думку, є такі:

- система управління, що передбачає сукупність уявлень, понять, даних, а також діяльність, пов'язану із засобами збору, реєстрації, передачі, зберігання, обробки й представлення інформації [3];

- ключовий елемент інформаційних систем, що забезпечує відображення даних, які характеризують стан об'єкта управління й слугують основою для прийняття управлінських рішень [4];

- інформаційне обслуговування, що включає надання необхідної для управлінської діяльності інформації за певними процедурами із заданою періодичністю, а також створення інформаційного середовища для управління [3];

- частина державної діяльності з аналізу, планування й підготовки керівних рішень, що включає безперервний процес обробки й використання інформації про поточний стан системи державної виконавчої служби за допомогою сучасних інформаційних засобів і методів [5];

- дії з надання необхідної інформації для державної діяльності органів публічної влади із заданою періодичністю на основі відповідних процедур;

- сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісних і кількісних характеристик, способів організації та розташування з метою актуального надання інформації, потрібної для ухвалення державних рішень.

Таким чином, поняття «інформаційне забезпечення» здебільшого розглядається у двох вимірах: як діяльність, пов'язана з обробкою інформації на всіх етапах її обігу до отримання кінцевого результату, та як сукупність показників, що характеризують стан системи управління й слугують основою для вибору оптимальної альтернативи у процесі ухвалення рішень [1].

Україна продовжує впроваджувати європейські стандарти відкритості та прозорості у роботі органів публічної влади. Важливим кроком на цьому шляху стало ухвалення Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. Закон «визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить

суспільний інтерес» [8]. Згідно Закону «публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом». Забезпечення прозорості доступу до публічної інформації є неможливим без використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

У ХІХ столітті інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали рушієм поступового переходу до інформаційного суспільства, у якому ключову роль відіграють знання та інформація. Водночас інформаційне суспільство трансформує політичну реальність і управлінський процес, змінюючи їх функції та значення. Намагання України інтегруватися до європейської культури управління зобов'язує враховувати основні напрями адміністративного реформування країн Європейського Союзу та їхній досвід, який, хоча й має як позитивні, так і негативні результати, є важливим для аналізу. Проте, у порівнянні з приватним сектором, державне управління часто демонструє недостатній рівень якості послуг та ефективності.

Державне управління, як політичний процес, спрямоване на досягнення громадського консенсусу, узгодження конфлікуючих цінностей задля забезпечення свободи, рівності, справедливості та ефективності [4]. Для цього на державному рівні необхідно формулювати політичні цілі, які враховують національні інтереси та можливості їх реалізації. На основі цих цілей визначаються завдання, виконання яких передбачає прийняття управлінських рішень керівниками державних установ або надання відповідних послуг громадянам, бізнесу та іншим організаціям. У сучасних умовах трансформаційних процесів і розвитку ІКТ актуальним залишається пошук інструментів для створення відкритої та прозорої системи влади.

Одним із таких інструментів є електронне урядування [5], яке забезпечує нові форми взаємодії між громадянами, бізнесом і владою, вільний доступ до публічної інформації, а також залучає громадян до процесу розробки й реалізації державної політики. Сучасна держава має функціонувати не як командно-адміністративна система, а як організація, яка надає послуги своїм громадянам. У цих відносинах громадяни виступають споживачами державних інформаційних послуг та ресурсів [6].

ІКТ сприяють підвищенню ефективності, прозорості та результативності управлінських рішень, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, автоматизацію процесів і залучення громадян. Ці технології мають значний потенціал для трансформації органів публічної влади в сучасних умовах. Приклади впровадження ІКТ у публічному управлінні:

1. Електронне урядування (e-Government). Дозволяє забезпечити доступ до державних послуг через інтернет, зменшуючи бюрократію та підвищуючи ефективність.

2. Системи управління проектами (Project Management Systems). Використовуються для планування, моніторингу та оцінки виконання завдань у межах державних програм і проєктів.

3. Платформи для громадських обговорень. Наприклад, онлайн-петиції чи форуми для консультацій із громадськістю, що сприяє врахуванню потреб і очікувань населення.

Виклики та перспективи використання ІКТ [2]:

1. Безпека даних. Потрібні ефективні механізми захисту інформації від кібератак та несанкціонованого доступу.

2. Доступність технологій. Важливо забезпечити рівний доступ до ІКТ для всіх громадян, зокрема тих, які проживають у віддалених регіонах.

3. Навчання персоналу. Для ефективного використання ІКТ необхідно інвестувати у підвищення кваліфікації співробітників органів публічної влади.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології є важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади. Їх впровадження сприяє підвищенню якості надання послуг, прозорості управління та залученості громадян до процесів ухвалення рішень, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку суспільства та економіки.

Важливим кроком у вдосконаленні електронного інформаційного забезпечення стало розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні». У цій концепції [10] визначено основні цілі: модернізацію публічних послуг, розвиток взаємодії влади з громадянами та бізнесом за допомогою ІКТ, а також удосконалення державного управління через електронне урядування.

Таким чином, у період переходу до інформаційного суспільства активне використання новітніх технологій стає пріоритетом для органів публічної влади. Сюди входять комп'ютеризація робочих місць, постійне оновлення інформації на вебсайтах, функціонування електронних приймалень, впровадження систем електронного документообігу. Важливим завданням є також забезпечення доступності адміністративних послуг через вебсайти, організація інтернет-конференцій, онлайн-форумів та опитувань. Успішна реалізація цих заходів вимагає підвищення рівня комп'ютерної та інформаційної грамотності співробітників органів влади.

Список використаних джерел:

1. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf
2. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-16
3. Воронкова, В., Кошелевський, В., & Лисиця, С. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 33–41. <https://doi.org/10.32782/dees.14-5>
4. Гайдученко С. О. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *Сучасні технології управління в державі*. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1\(13\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1(13)-202-213)
5. Громадська Н. А., Андріяш В. І. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 445–470.
6. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 42–51.
7. Дзямучич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. Вип. 2. С. 3–8.
8. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
9. Розвиток електронних послуг. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>.
10. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>