

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН, ПОЛІТОЛОГІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ

КАФЕДРА СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА  
І МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

## **Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін**

ВСЕУКРАЇНСЬКА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**7 лютого 2025 року**

Конференцію організовано у межах проекту:  
«Соціально-економічний вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного  
вторгнення Росії на розвиток ЄС та України: сприяння співпраці  
в дослідженнях через створення цифрової платформи».  
Цей проект отримав фінансування через проект EURIZON,  
який фінансується Європейським Союзом за грантовою угодою № 871072



Фінансується  
Європейським Союзом



Львів-Торунь  
Liha-Pres  
2025

**Організаційний та програмний комітет:**

**Алексєєвська Г.С.** – доктор філософії з міжнародних економічних відносин, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Бичкова Н.В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Клаудіо Морана** – професор Університету Мілано-Біокка, Італія.

**Крючкова Н.М.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Ломачинська І.А.** – д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки та підприємництва ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Ніколаєв Ю.О.** – к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Пічугіна Ю.В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Родіонова Т.А.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Теохаріс Григоріадіс** - професор Вільного університету Берліна, Німеччина.

**Цевух Ю.О.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Якубовський С.О.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**Відповідальний за випуск:**

**Якубовський Сергій Олексійович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ імені І.І. Мечникова.

**С 83 Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін:** матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 7 лютого 2025 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 360 с.

ISBN 978-966-397-475-0

Викладено тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін», яка відбулася у м. Одеса 7 лютого 2025 року.

Фінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності.

**338.24.021.8:339.92(062.552)**

# ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

**Білявський О.О.**

ЛОГІСТИКА ПЕРЕРОБКИ ВІДХОДІВ В УКРАЇНІ:  
ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ..... 10

**Бобилєв І.О.**

УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ..... 15

**Bobro Natalia**

THE ROLE AND PLACE OF THE DIGITAL  
UNIVERSITY IN ECONOMIC DEVELOPMENT ..... 20

**Vasylenko Mykola**

FINANCIAL INCLUSION AND NEW OPPORTUNITIES  
FOR BUSINESS IN THE ERA OF DIGITAL FINANCE..... 24

**Вдовиченко М.М.**

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ  
ТА ЇХ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ ..... 27

**Веклич В.А.**

ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ  
ІНВАЛІДІВ ВІЙНИ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ..... 31

**Вінс В.В., Новак О.В.**

ЕКОНОМІКА ВІДЕОІГОР: УКРАЇНА  
НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ГЕЙМ-ІНДУСТРІЇ..... 35

**Грищенко С.І.**

ФОРМУВАННЯ ЗАБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ  
ПОКАЗНИКІВ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В КООРДИНАТАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 40

**Dzhenkov Vitalii**

OPTIMIZING THE SOURCING AND PROCUREMENT PROCESS:  
IDENTIFICATION OF CHALLENGES AND TRANSFORMATION..... 45

**Дударєв І.М., Хвещук О.Ю.**

РИНОК КРАФТОВИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ ..... 50

**Захарко М.Р.**

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ  
В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ ..... 53

**Karpenko Olha, Kushnir Iryna**

THE ROLE OF NATURAL AND ANTHROPOGENIC FACTORS  
IN SHAPING STURGEON POPULATIONS AND THEIR ECONOMIC  
DIMENSION: INSIGHTS FROM THE STURNET PROJECT..... 57

**Корнійчук О.П., Мех О.А.**

ДІЇ ВЛАДИ ПО ЗНИЖЕННЮ РИЗИКІВ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЕПІДЕМІЇ  
У ПАНДЕМІЮ ТА МІНІМІЗАЦІЇ НАСЛІДНИКІВ COVID-19  
В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ ..... 61

<b>Лизогуб А.О.</b> ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ СУЧАСНОЇ ЕКОФЕРМИ.....	66
<b>Лисевич С.Г.</b> ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	71
<b>Морозов Т.О.</b> ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ – ПОТЕНЦІАЛ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВИ .....	74
<b>Немировська О.В.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОЄКТІВ «SMART CITY»: СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ .....	79
<b>Перегуда Ю.А.</b> МАРКЕТИНГОВІ ЦЕНТРИ ЯК ФАКТОРИ УСПІХУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ .....	83
<b>Петруха Н.М.</b> БІОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ.....	86
<b>Петруха С.В., Коноваленко Д.В.</b> БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ .....	91
<b>Полстаєв Д.О.</b> ПЕРСПЕКТИВИ АНАЛІЗУ ВЕЛИКИХ ДАНИХ В ЦАРИНІ СУДНОБУДУВАННЯ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ГАЛУЗІ .....	95
<b>Прозоров Ю.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ РЕАЛЬНИХ І ВІРТУАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ У ГІБРИДНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ МЕТАВСЕСВІТУ .....	98
<b>Редько О.В.</b> АРХІТЕКТУРНИЙ КОМПЛЕКС МЕТОДІВ НЕСУЧАСНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ НА ВИРОБНИЦТВО .....	102
<b>Савко В.В.</b> ІМІДЖ, ЯК ФУНДАМЕНТ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ У ДІДЖИТАЛІЗОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	104
<b>Сірук О.М.</b> НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ НА РИНКУ АВТОТОВАРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	108
<b>Шевченко О.В., Пронь О.С.</b> КЛІМАТИЧНА АДАПТАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	111
<b>Шемаєв В.М., Юрків Н.Я.</b> СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ США ТА ЄС ЩОДО РОЗВИТКУ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ .....	115

<b>Шемаєва Л.Г.</b> ФІНАНСОВІ САНКЦІЇ ПРОТИ РФ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПОВОСННОМУ ВІДНОВЛЕННІ .....	120
---	-----

## **СЕКЦІЯ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ**

<b>Кашинська О.Є., Кодра Л.С.</b> КОНЦЕПЦІЯ ZERO-WASTE У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ: ЯК ЗМЕНШИТИ ВПЛИВ НА ДОВКІЛЛЯ.....	124
<b>Рябенька М.О., Кирилюк А.М.</b> SMART-ТЕХНОЛОГІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	128

## **СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

<b>Августюк М.М.</b> ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ СПОЖИВАЧА ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ .....	131
<b>Аксьонова С.Ю., Черепанський М.Ф.</b> ПИТАННЯ ПІДТРИМКИ СІМ'Ї ТА НАРОДЖУВАНOSTІ У НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТАХ УКРАЇНИ.....	135
<b>Комаринська З.М.</b> ЗМІНИ У СОЦІАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ .....	140
<b>Тимченко Д.М.</b> ШВЕДСЬКА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: ЕВОЛЮЦІЯ ІНТЕРПРЕТАЦІЙ .....	144

## **СЕКЦІЯ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

<b>Гордієнко Т.В.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	149
<b>Григоренко О.В.</b> ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ І ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	152
<b>Пацкань Ю.В.</b> ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ШАХРАЙСТВА ТА КОРУПЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	156

## **СЕКЦІЯ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

<b>Balykhina Anastasiia</b> THE ROLE OF AGRICULTURAL SECTOR IN ENSURING THE PUBLIC FINANCIAL SUSTAINABILITY OF UKRAINE .....	160
--	-----

<b>Балякін Д.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОФІЛЮ РИЗИКІВ БАНКІВ УКРАЇНИ .....	164
<b>Бодаковський В.Ю., Новосад В.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ДЕРИВАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН .....	168
<b>Горват Т.Ю., Лугош Л.М.</b> РОЛЬ ГРАНТРАЙТИНГУ У РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВІД СТРАТЕГІЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ .....	172
<b>Карчева Г.Т.</b> РОЛЬ БАНКІВ У ВИРІШЕННІ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ.....	176
<b>Коротя О.Ю.</b> ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ БОРГОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ .....	181
<b>Kriuchkova Nataliia</b> THE EFFECTIVENESS OF FISCAL MECHANISMS ON ECONOMIC DEVELOPMENT AS A PART OF THE PUBLIC FINANCE SYSTEM IN THE SHORT TERM .....	185
<b>Лук'янський О.Б.</b> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	189
<b>Монтика Ю.С.</b> НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....	193
<b>Miakota Roman</b> STRATEGIC DIRECTIONS OF PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN EU COUNTRIES .....	196
<b>Рудик Н.В.</b> СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....	199
<b>Федорчук Д.Р.</b> ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ .....	204
<b>Шебештень Е.Г., Чубарь О.Г.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ .....	207
<b>Шуман В.Ю.</b> ДІАГНОСТИКА ТА СУЧАСНА КОМПОЗИЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....	211

## СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

**Бардась А.В., Кошелюк К.В.**

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ..... 215

**Бойченко М.В., Кожельцев О.Є.**

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ  
ФІРМИ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ..... 218

**Вальчук Д.В., Назарова С.О.**

КУЛЬТУРА ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ДЕФІНІЦІЯ  
КРОСКУЛЬТУРНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ..... 221

**Ванін А.О.**

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ HRM-СИСТЕМИ  
ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ..... 225

**Голівець С.М.**

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ  
СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 228

**Живко З.Б., Миронюк В.М., Родченко С.С.**

ІНТЕГРАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
ПРИ ФОРМУВАННІ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ..... 231

**Максимчук Н.С.**

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ..... 236

**Пілюков А.О.**

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ  
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ  
В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... 239

**Пук Ю.Я., Шведюк Ю.В.**

ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
СТАРТАП-ПРОЄКТІВ ..... 243

**Руденко А.В., Маммедов А.О.**

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ  
СЕКТОРУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ..... 247

**Руденко Д.О.**

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ:  
ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ..... 252

**Стародуб О.В.**

ІНДУСТРІЯ 5.0 ТА СУСПІЛЬСТВО 5.0:  
РОЗВИТОК ЄВРОПИ ТА ЯПОНІЇ ..... 256

**Чернявський І.Ю.**

КРИТЕРІЇ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ  
АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 259

<b>Швець В.Я., Михєєв Д.С.</b> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЯХ .....	263
--	-----

## **СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГ**

<b>Блинов В.Є., Череп О.Г.</b> ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ .....	266
--	-----

<b>Герасименко І.О.</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	271
--	-----

## **СЕКЦІЯ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

<b>Кобеля-Звір М.Я.</b> ГРАНТОВА ПРОГРАМА КУСАНОНЕ: АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ .....	274
--	-----

<b>Траченко Л.А.</b> АУДИТ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЗАСІБ ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ .....	277
--	-----

## **СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>Десятинчук А.І.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНО ВРІВНОВАЖЕНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ УКРАЇНИ .....	282
--	-----

<b>Корнієнко О.С.</b> ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНИХ НЕУРЯДОВИХ ІНСТИТУЦІЙ НА ТЕРИТОРІАЛЬНУ ОРГАНІЗАЦІЮ ВЛАДИ .....	286
---	-----

<b>Лаврентій Д.С.</b> ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ОХОРОНОЗДОРОВЧОЇ ПОЛІТИКИ ОБРАНИХ КРАЇН ЄС ЯК ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ УКРАЇНИ .....	291
---	-----

<b>Мельник В.М.</b> МІЖНАРОДНА ПРАВОСУБ'ЄКТНІСТЬ ЯК ПРОЯВ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА СИМВОЛІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ РЕСУРС .....	294
--	-----

<b>Стефанів А.Д.</b> КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ УКРАЇНИ .....	299
---	-----

## **СЕКЦІЯ 10. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Андрусик В.В.</b> КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ НАПІВПРОВІДНИКІВ .....	302
---	-----



<b>Bokhan Alina</b> GEOECONOMIC CONFRONTATION: RISKS AND DIPLOMACY .....	305
<b>Dvornyk Iryna</b> DEVELOPMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF SMES IN THE CONTEXT OF TRANSNATIONALIZATION .....	308
<b>Дугінець Г.В., Ночовна Г.Д.</b> ПРОСУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ .....	312
<b>Іванченко Е.П.</b> ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МИТНІЙ СФЕРІ .....	316
<b>Ігнат'єв М.М.</b> ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ .....	320
<b>Іринчина І.Б.</b> ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЙТИНГОВИХ ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ.....	325
<b>Корогод А.Я.</b> ІНСТИТУЦІЙНЕ СПРИЯННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ.....	330
<b>Кузнєцова Н. В, Білько А. Б.</b> РОЗВИТОК СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН У КРАЇНАХ ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ ДРУГОЇ ХВИЛІ ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ІНДОНЕЗІЇ) .....	334
<b>Оліїнюк Кyrylo</b> THE DIGITAL COMPONENT OF TRANSFORMATION PROCESSES: NEW INEQUALITY AS A CONSEQUENCE OF TECHNOLOGY DIFFUSION .....	339
<b>Приходько Б.В.</b> ФЕНОМЕН І ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ПЛАТФОРМНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	342
<b>Sliesarieva Anna</b> MONETARY SURROGATES IN CRYPTOCURRENCY: A NEW FRONTIER FOR SECURITIZING BANKING ASSETS IN LEDGER TECHNOLOGY .....	346
<b>Солдатко К.С.</b> ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В ЕПОХУ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ .....	350
<b>Старченко А.В.</b> ЕВОЛЮЦІЯ МОНЕТАРНИХ СИСТЕМ (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВ ЄС) .....	355

## СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

**Білявський О.О.**

*аспірант,*

*Київський національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-1>*

### **ЛОГІСТИКА ПЕРЕРОБКИ ВІДХОДІВ В УКРАЇНІ: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ**

В Україні проблема управління відходами набуває дедалі більшої актуальності через зростання обсягів твердих побутових відходів (ТПВ) та недостатню ефективність існуючих систем їх переробки. Згідно з дослідженнями, щорічно в країні утворюється понад 10 мільйонів тонн ТПВ, значна частина яких не підлягає належній утилізації. Це призводить до накопичення відходів на полігонах, забруднення навколишнього середовища та втрати потенційно цінних ресурсів. В цей час логістика відіграє ключову роль у створенні ефективної системи збору, транспортування та переробки відходів. Відсутність оптимізованих логістичних процесів призводить до неефективності операцій, високих витрат та екологічних загроз.

Аналіз досліджень логістики переробки відходів в Україні виявляє низку викликів і перспектив. Науковці підкреслюють важливість рециклінгу для економіки та екології, проте зазначають, що впровадження ефективних систем рециклінгу перебуває на початковій стадії [1]. Дослідники вказують на необхідність адаптації зарубіжного досвіду, вдосконалення інфраструктури та цифровізації логістичних процесів [2]. Особливу увагу приділено розвитку реверсивної логістики як ключового елемента циркулярної економіки, що сприяє ефективному використанню відходів [3].

Відсутність цілісної системи управління відходами в Україні ускладнює ефективну реалізацію всіх етапів логістичного процесу – від збору до переробки. Недостатній рівень розвитку інфраструктури, зокрема нестача сортувальних центрів і контейнерних майданчиків,

призводить до нераціонального використання ресурсів та ускладнює інтеграцію сучасних методів поводження з відходами. Важливим чинником є недостатній рівень цифровізації, що обмежує можливості оптимізації маршрутів транспортування та підвищення прозорості логістичних процесів. Відсутність належної координації між учасниками логістичних ланцюгів спричиняє дублювання зусиль і підвищення операційних витрат. Недосконалість нормативно-правової бази не створює належних стимулів для запровадження принципів сталого управління відходами. Обмежене використання інноваційних технологій, зокрема Інтернету речей (IoT), GPS-моніторингу та електронних платформ, негативно впливає на ефективність логістичних рішень у сфері переробки відходів, що вимагає комплексного підходу до вдосконалення системи.

Вирішення проблеми логістики у сфері переробки відходів в Україні потребує багатостороннього підходу, який включав би інноваційні технології, інфраструктурний розвиток та нормативні зміни. Ефективна інтеграція цих елементів дозволила б створити цілісну систему, здатну відповідати сучасним викликам. Пропозиції можна зосередити на аспектах, представлених в таблиці 1.

Таблиця 1

**Пропозиції та інструменти вирішення проблем логістики  
у сфері переробки відходів в Україні**

Аспект	Пропозиції
1	2
<i>Інтеграція цифрових технологій</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження платформи електронного управління відходами, яка дозволить відстежувати весь цикл поводження з відходами.</li> <li>• Використання GPS-трекерів для моніторингу транспорту та Інтернету речей (IoT) для оцінки рівня наповненості контейнерів.</li> <li>• Створення цифрової карти з переліком місць збору, доступних контейнерів тощо різних типів відходів.</li> </ul>
<i>Розвиток логістичної інфраструктури</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення регіональних сортувальних центрів для зменшення транспортних витрат і забезпечення якісного сортування.</li> <li>• Організація сучасних контейнерних майданчиків, обладнаних сенсорами, що передають інформацію про заповненість у реальному часі.</li> <li>• Модернізація транспортного парку.</li> <li>• Забезпечення достатньої кількості місць збирання і сортування різних типів відходів.</li> </ul>

1	2
<i>Реформа нормативно-правової бази</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийняття законів, що стимулюють відповідальність виробників за утилізацію їх продукції (extended producer responsibility, EPR).</li> <li>• Розробка стандартів для сортування та транспортування відходів.</li> <li>• Створення фінансових стимулів для підприємств, які впроваджують екологічно чисті технології.</li> <li>• Впровадження чіткої і справедливої системи покарань для всіх учасників системи поводження з відходами.</li> </ul>
<i>Координація між учасниками</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення публічно-приватних партнерств для ефективної координації між громадами, бізнесом і державними органами.</li> <li>• Організація регулярних форумів і тренінгів для обміну досвідом.</li> <li>• Розробка навчальної програми для суспільства про правила поводження з різними типами відходів та особливостями їх сортування.</li> </ul>

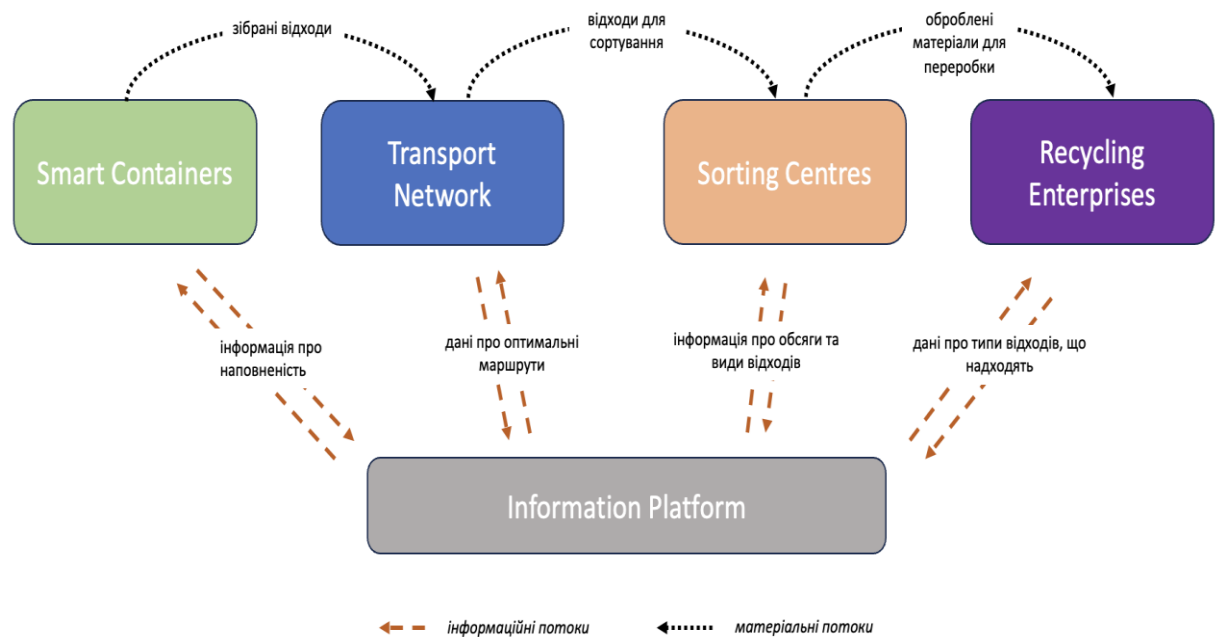
*Джерело: розроблено та формалізовано автором*

Таким чином, аналізуючи ці аспекти, можна стверджувати, що ефективна логістична система у сфері переробки відходів складається з взаємопов'язаних компонентів: смарт-контейнерів, що сигналізують про наповненість; оптимізованої транспортної мережі; сортувальних центрів для попередньої обробки; переробних підприємств, де відходи перетворюються на ресурси; та цифрової платформи для моніторингу та управління процесами.

Така система може бути представлена у вигляді схеми, де відображені основні потоки інформації та матеріалів між компонентами (рис. 1).

Представлена схема демонструє ефективну логістичну систему для управління переробкою відходів в Україні. Вона відображає взаємозв'язок між основними компонентами системи. Основна ідея схеми полягає у створенні інтегрованого підходу до управління відходами, що забезпечує прозорість та ефективність логістичних потоків. Кожен елемент відіграє ключову роль у цьому процесі: «Smart Containers» відповідають за збір відходів та передачу даних про рівень їх наповненості до інформаційної платформи; «Transport Network» оптимізує маршрути транспортування на основі інформації, отриманої

від смарт-контейнерів; «Sorting Centres» забезпечують попереднє сортування та підготовку відходів до переробки; «Recycling Enterprises» виконують кінцеву переробку зібраних матеріалів, перетворюючи їх на нові ресурси; «Information Platform» виступає центральним елементом, який збирає, аналізує та розподіляє інформацію між усіма компонентами системи.



**Рис. 1. Варіант ефективної логістичної системи у сфері переробки відходів**

*Джерело: розроблено та формалізовано автором*

Ця схема демонструє інтегрований і системний підхід до управління відходами, який може сприяти зниженню екологічного навантаження, оптимізації витрат і розвитку циркулярної економіки. Реалізація такої логістичної системи в Україні дозволить підвищити ефективність переробки відходів і забезпечити сталий розвиток як на локальному, так і на національному рівнях.

Зменшення витрат на транспортування та зберігання завдяки оптимізації маршрутів і покращенню сортування є ключовим економічним результатом. Скорочення обсягів відходів, що потрапляють на полігони, знижує екологічне навантаження та сприяє сталому розвитку. Крім того, розвиток цієї галузі створить нові робочі місця у сфері логістики та переробки, а також підвищить інвестиційну привабливість України завдяки підтримці екологічних ініціатив.

Отже, логістика виступає визначальним фактором у формуванні ефективної системи управління відходами в Україні, забезпечуючи інтеграцію всіх етапів їхнього збору, транспортування, сортування та переробки. Використання сучасних інфраструктурних рішень, цифрових технологій та адаптація нормативно-правової бази до актуальних викликів сприятимуть підвищенню ефективності логістичних процесів, зменшенню витрат і покращенню екологічної ситуації. Комплексний підхід до оптимізації логістики у сфері переробки відходів створить умови для підвищення інвестиційної привабливості галузі, розвитку підприємницьких ініціатив та посилення конкурентоспроможності національної економіки в умовах переходу до моделі циркулярної економіки.

### Література:

1. Черніхова О.С. Важливість рециклінгу для повторного використання відходів: економічні та екологічні переваги. *Матеріали конференції Харківського національного університету внутрішніх справ*. Харків : ХНУВС, 2020. С. 45–54.
2. Харченко Т.Б., Сагайдак Ю.А. Аналіз зарубіжного досвіду у сфері управління твердими побутовими відходами. *Науковий журнал з проблем екології*. Київ : Екологія, 2020. Т. 3. № 4. С. 12–21.
3. Цимбалістова О.А., Юденко Є.В. Реверсивна логістика в умовах переходу до циркулярної економіки. *Бюлетень Харківського національного університету*. Харків : ХНУВС, 2021. Т. 5. № 2. С. 78–86.
4. Ковальчук О.В. Управління відходами в Україні: проблеми та перспективи їх вирішення. *European Journal of Management Issues*. 2020. Т. 6. № 1. С. 45–53.
5. Кікоть М., Малєєва Ю. Моделі формування логістичної інфраструктури ресайклінгу складної техніки. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 3(29). С. 15–28.

**Бобилєв І.О.**

*аспірант,*

*Український державний університет науки і технологій*

*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-2>*

## **УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Російсько-українська війна спричинила безпрецедентні труднощі для торгівельних компаній, змусивши їх пристосовуватися до екстремальних ринкових умов. Знищення інфраструктури, перебої в постачанні, зростання витрат на енергоресурси та транспорт, переміщення активів і логістичних хабів у безпечніші регіони – усе це суттєво позначилося на ефективності бізнес-процесів. Як наслідок, компанії змушені переглядати свої управлінські стратегії. Додатковою складністю є відсутність уніфікованого підходу до визначення конкурентоспроможності та методів її забезпечення, що ускладнює ухвалення оптимальних управлінських рішень.

У період воєнних дій питання збереження конкурентоспроможності, підтримки операційної ефективності та забезпечення стійкого розвитку набуває особливої значущості. Більшість наукових праць не розглядає антикризове управління як цілісну систему, що спрямована на стабільне функціонування підприємств у військових умовах. У цьому контексті зростає потреба в детальному аналізі теоретичних, методологічних і практичних аспектів управління бізнесом у кризові періоди. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, які мають бути зосереджені на розробці стратегічних підходів до управління підприємствами, а також на формуванні ефективних бізнес-стратегій як у період активних бойових дій, так і на етапі післявоєнного відновлення.

Головною метою дослідження є аналіз основних чинників, що визначають стратегічний розвиток торгівельного бізнесу в умовах війни, а також розробка рекомендацій щодо зміцнення стійкості та збереження конкурентних позицій підприємств у період кризи та післявоєнного відновлення.

Передбачити початок повномасштабної війни надзвичайно складно, оскільки цей процес залежить від безлічі змінних факторів, та остаточне рішення щодо початку військових дій, все ж залежить від волевиявлення однієї людини. До 24 лютого 2022 року лише незначна частина бізнесів в Україні враховувала ризики такого масштабу, однак реальність змусила підприємства адаптуватися до безпрецедентних умов. У цій ситуації надзвичайно важливо впроваджувати ретельне стратегічне планування, спрямоване на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості компаній.

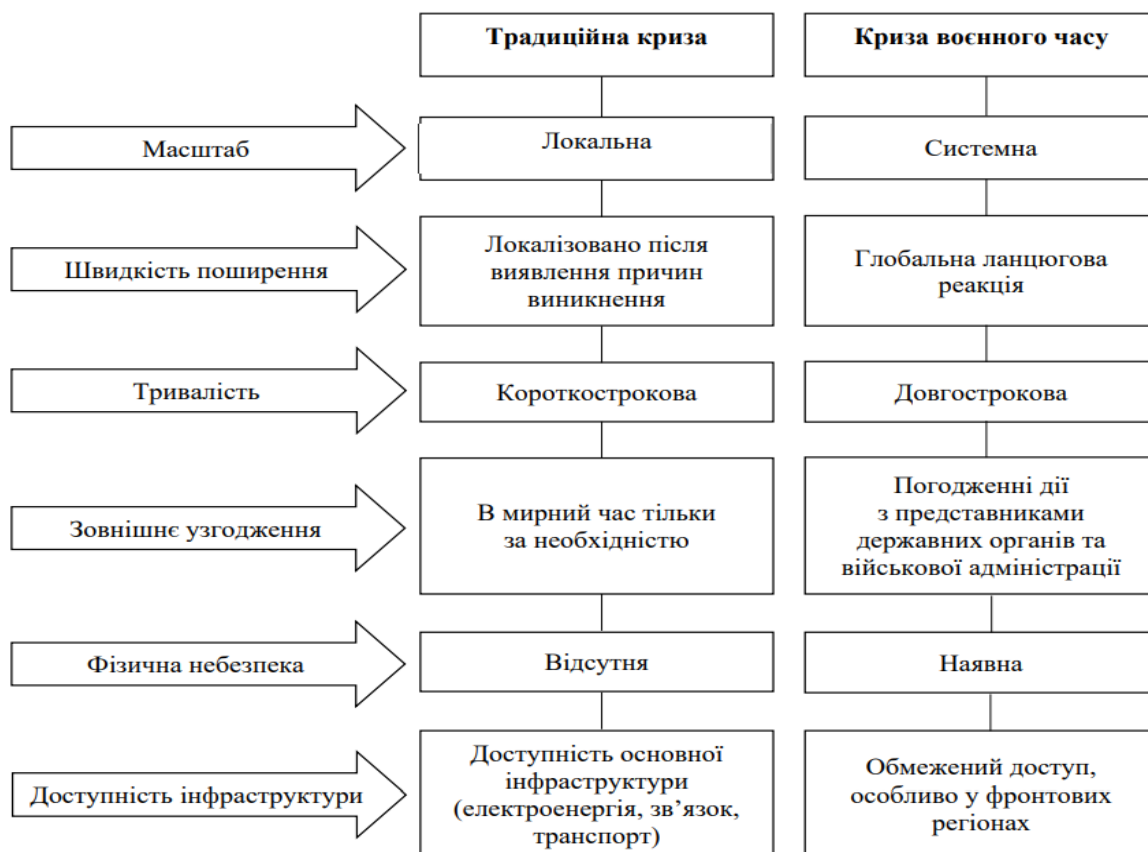
Ефективне управління бізнесом у період збройних конфліктів потребує чіткої постановки цілей та вибудовування стратегії, яка дозволить організації не лише функціонувати в кризових умовах, а й зменшувати потенційні загрози в майбутньому. Це, своєю чергою, вимагає від керівників високого рівня компетентності у сфері стратегічного планування, використання відповідних методів управління та впровадження адаптивних управлінських рішень.

Сучасні реалії висувають перед бізнесом нові виклики, де швидкість адаптації та стратегічне мислення відіграють вирішальну роль. Російська агресія в Україні, поряд із глобальною економічною нестабільністю, суттєво змінила роботу торгівельних мереж. У цих умовах ефективне стратегічне управління стає критично важливим для прийняття рішень в екстремальних ситуаціях, враховуючи довгострокові завдання компаній.

Менеджмент підприємства не лише відповідає за оперативне реагування на кризові обставини, а й має забезпечувати перспективний розвиток бізнесу. Для цього необхідно впроваджувати гнучке стратегічне планування, що охоплює аналіз ринкових трендів, оцінку конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Це, своєю чергою, сприяє виявленню перспективних напрямків розвитку, зокрема впровадженню інноваційних технологій, розробці нових продуктів і послуг, освоєнню нових ринків, розширенню виробничих потужностей та відкриттю нових торгівельних точок. Водночас усі ці процеси необхідно здійснювати з урахуванням ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями, зокрема повномасштабною війною.

Варто зазначити, що традиційні економічні кризи та кризи, спричинені воєнними конфліктами, мають істотні відмінності. Основні аспекти цих відмінностей наведено нижче:





**Рис. 1. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу**  
*Джерело: [1, с. 38–43]*

Ризики можуть виникати як усередині компанії, так і в зовнішньому середовищі. Вони можуть бути спричинені змінами в регуляторній політиці, коливаннями ринку, появою нових конкурентів або технологій, а також соціально-політичними факторами. Ризик зазвичай розглядається як імовірність настання несприятливих подій, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії. При цьому існує і суб'єктивне сприйняття ризику, що залежить від дій суб'єкта та його усвідомлення можливих наслідків. Отже, поняття «ризик» є багатограним і охоплює різні сфери, зокрема економічну, підприємницьку, комерційну, інвестиційну, кредитну та ділову діяльність.

Ефективний менеджмент повинен передбачати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив і впроваджувати дієві стратегії для їхньої мінімізації. Управління ризиками є ключовим фактором стабільного функціонування бізнесу, забезпечуючи його довгострокову безпеку та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Наприклад, згідно з аналітичним звітом Ukrainian Retail Association, у 2023 році 80% торговельних мереж України переглянули свої бізнес-стратегії, що дозволило відновити діяльність близько 80% магазинів, закритих у березні 2022 року [2]. Підвищення витрат на логістику та енергоресурси змусило компанії шукати нові бізнес-моделі. Для зменшення ризику втрати активів у зонах бойових дій та прифронтових районах багато підприємств перемістили свої виробничі потужності та логістичні центри до безпечніших регіонів.

Таким чином, у кризових умовах менеджмент повинен не лише своєчасно ідентифікувати ризики, а й оцінювати їхній потенційний вплив та розробляти ефективні механізми захисту. Грамотне управління ризиками є запорукою стабільності компанії та її здатності зберігати конкурентоспроможність навіть у найскладніших обставинах.

Однією з ключових цілей ефективного управління є здатність бізнесу долати ризики як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Для цього необхідно не лише формувати фінансові резерви, а й забезпечувати достатній рівень автономії в ухваленні управлінських рішень, що сприяє швидкій адаптації до змін і підвищує гнучкість компанії в кризових умовах.

Сталий розвиток підприємства передбачає не лише економічне зростання, а й баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами його діяльності. Такий підхід сприяє довгостроковій стабільності компанії, дозволяє уникати соціальних та екологічних конфліктів, формувати позитивний імідж і підвищувати рівень довіри з боку споживачів та суспільства.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «стратегія» показує, що більшість дослідників розглядають її у кількох аспектах: як напрям розвитку підприємства, що визначає його цілі; як план дій для досягнення цих цілей; а також як систему правил і поведінкових орієнтирів, які формують управлінські рішення. У сучасних економічних умовах стратегія має поєднувати всі ці компоненти: містити чітко сформульовані цілі, комплексний план реалізації та конкретні заходи для їхнього досягнення. Як зазначає І.А. Ігнат'єва [3, с. 229], стратегія підприємства виконує об'єднавчу функцію, поєднуючи його стратегічні пріоритети, внутрішні ресурси та фактори зовнішнього середовища.

Професійний і далекоглядний підхід керівництва відіграє вирішальну роль у прийнятті своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень як у періоди криз, так і під час активного розвитку компанії. У корпоративній культурі ця далекоглядність відображається у

формуванні стратегічних і тактичних цілей, що враховують можливі сценарії змін зовнішнього середовища та забезпечують гнучкість у реалізації управлінських ініціатив. Таким чином, забезпечення стійкого розвитку та зростання компанії є складним і багатовимірним процесом, що потребує стратегічного мислення, інноваційного підходу, гнучкості в адаптації до змін і ефективного управління ризиками. Лише поєднання цих складових дає змогу компанії зберігати свою конкурентну позицію та отримувати стабільний прибуток навіть за умов високої ринкової нестабільності.

### **Література:**

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № (182). С. 38–43
2. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка), 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-2023/> (дата звернення: 01.02.2025).
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл. Київ : Каравела, 2008. 480 с.

**Bobro Natalia**  
*Ph.D., Doctor of Philosophy,*  
*Director of the Digital Department European University,*  
*Director of the “NooLab & AI” Scientific Laboratory*  
*of the European University,*  
*Private Higher Education Establishment “European University”*  
*Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-3>

## **THE ROLE AND PLACE OF THE DIGITAL UNIVERSITY IN ECONOMIC DEVELOPMENT**

Most researchers believe that one of the main problems of a digital university functioning in the context of the information society formation is the insufficient level of development of its information and communication infrastructure, as well as the low digitalization of the education sector in general [1; 2]. This significantly reduces the effectiveness of management in the field of education and limits the potential economic impact of the university.

The digital university as a knowledge producer is a key factor in the formation of human capital, which, according to A.O. Kozynets, is “a set of knowledge, skills, and abilities used to meet the diverse needs of a person and society as a whole” [3]. In the current conditions of the digital economy, there is a transition “from a world of declining profit margins based on the lack of natural resources and material goods to a world of increasing profits based on unlimited opportunities to generate ideas and use them to create new products and services” [4, p. 49].

Considering the need to develop the digital economy, universities are transforming, expanding their functions. A modern digital university is:

- a global, open, dynamic platform for learning, research, and innovation;
- a resource base for ensuring synergy between different fields of activity through the integration of research, management, and engineering;
- a platform for creating interdisciplinary research projects by bringing together representatives of different academic schools;
- an institution that trains specialists in new areas of knowledge and according to the requirements of the digital economy.

The new role of the digital university in the knowledge society is manifested in its growing contribution to the development of the innovation economy, which is determined not only by the level of educational services provided, but also by the amount of intellectual property created and commercialized. Due to openness, globalization, and active involvement of young talents, universities are turning into centers for generating intellectual capital. They not only fulfill research orders, but also independently develop new technologies and business models, contributing to the development of knowledge-intensive industries. As a result, digital universities play a key role in the formation and development of high-tech industries, stimulating economic growth and promoting innovative progress.

The classification of universities by the level of added value created indicates a gradual transition from the traditional model to the digital university. Such an institution performs not only educational and research functions, but also actively interacts with the market, promoting entrepreneurship and technology transfer. Its activities are aimed at integrating education, science, and business, which allows for more efficient use of intellectual resources and stimulating innovative development.

The transformation of universities into a digital format helps to increase their impact on economic and social development, which is due to the improvement of the quality of the educational process, the implementation of innovative teaching technologies, and the adaptation of educational programs to the current needs of the labor market. Graduates of digital universities are better able to adapt to current labor market requirements, which has a positive impact on their competitiveness and professional mobility. At the same time, universities are strengthening their role in conducting innovative research, the results of which are of public importance and contribute to technological progress. An important consequence of digitalization is the diversification of the university's financial flows, which reduces its dependence on state funding and contributes to the stable development of the educational environment.

The transformation of universities into a digital format is manifested in changing approaches to management, interaction with stakeholders, development of entrepreneurial competencies, improvement of knowledge and technology transfer mechanisms, and strengthening international integration.

In terms of university governance, there is a transition to the model of shared governance, which involves a wide range of participants in the educational process in forming strategic development. This is due to the growing importance of entrepreneurial values and the new social role of universities in the digital economy [5, p. 260]. An important factor of

transformation is also the deepening of interaction with key stakeholders. This includes active cooperation with graduates, the business community, and other stakeholders, which helps to attract additional resources and build sustainable partnerships.

Expanding the range of student competencies is also an important aspect of the university digital transformation. Educational programs are complemented by elements of entrepreneurial activity, including support for student initiatives and the development of skills necessary for successful functioning in the modern innovation environment.

Internationalization is becoming another key area of university transformation. It provides for the expansion of academic mobility of students and teachers, development of international partnerships, joint research and educational projects, which facilitates the integration of universities into the global educational and scientific space.

Therefore, the transition from the traditional model of the university, which performs an exclusively educational function, to a digital university, which becomes the center of the formation of new high-tech markets and ensuring global competitiveness, requires large-scale transformations. Key changes include the integration of technology transfer structures, commercialization of research results, effective management of intellectual property, development of academic entrepreneurship, and forecasting future directions of technological development. Capitalizing the knowledge created and using it for economic growth is also becoming an important task.

As shown above, the digital transformation of universities has a positive impact on their contribution to the socio-economic development of society. It contributes to improving the quality of education, adapting graduates' competencies to the current requirements of the business environment, increasing competitiveness in the international market of educational services, as well as forming stable financial flows and reducing dependence on budget funding. As a result, the digital university becomes not only a center of research and education, but also an active participant in the economic process, ensuring sustainable innovation development.

### **References:**

1. Yahodzinskyi S. M., Gudz Y. F., Skliarenko O. V. (2024) Empowering student entrepreneurs: the transformative power of university startup incubators. *Publishing House «Baltija Publishing»*, pp. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-503-7-16>

2. Bobro N. S. (2024) Tsyfrova transformatsiia osvitynikh system. *Efektivna ekonomika*. no. 1. pp. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.36>
3. Kozynets A. O. (2024) Napriamy stratehichnoho upravlinnia systemoiu akademichnoi dobrochesnosti v umovakh tsyfrovoy transformatsii osvithnoho seredovyshcha. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. no. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-09>
4. Lysenko S., Bobro N., Korsunova K., Vasylyshyn O., Tatarchenko Y. (2024) The Role of Artificial Intelligence in Cybersecurity: Automation of Protection and Detection of Threats. *Economic Affairs*. vol. 69 (Special Issue), pp. 43–51. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.6>
5. Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., & Kozhyna A. (2020) Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*. no. 8(2), pp. 250–264. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>

**Vasylenko Mykola**

*Student,*

*Ivan Franko National University*

*Lviv, Ukraine*

**Scientific Supervisor: Moryak Tetyana**

*Associate Professor at the Department of Economic Theory,*

*Ivan Franko National University*

*Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-4>

## **FINANCIAL INCLUSION AND NEW OPPORTUNITIES FOR BUSINESS IN THE ERA OF DIGITAL FINANCE**

The rapid evolution of digital finance is reshaping global markets and unlocking unprecedented opportunities for businesses. Financial inclusion—the process of ensuring that individuals and businesses have access to useful and affordable financial products and services—has emerged as a cornerstone of this transformation. In this paper, we will analyze the impact of digital financial tools on financial inclusion, examine emerging opportunities for businesses, and provide analytical data to predict future trends.

Digital finance enables access to services such as payments, credit, savings, and insurance through mobile phones, the internet, and other digital platforms. For instance, in 2022, approximately 76% of adults globally had a financial account compared to just 51% in 2011 [1]. Mobile money accounts, in particular, have revolutionized access for underserved populations, especially in developing economies.

Table 1

### **Global Growth of Financial Inclusion (2013–2024)**

<b>Year</b>	<b>Adults with Financial Accounts (%)</b>	<b>Adults with Mobile Money Accounts (%)</b>
2013	53%	9%
2017	65%	17%
2020	76%	28%
2024	82%	40%

The data highlights a consistent increase in financial account ownership, driven largely by mobile money adoption. The 15% rise in mobile account



usage between 2017 and 2022 demonstrates the transformative potential of digital finance.

The financial inclusion trend creates a fertile environment for innovation, entrepreneurship, and market expansion. Key opportunities include:

1. Businesses can now access previously unbanked populations. For instance, digital lending platforms offer microloans to individuals and SMEs (small and medium enterprises) in remote areas.

2. Digital tools lower transaction costs and improve operational efficiency. For example, mobile payment systems reduce reliance on physical infrastructure such as bank branches.

3. Big data and artificial intelligence (AI) allow companies to tailor financial products to specific customer needs, enhancing user experience and satisfaction.

4. Digital platforms facilitate international transactions and remittances, allowing businesses to scale globally.

M-Pesa, a mobile money service, increased financial inclusion rates in Kenya from 27% in 2006 to 82% in 2020 [2]. Businesses integrated M-Pesa into payment systems, enabling faster transactions and improved liquidity.

While the benefits of digital finance are clear, challenges persist. These include digital illiteracy, cybersecurity risks, and uneven infrastructure development. Addressing these issues is critical for sustained progress.

Table 2

### Digital Finance Challenges and Solutions

Challenge	Description	Proposed Solution
Digital Illiteracy	Limited knowledge of digital tools	Nationwide education campaigns
Cybersecurity Threats	Increased risk of fraud and data breaches	Investment in advanced security systems
Infrastructure Gaps	Lack of internet and mobile coverage in rural areas	Public-private partnerships for funding

By 2030, financial inclusion is projected to reach 85% globally, supported by advancements in blockchain, AI, and fintech. Emerging markets in Africa and Southeast Asia are expected to see the highest growth, as governments and private sectors collaborate to expand digital infrastructure.

Financial inclusion through digital finance is a transformative force, offering businesses new avenues for growth while addressing socio-economic disparities. By leveraging mobile technologies, AI, and innovative business

models, companies can contribute to sustainable economic development and enhance global financial accessibility. For example, the global digital payments market is projected to grow from \$7.36 trillion in 2021 to \$15.27 trillion by 2027, reflecting a compound annual growth rate (CAGR) of 12.8% [5]. Similarly, the microfinance industry is expected to surpass \$400 billion in loan disbursements by 2030, driven by enhanced digital access [6].

### **References:**

1. World Bank. (2022). Global Findex Database. Available at: <https://www.worldbank.org/en/programs/globalfindex-database-2022-full-report-with-extended-data> (accessed January 22, 2025).

2. Safaricom. (2020). M-Pesa Impact Report. Available at: <https://www.safaricom.co.ke/business/mpesa-impact-report-2020-analysis-includes-key-innovation-and-economic-effect> (accessed January 23, 2025).

3. International Monetary Fund. (2021). Digital Finance: Risks and Opportunities. Available at: <https://www.imf.org/en/Topics/Financial-Sector/Digital-Finance-Risks-and-Opportunities-2021-global-overview-full-study> (accessed January 24, 2025).

4. UN Digital Economy Report. (2022). Trends in Financial Inclusion. Available at: <https://unctad.org/digital-economy/2022-report-financial-inclusion-and-trends-in-the-digital-age> (accessed January 25, 2025).

5. Statista. (2022). Digital Payments Worldwide Overview. Available at: <https://www.statista.com/statistics/digital-payments-worldwide-overview-2022-trends-and-market-insights> (accessed January 25, 2025).

6. Market Research Future. (2023). Microfinance Market Report. Available at: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/microfinance-market-report-2023-global-trends-analysis-and-forecast> (accessed January 23, 2025).

**Вдовиченко М.М.**  
*аспірант,*  
*Державний торговельно-економічний університет*  
*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-5>*

## **ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ЇХ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ**

Індустріальні парки є важливим інструментом економічної трансформації, який сприяє модернізації промисловості, залученню інвестицій, розвитку інновацій та регіональному зростанню. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції між країнами ефективно використання індустріальних парків дозволяє забезпечити прискорену індустріалізацію, підвищити конкурентоспроможність національної економіки та інтегрувати її у світові виробничі ланцюги. Особливо актуальною ця тема є для України, оскільки післявоєнне відновлення вимагає нових підходів до стимулювання промислового розвитку та залучення капіталу. Відповідно, дослідження ролі індустріальних парків у трансформації економічних систем набуває великого значення [1].

Концепція індустріальних парків базується на кількох фундаментальних економічних теоріях. Теорія кластерів Майкла Портера підкреслює значення географічної концентрації підприємств у підвищенні продуктивності та інноваційності. Саме завдяки територіальній близькості компанії можуть ефективніше взаємодіяти, обмінюватися технологіями та створювати синергійний ефект [2]. Теорія структурних зрушень, яку запропонував Саймон Кузнець, акцентує увагу на необхідності перерозподілу ресурсів з традиційних секторів (таких як сільське господарство) у високопродуктивні сфери економіки, зокрема промисловість і сферу послуг. Формування індустріальних парків сприяє такому перерозподілу, створюючи сприятливі умови для розвитку високотехнологічного виробництва [3]. У межах економічної географії, Пол Кругман довів, що концентрація промислових підприємств у певних регіонах може сприяти зростанню зайнятості, підвищенню рівня доходів та зменшенню регіональної нерівності. Завдяки індустріальним паркам можливе подолання економічного дисбалансу між різними регіонами

через створення нових промислових центрів і стимулювання локального виробництва [4]. Важливою також є концепція сталого розвитку та циркулярної економіки, яка наголошує на необхідності ефективного використання природних ресурсів, мінімізації відходів і впровадженні принципів екологічної відповідальності у промисловість. У цьому контексті індустріальні парки стають майданчиком для розвитку екологічно чистих технологій і раціонального використання ресурсів.

У світовій практиці індустріальні парки є важливим компонентом економічного розвитку. Вони активно використовуються у Китаї, США, Європейському Союзі, Туреччині, Південній Кореї та інших країнах. У світі функціонує від 12 000 до 20 000 таких парків, які відіграють провідну роль у стимулюванні економічного зростання та залученні інвестицій [5; 6]. Наприклад, у Китаї успішно реалізується модель індустріальних парків, орієнтованих на експорт та інтеграцію у глобальні виробничі мережі. Одним із прикладів є індустріальні парки Сучжоу, які стали потужними центрами виробництва електроніки та автомобільних компонентів, залучаючи міжнародних інвесторів і сприяючи розвитку високотехнологічних секторів економіки [7]. У країнах ЄС індустріальні парки все частіше набувають екологічного характеру. Вони сприяють циркулярній економіці, мінімізуючи промислові відходи та забезпечуючи ефективне використання ресурсів, що відповідає європейській стратегії сталого розвитку [8].

В Україні розвиток індустріальних парків набув особливої актуальності після початку повномасштабного вторгнення РФ. Бойові дії, руйнування промислових підприємств та порушення логістичних ланцюгів призвели до різкого скорочення виробничих потужностей. Станом на травень 2022 року їх завантаженість знизилася на 40% у порівнянні з довоєнним рівнем [1]. Відповіддю на ці виклики стало ухвалення урядом України Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки, яка передбачає державне фінансування інфраструктури (до 150 млн грн на кожен парк), податкові стимули та спеціальні умови для інвесторів [9]. За підсумками 2024 року очікується, що кількість індустріальних парків в Україні досягне 100, що дозволить створити нові робочі місця, залучити інвестиції та забезпечити швидке відновлення промислового потенціалу.

Індустріальні парки мають низку переваг, які роблять їх важливим інструментом економічного розвитку. По-перше, вони сприяють прискоренню індустріалізації, створюючи сприятливі умови для відкриття нових підприємств і виробництв. Це дозволяє скоротити

терміни запуску бізнесу, знизити витрати на стартовий капітал і забезпечити ефективне використання ресурсів. По-друге, індустріальні парки є потужним механізмом залучення інвестицій. Завдяки спеціальним економічним умовам, податковим пільгам і розвиненій інфраструктурі вони приваблюють як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів, що сприяє припливу капіталу та створенню нових робочих місць. По-третє, індустріальні парки відіграють важливу роль у розвитку інноваційних екосистем. Взаємодія між бізнесом, науково-дослідними установами та державними структурами сприяє створенню нових технологій, підвищенню продуктивності праці та розвитку високотехнологічних секторів економіки. По-четверте, індустріальні парки забезпечують можливість розвитку екологічно чистих технологій і сприяють циркулярній економіці. Вони мінімізують промислові відходи, забезпечують ефективне використання ресурсів і створюють умови для сталого економічного розвитку.

Отже, індустріальні парки є стратегічним інструментом економічного відновлення України. Вони дозволяють не лише швидко реіндустріалізувати економіку, але й забезпечити залучення інвестицій, створення робочих місць, регіональний розвиток та інтеграцію у світові економічні процеси. Використання світового досвіду та адаптація успішних моделей до українських реалій сприятиме модернізації промисловості, розвитку інноваційних секторів та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності роботи індустріальних парків в Україні, аналіз їх впливу на економічне зростання та дослідження можливостей інтеграції цифрових технологій у процеси виробництва та управління індустріальними парками.

### **Література:**

1. НІСД. Розвиток індустріальних парків як чинник пришвидшення відновлення економіки України. 2022. URL: [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rozvytok-industrialnykh-parkiv-yak-chynnyk-pryshvydshennya-vidnovlennya?utm\\_source=chatgpt.com](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rozvytok-industrialnykh-parkiv-yak-chynnyk-pryshvydshennya-vidnovlennya?utm_source=chatgpt.com)
2. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. No. 11. P. 77–90. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
3. Kuznets S. Modern economic growth: findings and reflections. *The American economic review*. 1973. No. 63(3). P. 247–258. URL: <https://www.jstor.org/stable/1914358>

4. Krugman P. The new economic geography, now middle-aged. *Regional studies*. 2011. No. 45(1). P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.537127>
5. UNIDO. Industrialization as the driver of sustained prosperity. United Nations Industrial Development Organization, Vienna. 2020. URL: <https://www.unido.org/industrialization-driver-sustained-prosperity>
6. WorldBank. Urban Development. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>
7. Wang J. H., & Lee C. K. Global production networks and local institution building: the development of the information-technology industry in Suzhou, China. *Environment and Planning*. 2007. A. No. 39(8). P. 1873–1888. <https://doi.org/10.1068/a38428>
8. OECD. An industrial policy framework for OECD countries: old debates, new perspectives. Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris. 2022. URL: <https://www.oecd.org/publications/an-industrial-policy-framework-for-oecd-countries-0002217c-en.htm>
9. Стратегія розвитку індустріальних парків на 2023–2030 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#n9>

**Веклич В.А.**

*аспірант,*

*Приватний вищий навчальний заклад*

*«Європейський університет»*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-6>*

## **ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ІНВАЛІДІВ ВІЙНИ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

Війна в Україні, демографічний спад, старіння населення країни, низький рівень життя, зменшення чисельності економічно активного населення, погіршення якості робочої сили (зокрема через зниження показників здоров'я населення) та інші чинники диктують необхідність інтеграції інвалідів у сферу трудової діяльності. Кожен громадянин – це важливий ресурс для майбутнього України. Необхідно забезпечити якісну реабілітацію, можливості для перенавчання й отримання нових навичок, а також створити систему підтримки, яка дозволить працевлаштуватися, інтегруватися в суспільство та бути корисним державі.

У національній доповіді «Про становище осіб з інвалідністю в Україні» зазначено, що інвалід – це особа зі стійким розладом функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до обмеження її життєдіяльності, внаслідок чого держава зобов'язана створити умови для реалізації нею прав нарівні з іншими громадянами та забезпечити її соціальний захист [1].

Сьогодні, інваліди війни виявилися відрізними від ринку праці та робочих місць, які могли б їм забезпечити гідне існування. Інваліди потребують створення умов для підвищення їхньої конкурентоспроможності, реалізації права на освіту, полегшення умов праці відповідно до індивідуальних програм реабілітації.

Участь людей з обмеженими можливостями в трудовій діяльності має важливе значення і з соціально-етичного погляду, оскільки неприйняття інвалідів призводить до подальшої сегрегації цієї категорії населення, створення різних бар'єрів між цією групою населення і здоровими працездатними людьми. Працевлаштування інвалідів складний процес, оскільки залучення до суспільно корисної праці

передбачає врахування стану їхнього здоров'я, навичок, потреб, можливостей і особистих схильностей. Крім того, становище інваліда на ринку праці ускладнюють психологічні бар'єри, що існують як у суспільстві загалом (більшість громадян намагається не помічати інвалідів), так і серед самих інвалідів.

До найактуальніших проблем у сфері працевлаштування інвалідів, на думку автора, належать: слабка пристосованість будівель, споруд і транспорту для роботи і пересування маломобільних громадян; скасування державним законодавством податкових пільг для підприємств, де для них мають бути створено спеціальні умови роботи, і застосовано механізм квотування робочих місць.

Якщо говорити про пільги, які існують для осіб з інвалідністю, то можна відмітити суперечності деяких норм, які регулюють їх надання. Наприклад, статтею 51 Кодексу законів про працю України передбачено, що окремі категорії працівників мають право на скорочений робочий час без зменшення заробітної плати. Водночас не зазначено, що скорочення робочого часу має застосовуватись щодо осіб з інвалідністю, а також не визначена конкретна тривалість скороченого робочого часу [2].

Відповідно до статті 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», роботодавці, у яких працює від 8 осіб і більше, зобов'язані забезпечити створення робочих місць для осіб з інвалідністю. Квота становить 4% від середньооблікової чисельності штатних працівників, а для підприємств з меншою чисельністю працівників – одне робоче місце [3].

Але, експерте опитування Центру Разумкова, проведене восени 2023 р. показало, що 55% роботодавців не готові створювати особливі умови для людей з інвалідністю. Найбільшою перешкодою при працевлаштуванні ветеранів називають відсутність у чинному законодавстві України реальних стимулів для роботодавця щодо працевлаштування осіб з інвалідністю (46,5%) та небажання працедавців брати ветеранів на роботу (внаслідок існуючих пільг для ветеранів у сфері зайнятості) (41%) [4].

Негативне ставлення роботодавців до механізму квотування робочих місць для осіб з інвалідністю зумовлена низкою причин:

– система квотування не враховує специфіку та можливості окремих підприємств. Наприклад, вона ігнорує той факт, що не всі робочі місця придатні для працевлаштування осіб з інвалідністю. У деяких галузях умови праці взагалі можуть бути неприйнятними, зокрема через особливі фізичні навантаження, високу мобільність чи небезпеку. У таких



випадках роботодавці змушені сплачувати штрафи або приховувати інформацію про середньооблікову чисельність працівників і розмір середньорічної зарплати;

- роботодавцям складно знайти працівників з інвалідністю, які відповідають необхідним кваліфікаційним вимогам для виконання роботи в межах квоти;

- роботодавці побоюються, що обмежені фізичні можливості працівників з інвалідністю можуть призвести до зниження продуктивності праці, що негативно вплине на ефективність підприємства;

- працевлаштування осіб з інвалідністю вимагає додаткових фінансових витрат на облаштування відповідних робочих місць.

За таких умов роботодавці шукають способи уникнути виконання зобов'язань за механізмом працевлаштування осіб з інвалідністю. Зокрема, деякі підприємства не реєструються у Фонді соціального захисту, інші уникають сплати штрафних санкцій. Крім того, поширеною є практика формального працевлаштування осіб з інвалідністю, коли їхня зайнятість оформлюється лише на папері, без фактичного виконання роботи та виплати заробітної плати.

У системі квотування робочих місць для осіб з інвалідністю проявляється прагнення держави перекласти на плечі підприємців зобов'язання щодо соціальної підтримки вразливих груп населення. Це призводить до появи різних схем ухилення від квотування (приймають інваліда з нарахуванням йому зарплати, яка в три-чотири рази менша за суму штрафу, але він на роботі не з'являється тощо).

Проблемами, що негативно впливають на працевлаштування інвалідів, залишаються труднощі здобуття освіти, негативні соціальні установки, стереотипи у ставленні до інвалідів тощо. Одними з першочергових завдань для збільшення зайнятості інвалідів мають стати: створення спеціалізованої навчальної мережі, перенавчання цієї категорії громадян за направленням служби зайнятості та розширення надомної зайнятості (з урахуванням специфіки сільської місцевості). Через відсутність спеціалізованої інфраструктури в сільській місцевості реабілітація інвалідів ускладнена. Інваліди війни, які є жителями сільських територій, перебувають як правило, у важчому матеріальному становищі, зазнають більших труднощів у пошуку роботи, і мають досить низькі професійні характеристики.

На підставі розглянутих у роботі проблем, з метою формування середовища для осіб з обмеженнями здоров'я, що відповідає міжнародним стандартам, на наш погляд, проблему працевлаштування

слід розв'язувати системно, включно із підготовкою безробітних інвалідів до праці, створенням спеціалізованих робочих місць і вдосконаленням допомоги в працевлаштуванні. Україна, прагнучи до членства в ЄС, має адаптувати законодавство до європейських стандартів і створити комфортні умови для всіх громадян, зокрема для ветеранів з інвалідністю. Після війни кількість осіб з інвалідністю значно зросте, і суспільство має прийняти цю реальність, відмовившись від патерналізму та жалю, створивши умови для їхньої гідної самореалізації.

### **Література:**

1. Лучин Н. Статистична оцінка та інформаційне забезпечення аналізу якості життя осіб з інвалідністю в Україні: проблеми та сучасний розвиток. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 3 (45). С. 82–98. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2021.03.082>

2. Гончаренко К. Квоти, пільги та санкції: що потрібно знати роботодавцям про працевлаштування осіб з інвалідністю? 2024. URL: <https://budni.robota.ua/career/kvoti-pilgi-ta-sanktsiyi-shho-potribno-znati-robotodavtsyam-pro-pratsevlashtuvannya-osib-z-invalidnistyu> (дата звернення: 22.01.2025).

3. Державна служба України з питань праці. Щодо виконання нормативу робочих місць для осіб із інвалідністю. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/shchodo-vykonannia-normatyvu-robochykh-mists-dlia-osib-iz-invalidnistiu/#:~:text=> (дата звернення: 22.01.2025).

4. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки. Лютий 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/03/20/2024-PAKT-February-2.pdf> (дата звернення: 27.01.2025).

**Вінс В.В.**

*студент,*

*Державний торговельно-економічний університет*

*м. Київ, Україна*

**Новак О.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри світової економіки,*

*Державний торговельно-економічний університет*

*м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-7>

## **ЕКОНОМІКА ВІДЕОІГОР: УКРАЇНА НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ГЕЙМ-ІНДУСТРІЇ**

Технологічний розвиток у сфері розваг відкрив для людства безліч варіантів інтерактивного дозвілля, одну з найбільш вагоміших ніш яких є саме відеоігри. Від свого зародження у 60-их роках минулого століття до нинішнього часу, відеоігри пройшли шлях від невеличких проєктів з однією сторінкою коду, що робили працівник ІТ-сфери у вільний час до устаткування відеоігрової індустрії як одного із «стовпів» міжнародного бізнесу у сфері розваг. У 2024 році доходи міжнародного ринку відеоігор оцінюються в 455 млрд доларів США [2], і очікується, що він буде продовжувати зростати в майбутньому. Число людей по всьому світу, яких можна вважати геймерами, тобто активними гравцями у відеоігри, складає понад 3,32 млрд. Варто підкреслити, що за останні 8 років це число зросло на понад 1 млрд, що демонструє все більше зростання популярності відеоігор серед людей по всьому світу. Примітним фактом є те, що Азія є найбільшим регіоном у світі по кількості геймерів – 1,5 млрд осіб.

Всього налічується три ніші міжнародного ринку відеоігор, за якими визначається розподіл успішності серед сотень і тисяч компаній-розробників: **ПК-ринок**, тобто ігри, створені для гри на персональному комп'ютері; **консольний ринок**, тобто ігри, створені для гри на ігрових консолях на кшталт Microsoft Xbox чи Sony PlayStation; **мобільний ринок**, тобто ігри, створені для гри на мобільних пристроях.

«Велика Трійка» в індустрії відеоігор – це Nintendo, Microsoft і Sony. Ці три корпорації є основними виробниками ігрового обладнання для

відеоігор і в даний час домінують на ринку консольних ігор. Завдяки цій інфраструктурній перевазі, «Велика Трійка» є найбільшими видавцями відеоігор у всьому світі, заробляючи мільярди доларів США на відеоіграх щороку. Згідно з останніми даними, компанії-розробники, що належать «Великій Трійці», отримали понад 60,3 мільярда доларів щорічного доходу від ігор, причому Sony утримує найбільшу частку ринку серед провідних компаній[3].

Розвиток української індустрії відеоігор розпочався ще наприкінці 1970-х, коли в країні виготовлялися переважно копії зарубіжних ігрових консолей та комп'ютерів для місцевого ринку. Справжній розквіт геймерської культури припав на 1990-ті роки, коли українці отримали широкий доступ до імпортованих ігрових платформ. У 1990-х роках започаткувався професійний розвиток ігрової індустрії в Україні, коли з'явилися перші компанії з розробки відеоігор. Наступні два десятиліття ознаменувалися створенням кількох успішних ігрових франшиз українського походження, що зміцнило позиції країни на міжнародному ринку відеоігор.

Незважаючи на те, що українські ігри здобули визнання, наукове вивчення галузі почалося лише у другій половині 2000-х. Хоча українські розробники могли створювати ігри з меншими витратами порівняно із західними студіями, вони мушили долати такі перешкоди як нестача технічних можливостей та специфічні вимоги ринку. Столиця України перетворилася на провідний центр геймдеву, де зосередились головні вітчизняні студії, включаючи GSC Game World, 4A Games і Frogwares. Проте, незважаючи на активний розвиток галузі, значна частина доходів від українських проєктів осідала в руках закордонних видавців. На жаль, «тренд» із видавництвом відеоігор закордонними компаніями не закінчиться найближчим часом, адже українські компанії-розробники не мають достатніх потужностей для реклами та дистрибуції власних продуктів по всьому світу.

Великою проблемою української відеоігрової індустрії залишається кількість фахівців. За даними порталу Game.dev.dou [1], української спільноти геймдев-спільноти (*від англ. game development – розробка відеоігри*), працівників в українському топ-25 геймдев-компаній стає все менше. Таким чином, станом на серпень 2024 року, в Україні нараховується орієнтовно 8 тис. фахівців у сфері розробки відеоігор. Сумний тренд на скорочення кількості працівників серед геймдев-компаній України продовжується. Втім, є кілька нюансів. Якщо з серпня 2023-го по лютий 2024-го геймдев недорахувався 1020 спеціалістів

(11,8%), то з лютого по серпень цього року їх кількість зменшилася на 564 людини (7,4%). Падіння вже не таке стрімке.

Однак, не дивлячись на складність розвитку гейм-індустрії в Україні як устаткованого бізнес-середовища, наші фахівці є знаними на весь світ та працюють у сотнях провідних компаній по всьому світу. Відеоігрові ж проекти, створені на теренах України, дуже часто стають відомими й успішними глобально, а Київ неодноразово визнався столицею геймдеву Східної Європи. Також варто уваги те, що в Україні розміщується декілька офісів великих міжнародних корпорацій, які беруть участь в розробці багатомільйонних проектах.

Тим не менш, про які українські відеоігрові франшизи перш за все подумає середньостатистичний закордонний геймер, коли в нього запитують про Україну? Про так звану «українську трійцю геймдеву»: франшизи «Козаки», «METRO 2033» та «S.T.A.L.K.E.R». Цікавим фактом стане те, що всі ці ігрові серії розроблені, фактично, однією великою компанією G.S.C. Game World, заснованою Сергієм Григоровичем у 1995 році. «Козаки» та «S.T.A.L.K.E.R» є інтелектуальною власністю саме цієї відеоігрової студії, тоді як серія відеоігор «METRO 2033» є дітищем розробників студії 4A Games, яка складається з вихідців із колективу G.S.C. Game World. Однак, якщо серія відеоігор про лицарів Східної Європи у жанрі «стратегія в реальному часі» (*від англ. real-time strategy*) вже припинила своє активне існування через відсутність випуску нових частин, то останні дві франшизи є найвідомішими «дітищами» українських фахівців гейм-індустрії.

Проте також постає питання: яка з цих франшиз є справді оригінально і питома українською та просуває Україну в міжнародному ринку як національний продукт? Саме тут перетинається бізнес та культурна ідентичність, адже серія відеоігор від компанії 4A Games, їх єдиної інтелектуальної власності на даний час, є проектами за мотивами творів російського письменника-фантаста Дмитрія Глуховського про існування росіян у пост-апокаліптичній росії в умовах ядерної пустки внаслідок глобального конфлікту. 4A Games, розробивши три успішні відеоігри в фінансовому плані та уподобаних геймерами з усього світу, не зробили головного для української гейм-індустрії, а саме – ідеологічно не відокремили вітчизняну від російської. Простими словами: не зробили унікальний, питома український продукт.

Однак, саме франшиза про пригоди у Чорнобильській зоні відчуження «S.T.A.L.K.E.R», а конкретно довгоочікуване продовження

серії «S.T.A.L.K.E.R 2: Серце Чорнобиля», стала потужним проривом української гейм-індустрії.

Ігри серії відомі своєю оригінальною атмосферою «українського пост-апокаліпсу», нелінійним сюжетом та елементами виживання. Вони поєднують реалістичну графіку, складні системи симуляції навколишнього середовища та штучного інтелекту ворогів. Оригінальна трилогія включає в себе «Тінь Чорнобиля» (2007), «Чисте небо» (2008) та «Поклик Прип'яті» (2009), кожна з яких розширює всесвіт S.T.A.L.K.E.R. та додає нові елементи геймплею (процесу гри/ігроладу), зберігаючи при цьому свою унікальну атмосферу та устрій ігрового світу. Геймери з усього світу очікували продовження даної серії понад 13 років, з моменту початку її розробки в 2011 році. І не дарма: «S.T.A.L.K.E.R 2: Серце Чорнобиля» вийшла 20 листопада 2024 року. Гра викликала глобальне захоплення, отримавши численні компліменти за якість та технологічність гри: на агрегаторі Metacritic[5], одного з найпопулярніших порталів для огляду й оцінки ігор та кіно, провідні видання оцінили гру в непогані 73 бали, тоді як звичайні геймери поставили гри 78 балів, що теж є чудовим результатом для українського продукту.

Якщо говорити про фінансовий успіх, то гра виправдала всі сподівання розробників і Microsoft, компанії яка виступила видавцем гри: загальне бруто гри на момент початку 2025 року становить 143 млн доларів США, а гру завантажили понад 2.5 млн разів. Це феноменально успішні цифри для періоду в 2 місяці після релізу гри. Хоч достеменно і не відомо, скільки Microsoft та GSC Game World витратили на розробку цього мега-амбітного проекту, точно відомо одне – гра «окупила» себе за лічені тижні[4].

Відеоігрова індустрія України пройшла довгий шлях від простого копіювання зарубіжних продуктів до створення всесвітньо відомих франшиз. У контексті глобального ринку, український геймдев демонструє значний потенціал, незважаючи на численні виклики. Особливо яскраво це видно на прикладі тріумфального повернення легендарної серії S.T.A.L.K.E.R., чия нова частина не лише підкорила серця геймерів, але й принесла вражаючі комерційні результати. Навіть в умовах повномасштабного вторгнення РФ та пов'язаного з цим бажання ворога знищити нашу ідентичність, українські розробники продовжують створювати унікальні проекти, які вирізняються самотністю та високою якістю. Показово, що саме київська студія GSC Game World змогла створити по-справжньому український продукт, який не лише

здобув комерційний успіх, але й став культурним феноменом, що представляє нашу країну на світовій арені відеоігрової індустрії.

Майбутнє української гейм-індустрії виглядає обнадійливо, незважаючи на поточні труднощі. Успіх S.T.A.L.K.E.R 2 довів, що українські розробники здатні створювати проєкти світового рівня, які можуть конкурувати з продуктами провідних міжнародних студій. Це відкриває нові перспективи для розвитку галузі та залучення інвестицій, що може стати потужним поштовхом для подальшого зростання української відеоігрової індустрії та зміцнення її позицій на глобальному ринку.

### Література:

1. Топ-25 геймдев-компаній України, серпень 2024. Мінус 564 фахівці за пів року та жодного нового офісу. *Gamedev.dou.ua*. URL: <https://gamedev.dou.ua/articles/top-gamedev-companies-summer-2024/> (дата звернення: 31.01.2025).
2. Clement J. Video game industry – Statistics & Facts. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/868/videogames/#topicOverview> (дата звернення: 31.01.2025).
3. Global video game industry revenue. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1344668/revenue-video-game-worldwide> (дата звернення: 31.01.2025).
4. S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl - статистика продажів та встановлень. *GameSensor*. URL: <https://uk.gamesensor.info/app/1643320> (дата звернення: 31.01.2025).
5. S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl Reviews. *Movie Reviews, TV Reviews, Game Reviews, and Music Reviews – Metacritic*. URL: <https://www.metacritic.com/game/stalker-2-heart-of-chernobyl/> (дата звернення: 31.01.2025).

**Грищенко С.І.**

*аспірант,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-8>*

## **ФОРМУВАННЯ ЗАБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КООРДИНАТАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Важливим документом міжнародного рівня, який зацентрував увагу широких кіл громадськості, науковців та практиків на спрямування вектору розвитку туристичної індустрії на досягнення Глобальних Цілей сталого розвитку, став програмний документ Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) «Туризм та цілі сталого розвитку – подорож до 2030 року», в якому зазначено «... використання позитивного сприятливого сектору туризму у стійкому розвитку ... вимагає стійкого партнерства і рішучих дій усіх зацікавлених сторін у сфері туризму у відповідності до Порядку денного 2030 р. для сталого розвитку» [1].

Необхідно підкреслити, що розвиток туризму на засадах досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) вимагає усвідомленої участі зацікавлених сторін, сильного політичного лідерства для забезпечення широкої участі та досягнення консенсусу. Сталий розвиток туризму доцільно розглядати як безперервний процес, що вимагає постійного моніторингу впливів, впровадження необхідних превентивних та/або коригувальних заходів у разі потреби. Одночасно з цим сталий туризм повинен також забезпечувати високий рівень задоволеності і змістовний досвід для туристів, підвищуючи їхню обізнаність щодо питань сталого розвитку та просуваючи серед них практики сталого туризму [1]. Зазначимо, що одним із результатів діяльності, орієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку туризму, стане підвищення ділової репутації та формування позитивного гудвілу суб'єкта туристичної діяльності (далі СТД), що в кінцевому підсумку доцільно розглядати через призму підвищення потенційних прибутків і розширення можливостей СТД для реалізації ними в подальшому програм екологічного і соціально-культурного спрямування.



Провідну роль у реалізації принципів сталого розвитку відіграють окремі туристичні підприємства, досягнення якими операційних і фінансових цілей суттєво залежить від ефективності взаємодії з такими контрагентами як: органи державної і місцевої влади, конкуренти, постачальники, підприємства пов'язаних видів діяльності. Як показав аналіз, в процесі своєї діяльності СТД взаємодіють з представниками більше як 50-ти галузей, впливаючи на показники їх діяльності, сприяючи прискоренню кругообігу коштів в суміжних галузях, досягненню соціальних, екологічних і економічних результатів. Крім того, розвиток туризму позитивно позначається і на соціальних, економічних та екологічних показниках стану громад і територій, оскільки призводить до залучення інвестицій, створення робочих місць, розвитку культурного потенціалу та інших нефінансових результатів.

СТД, які у своїй діяльності орієнтовані на досягнення основних принципів концепції сталого розвитку, повинні водночас забезпечувати і досягнення цілей власного бізнесу, серед яких – максимізація прибутку та зростання вартості бізнесу. На зовнішньому рівні соціальна відповідальність (СВБ) суб'єктів туристичної діяльності проявляється у таких показниках як: збільшення обсягу податків до державного і місцевого бюджетів; сприяння розвитку соціальної сфери населених пунктів, які розташовані на території надання туристичних послуг; сприяння збереженню довкілля, інші.

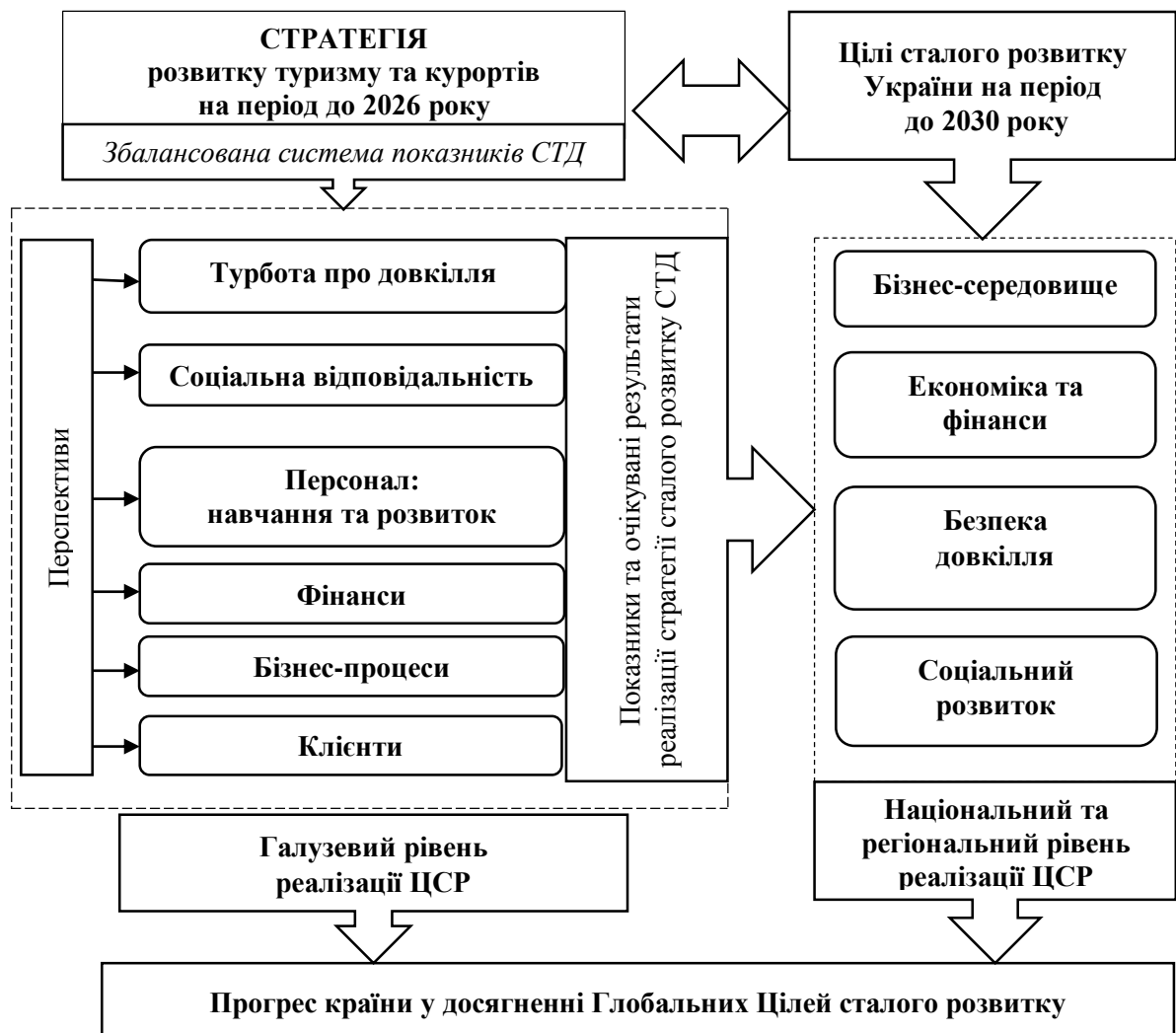
Говорячи про СВБ СТД слід враховувати, що така діяльність з економічних позицій не завжди буде ефективною, а скоріше результативною – витрати СТД будуть призводити до отримання соціального, економічного або природоохоронного ефектів поза межами підприємства. Ефект (результат) для СТД буде досягатися опосередковано – через зростання гудвілу і знаходитиме вираження у збільшенні обсягів реалізації туристичних продуктів, зростанні прибутків і рентабельності підприємства, збільшенні сум надходжень від туризму в місцевому і державному бюджеті.

За результатами узагальнення наукової літератури для СТД в якості інструментарію оцінювання прогресу у реалізації ЦСР пропонується збалансована система показників (ЗСП), яку запропонували Р. Каплан і Д. Нортон [2]. Основним призначенням ЗСП стало її використання в оцінці й контролі результатів діяльності за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. Грабар М.В. аналізує доцільність використання збалансованої системи показників підприємствами туризму,

аргументуючи це тим, що використання ЗСП забезпечує можливість безперервного, обґрунтованого спостереження за поточними процесами на підприємстві, їх оцінки, прогнозування змін і в разі необхідності – коригування за результатами аналізу відхилень з метою підвищення ефективності господарювання [3]. Етапами запровадження ЗСП в практичну діяльність підприємств туристичної сфери згідно підходу [3, с. 210] визначено: створення ЗСП, стратегічне навчання та комунікації, підготовка бізнесу, аналіз і управління бізнесом, управління знаннями і подальше навчання.

Погоджуючись в цілому з такою послідовністю етапів впровадження збалансованої системи показників, зазначимо, що важливим завданням кожного конкретного підприємства є визначення перспектив реалізації стратегії та обґрунтування системи показників, які дозволять оцінити наявні проблеми та зорієнтувати менеджерів і працівників щодо напрямів їх вирішення, з можливістю подальшого оцінювання ефективності запроваджених заходів і прогресу. Важливим висновком дослідника є те, що ЗСП є інструментом узгодження стратегії туристичного підприємства з системою чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, які визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох перспектив – фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу [3, с. 211].

Для об'єктивного відображення прогресу суб'єкта туристичної діяльності у досягненні ЦСР важливе значення має класифікація чинників та показників ефективності й результативності, що дозволить оцінити як досягнення окремих цілей, так і відповідність економічним, екологічним і соціальним вимірам глобальної концепції сталого розвитку. З огляду на це та зважаючи на гнучкість ЗСП як інструменту оцінювання ефективності підприємства в координатах реалізації цілей сталого розвитку для СТД пропонується доповнити набір перспектив ЗСП – перспективами «Турбота про довкілля» і «Соціальна відповідальність». На рис. 1 наведено елементи ЗСП СТД з позицій реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 років [4] та Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року [5].



**Рис. 1. Збалансована система показників як інструмент оцінювання прогресу суб'єкта туристичної діяльності в досягненні цілей сталого розвитку**

*Джерело: розроблено автором*

В системі реалізації стратегії сталого розвитку підприємства туризму кожна перспектива передбачає визначення стратегічних цілей і подальшу оцінку прогресу у їх досягненні. Пропонується основними стратегічними цілями СТД, які відповідають перспективі «Турбота про довкілля», визначити такі: спрямування діяльності та популяризація оптимального використання природних ресурсів, які є ключовим елементом розвитку туризму; підтримка основних екологічних процесів та сприяння збереженню природної спадщини і біорізноманіття територій здійснення діяльності СТД; сприяння підвищенню екологічної грамотності та інші. Результативність СТД відповідно до перспективи

«Соціальна відповідальність» пропонується оцінювати залежно від досягнення стратегічних цілей, зокрема таких: підтримка соціокультурної автентичності громад; сприяння збереженню культурної спадщини та традиційних цінностей на засадах реалізації принципів міжкультурного взаєморозуміння і толерантності; підтримка Концепції меморіалізації пам'ятних місць та участь у проєктах ЄС з відновлення України; розвиток громад та інклюзивність в туризмі; сприяння об'єднанню громад, розвитку місцевих підприємств і добробуту членів громад; створення джерел доходу і підтримка місцевої економіки.

### **Література:**

1. The World Tourism Organization. URL: <http://www2.unwto.org>
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71–79.
3. Грабар М.В. Збалансована система показників у сфері туризму та рекреації. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4 (21). С. 209–213.
4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження КМУ від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

**Dzhenkov Vitalii**  
*Postgraduate Student,*  
*Taras Shevchenko National University of Kyiv*  
*Kyiv, Ukraine*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-9>*

## **OPTIMIZING THE SOURCING AND PROCUREMENT PROCESS: IDENTIFICATION OF CHALLENGES AND TRANSFORMATION**

Sourcing and Procurement (SP) is essential for any organization, contributing significantly to its competitive advantage. Issues within the SP process can disrupt core operations, profitability, and strategic goals. These theses outline an approach to evaluate the SP process, identify challenges, address them, and transform the process for greater efficiency.

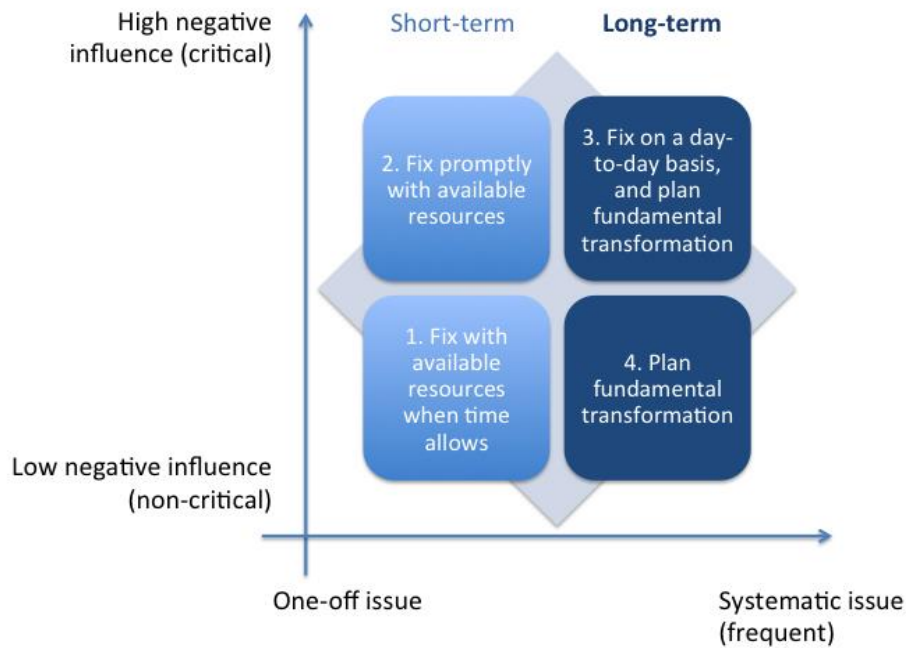
Ukrainian companies face a number of challenges in the SP process, such as: manual errors and a lack of automation, high complexity in materials and contract types, excessive management control over non-strategic purchases and lack of control over strategic ones as well as gaps in internal procurement regulation.

These challenges lead to widespread problems, including delays, low quality, and overspending. It is essential to identify interconnections between these issues and categorize their root causes.

Here is the classification of identified problems in the following dimensions for each stage of SP process:

- by the type of negative influence: delays, quality problems, overspending
- by direct influence on core operations: critical and non-critical issues
- by frequency: typical and one-off issues
- by source of problem: influenced by internal and external factors

By evaluating these problems, top management can get a clearer picture of their impact. Once issues are identified, a roadmap for transforming the SP process can be developed. Based on the severity of each issue, actions can be proposed with varying timelines. An example of such actions is illustrated in Figure 1.



**Figure 1. Suggested actions**

Overview of suggested actions:

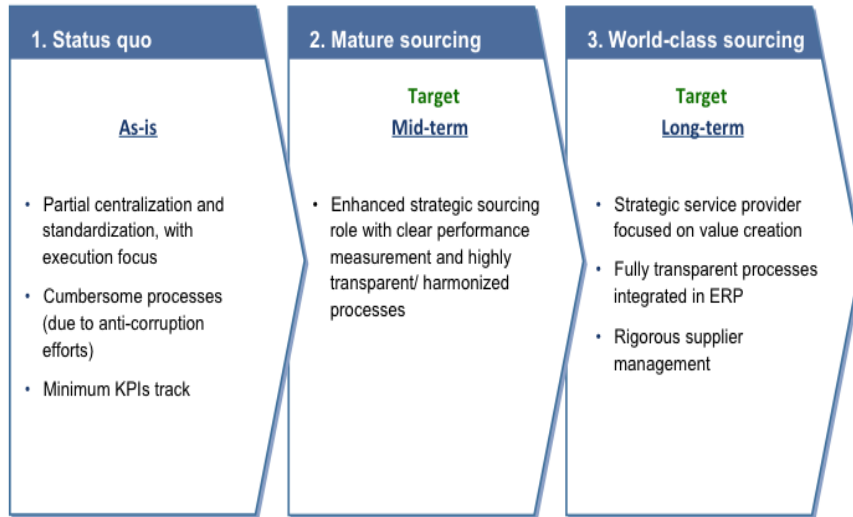
Group 1: Non-critical problems that appeared once, for example manual errors, which could be resolved via HR decisions (e.g addressing responsible personnel or providing targeted training to enhance their skills).

Group 2: Issues with potential substantial impact, caused by non-standard events (e.g., illness of key staff), which may signal systemic problems and require focused attention.

Group 3: High-priority problems, which demand consistent executive attention. For example, a lack of trust from strategic suppliers, necessitating immediate communication, while long-term solutions such as restructuring internal functions and fostering deeper collaboration should be planned and executed.

Group 4: Recurring issues with no direct operational impact (e.g., delays in analytics due to IT gaps), which should be addressed through strategic planning and gradual implementation.

The transformation process starts by defining the current state (as-is process) and setting clear targets (to-be process). Mid- and long-term targets for procurement development are shown in Figure 2.



**Figure 2. Evolution of procurement function competencies**

A sample roadmap for achieving these mid-term targets is depicted in Figure 3.

**Optimization and de-bottlenecking**

	Goals	Roadmap
<p><b>Issues addressed:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of strategic management in procurement</li> <li>• Lack of process standardization</li> <li>• Procurement process is not transparent and harmonized</li> <li>• Minimal KPIs tracking, no link between individual performance and motivation</li> <li>• Decentralized procurement, economies of scale is not utilized</li> <li>• No unified approach to expected price determination</li> <li>• No comprehensive systematic market analysis and spend analysis</li> </ul>	<p><b>Enhancement of strategic management in procurement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determination of resources needed, org. structure redesign</li> <li>• Strategic sourcing department establishment, preparation of departments' regulations and job descriptions</li> <li>• Strategies development (incl. consultant involvement)</li> <li>• Category Management improvement and category strategies formulation (incl. consultant involvement)</li> <li>• Strategic Supplier Relationship management implementation</li> </ul>
	<p><b>Harmonization and acceleration of procurement processes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare comprehensive list of policies and standards compilation for further development</li> <li>• Standardization of operating procedures</li> <li>• Cross-functional coordination development</li> <li>• Development/improvement of policies: Supplier qualification and performance tracking methodology; Regulations on cross-functional cooperation etc.</li> </ul>
	<p><b>Achievement of clear performance measurement and continuous improvement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of common reporting policy and highly-automated reporting approach</li> <li>• Establishment of compliance control process</li> <li>• Development of KPIs for procurement performance tracking</li> <li>• Establishment of regular independent purchasing performance evaluation</li> </ul>
	<p><b>Cost reduction through rigorous spend planning and buying decisions based on deep analytical support</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creation of central database for suppliers, prices, works, stock</li> <li>• Negotiations and existing contracts' rationalization (TBD)</li> <li>• Establishment of approved suppliers' list administration</li> <li>• Development unified methodology for expected price determination</li> <li>• Aggregation and Market Pricing (Benchmarking) implementation</li> <li>• Value Analysis implementation</li> <li>• Value Engineering implementation</li> </ul>

**Figure 3. Sample roadmap to SP process optimization**

After key actions in the form of roadmap are identified, it is necessary to estimate target duration for those tasks and their consequence with the view to acquire resources and plan transformation project further on. However, to lead successful transformation it should be based on at least the following: appropriate project management practices, IT systems integration, regular trainings in order to update qualifications of personnel to demands of new processes and tools, clear and timely communication.

Generally, best practices of business process improvement suggest using various tools for optimization. Here are several essential tools that can enhance the efficiency of the sourcing and procurement process:

**E-Sourcing Tools.** These platforms digitalize and automate various stages of the sourcing process, from supplier identification to contract execution. They facilitate tasks such as supplier outreach, proposal collection, and bid evaluation, optimizing operational workflows [1].

**Spend Management Tools.** These systems aggregate and analyze purchasing data, enabling organizations to better manage their expenditures. By identifying spending trends and potential savings opportunities, they contribute to more strategic financial management [2].

**Contract Management Tools.** These tools streamline the creation, negotiation, and storage of contracts, ensuring compliance and enabling effective monitoring of contract performance. By minimizing risk and enhancing operational efficiency, they support the management of legal agreements [2].

**Supplier Management Tools.** These systems focus on managing supplier relationships, encompassing performance evaluation and risk mitigation. They ensure suppliers consistently meet organizational standards and requirements, fostering long-term, productive partnerships [2].

**E-Procurement Software.** E-Procurement solutions centralize the procure-to-pay process, covering everything from requisition to payment. This integration promotes transparency, reduces manual errors, and accelerates the procurement cycle, ultimately improving operational performance.

**Procurement Analytics Tools.** These analytical platforms examine procurement data, providing actionable insights on procurement performance. By tracking key performance indicators (KPIs) and identifying trends, they support data-driven decision-making and continuous improvement in procurement activities [3].

Implementing these tools can significantly enhance process efficiency, reduce operational costs, and improve transparency throughout the sourcing and procurement cycle.



In conclusion, it is important to recognize that the SP process plays an essential role in business operations and ultimately influences customer satisfaction. To identify issues within this process, the outlined steps – ranging from interviews and surveys to assessing the impact of identified problems – can serve as a useful guide. However, this is just the beginning of the improvement journey, which should be supported by broader business transformation initiatives. Effective SP process management is an ongoing well-planned effort that requires continuous commitment from all organizational levels.

### **References:**

1. Avittathur B., Jayaram J. (2016) Supply chain management in emerging economies. *Decision*, no. 43, pp. 117–124. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40622-016-0130-8>
2. Hult G. T. M., Ketchen D. J., Slater S. F. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal*, no. 47, pp. 241–253
3. Flynn B. B., Huo B., Zhao X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, no. 28, pp. 58–71.
4. Li N. I. (2015). The impact of supply chain integration on operation performance the moderating role of IT competence. *Management Science and Engineering*, no. 9, pp. 40–45.

**Дударєв І.М.**  
*доктор технічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет  
м. Луцьк, Україна*

**Хвещук О.Ю.**  
*аспірант,  
Луцький національний технічний університет  
м. Луцьк, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-10>

## **РИНОК КРАФТОВИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНИ**

У світі спостерігається значний попит на місцеві крафтові харчові продукти. Більшість країн активно підтримують крафтове виробництво, оскільки воно допомагає вирішувати низку соціально-економічних та екологічних проблем, зокрема: підтримання малих підприємств, зменшення вуглецевого сліду внаслідок використання місцевих ресурсів та створення нових робочих місць [1]. Крафтове виробництво харчових продуктів не лише сприяє збереженню традиційних технологій та рецептів, але й відповідає на запити споживачів щодо більш персоналізованого підходу до продуктів харчування. Виробники крафтових продуктів, переважно, використовують місцеву сировину [2], що не лише підвищує якість продуктів, але й зменшує їхній екологічний слід внаслідок зменшення відстані транспортування сировини та продукції, а також невеликих масштабів виробництва. У крафтових виробників більші витрати на виробництво продукції, тому вона має відрізнятися від продуктів масового виробництва, тоді покупець буде готовий платити більше за такі продукти [3].

Ринок крафтових харчових продуктів активно розвивається, зокрема у країнах ЄС, США, Великобританії та Канаді. Спостерігається значне зростання кількості малих та середніх підприємств, що займаються виробництвом крафтових харчових продуктів, зокрема крафтових пивоварень, сироварень, м'ясних та кондитерських виробництв.

Основними факторами, що сприяють зростанню ринку крафтових харчових продуктів, є попит на органічні та здорові продукти, прагнення підтримати місцевих виробників, пошук споживачами більш

автентичних та унікальних продуктів, які мають високу якість. Крафтові виробники акцентують увагу на відсутності штучних добавок, барвників, консервантів та генетично модифікованих інгредієнтів у продукції, що відповідає вимогам споживачів, які є прихильниками здорового харчування.

У деяких країнах, зокрема Німеччині, крафтове виробництво є частиною культурної спадщини та туристичної привабливості регіонів. Фермерські ринки та фестивалі крафтової їжі, на яких можна придбати місцеві делікатеси, збирають тисячі людей. Це стимулює економічний розвиток на місцевому рівні, оскільки у виробників з'являється можливість для просування своєї продукції з-поміж широкої аудиторії.

В Україні також зростає кількість виробників крафтових харчових продуктів [4], водночас цей сегмент ринку залишається малодослідженим. До того, деякі споживачі ще не мають достатнього розуміння цінності крафтових продуктів та їхніх переваг порівняно з харчовими продуктами промислового виробництва. Тому були проведені дослідження переконань споживачів в Україні щодо звичок та мотивації, що впливають на вибір крафтових харчових продуктів. Також важливим було визначити, що спонукає споживачів до переходу на крафтові продукти та які труднощі вони відчують при цьому.

Опитування споживачів було проведене в двох обласних центрах України – Луцьку та Миколаєві. В опитуванні брали участь споживачі різного віку, статі, рівня доходів та освіти. Результати продемонстрували, що близько 84,3% опитаних є споживачами крафтових харчових продуктів. Значна частка опитаних купують крафтові харчові продукти періодично (41,0%) або зрідка (44,0%). Однак, цікавою є тенденція, що споживачі з вищим рівнем доходів та освіти виявляють меншу схильність до купівлі таких продуктів. Більшість респондентів звернули увагу на те, що крафтові продукти є смачнішими та якіснішими порівняно з продуктами масового виробництва. Респонденти характеризували крафтові продукти як свіжі, натуральні та виготовлені вручну невеликими партіями.

Не зважаючи на те, що крафтові продукти, переважно, дорожчі за промислові аналоги, 29% опитаних зазначили, що готові платити за них на 10% більше, визнаючи високу цінність таких продуктів. Найбільший попит серед українських споживачів мають хлібобулочні та кондитерські крафтові вироби, а також крафтові м'ясні та молочні продукти.

Щодо місць придбання крафтових продуктів, то більшість споживачів купує їх безпосередньо у виробників або на ринках, ярмарках

і через інтернет-магазини. Опитані зазначали, що рекомендують крафтові продукти друзям, родичам та колегам, що свідчить про високий рівень задоволення від покупки та позитивного досвіду споживання.

Отже, результати опитування підтверджують зростаючий інтерес до крафтових продуктів серед мешканців України, а також вказують на важливість підтримання місцевих виробників крафтових харчових продуктів та розвиток цього сегмента ринку в Україні.

### **Література:**

1. De Boni A., Pasqualone A., Roma R., Acciani C. Traditions, health and environment as bread purchase drivers: A choice experiment on high-quality artisanal Italian bread. *Journal of Cleaner Production*. 2019. № 221. P. 249–260.

2. Cadby J. Can COVID-19 melt the craft chocolate industry? *Food Ethics*. 2021. № 6.

3. Lingham S., Hill I., Manning L. Artisan food production: What makes food ‘artisan’? In L.P. Dana, V. Ramadani, R. Palalic, A. Salamzadeh (Eds.), *Artisan and Handicraft Entrepreneurs. Contributions to Management Science*. Cham: Springer, 2022.

4. Komlichenko O., Zhyvets A., Nakonechna V. Craft production as the source of development of region’s tourist industry. *Economic Scope*. 2023. № 188. P. 37–40.

**Захарко М.Р.**

*студент,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

*м. Львів, Україна*

*Науковий керівник: Шегинський І.М*

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри аналітичної економіки*

*та міжнародної економіки,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

*м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-11>

## **ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ**

Розвиток ринкової економіки України в умовах війни та глобальних викликів вимагає пошуку та впровадження ефективних економічних рішень, заснованих на досвіді країн, які досягли стійкого довгострокового зростання. Економічне зростання є ключовим фактором побудови сильної, суверенної держави з надійною економічною базою. Визначення основних чинників його забезпечення є складним завданням, яке потребує врахування широкого спектра економічних, політичних та соціальних аспектів. Польща, як найближчий західний сусід України, є прикладом успішного економічного розвитку: останні 35 років ця країна демонструє стабільний прогрес після переходу від централізованої економіки до ринкової. Саме детальне вивчення та адаптація цього досвіду можуть стати потужним інструментом для формування ефективної економічної політики України. У цьому контексті актуальність теми нашого дослідження полягає у визначенні шляхів використання польського досвіду для створення стратегії сталого економічного зростання України.

Багато українських економістів-науковців досліджували досвід європейських країн, який формував передумови їх економічного зростання. Детально проаналізовано причини міжнародного економічного співробітництва, економічного зростання, особливості формування економічної політики. Дослідженню зазначених проблем

присвячено праці З. Варналія, М. Долішнього, І. Іваницького, М. Кизими, О. Корнелюка, Р. Копич, О. Копилюк, Г. Кузьменко, Г. Лопушняк, А. Мокій, О. Новікової, Т. Пасічника, Х. Притули, О. Романюк, С. Романюк, О. Шубалія та інших. Попри значний уже напрацьований науковий доробок, довгостроковий характер досягнення економічних результатів зумовлює потребу подальшого ґрунтовного аналізу досвіду Польщі та інших європейських країн, що сприятиме уніфікації та вдосконаленню політики економічного зростання в Україні.

Польща розпочала свій євроінтеграційний рух у 1989 році після падіння комуністичного режиму та початку демократичних реформ, які мали на меті перехід від адміністративної до ринкової економіки, а у 2004 році стала членом ЄС. Основним чинником, який вплинув на вибір європейського вектору розвитку, був кризовий стан економіки країни. Як зазначають Т. Шуба, В. Луняка та А. Сашкова, позитивні наслідки від вступу в ЄС відчули понад 80% опитаних поляків [1]. З 1998 до 2004 року макроекономічна ситуація в Польщі погіршувалася: рівень безробіття сягнув позначки 20%; рівень ВВП повільно зростав та перевищив 250 млрд. дол. США; рівень інфляції з 0,8% у 1998 році піднявся до 4% у 2004 році; експорт та імпорт не демонстрували позитивної динаміки. А після вступу до ЄС, завдяки позитивним структурним змінам та якісному економічному зростанню економіки, до 2010 року рівень безробіття знизився до 13%; ВВП сягнув 475,7 млрд. дол. США та зростав темпом не менше 5% з 2004 року; інфляція знизилася до 4% у цей період; структура експортно-імпортних операцій позитивно змінилася. [2].

Доречно зазначити, що середній рівень заробітної плати станом на 1 половину 2023 року у Польщі є більш ніж утричі вищим за аналогічний показник в Україні. Економічне зростання у польських прикордонних регіонах, на відміну від українських є сталим. Стабільність польської грошової одиниці може бути прикладом для українського державного менеджменту, оскільки з 2012 до 2023 року курс злотого до євро виріс на 8,5%, в той час як курс гривні до євро за зазначений проміжок часу знизився на 285,2% [3]. Своєму успіху Польща, на думку Т. Ситнік, завдячує позитивному сальдо зовнішньої торгівлі, стабільним інвестиціям в економіку та якісному перерозподілу створеної підприємцями доданої вартості. Близько 50% цієї доданої вартості з 2012 року спрямовується на оплату праці, а 50% залишається як прибуток (в Україні – 70% і 30% відповідно). З прибутку польські компанії 34% виплачують як дохід власнику (у вигляді дивідендів), в Україні – частка

виплат власнику становить 72% від прибутку. Тобто польські компанії більшу частину прибутку інвестують. Зрештою, на останньому кроці розподілу українські фірми сплатять більшу частку у вигляді податків на доходи та майно (73% порівняно з 14% у Польщі) [4].

Рецепт польського економічного дива: 1) структурні реформи, в основі яких лежить «план Бальцеровича», суть якого описана вище; 2) членство в Євросоюзі, завдяки якому Польща отримує фінансові вливання (з 2027 року вона стане донором для проектів ЄС); 3) залучення іноземних інвестицій та інтеграція у ланцюжки поставок. Польща стала важливою ланкою у глобальних виробничих ланцюжках завдяки вигідному географічному розташуванню для розвитку торгівлі та логістики. В 2023 році державні управлінці залучили багатомільярдні інвестиції в країну завдяки Intel (4,6 млрд. дол. США) і Volkswagen (1,1 млрд. дол. США); 4) великі інфраструктурні інвестиції (завдяки фондам ЄС, з яких 65% грошових потоків було спрямовано в транспорт, енергетику та соціальну сферу); 5) інші чинники, серед яких варто відзначити інвестиції в освіту та професійну підготовку, доступність кредитів, державні програми стимулювання попиту, соціальні програми тощо [5].

На наше переконання Україна має можливості та перспективи для забезпечення економічного зростання, незважаючи на війну з росією. Вважаємо, що основними стратегічними складовими вітчизняної економічної політики має стати досвід Польщі у реформування державного механізму та формування системи ринкових важелів управління, що сприятиме спрощенню підприємницьких взаємовідносин із державою, захисту інтересів громадян і суб'єктів господарювання, зниження податкового навантаження на виробників, скорочення витрат бюджету на утримання державного сектору економіки. Українське суспільство демонструє здатність до ефективної самоорганізації, що є важливим аргументом на користь дерегуляції економіки.

Доцільно акцентувати увагу на чинниках, що впливають на економічне зростання в Україні: структурні проблеми економіки, війна, корупція, слабкі ринкові інститути. Вкрай проблематичним є залучення іноземних інвестицій. Цю проблему, на нашу думку, необхідно вирішувати системно. Зниження податкового навантаження на підприємництво та формування системи захисту інтересів громадян й іноземців, особливо їх бізнес-інтересів у судовій площині, може забезпечити притік інвестиційного капіталу. Членство в ЄС сприятиме формуванню якісних індикаторів функціонування економіки України та

механізмів міжнародного економічного співробітництва. Перспективи впровадження досвіду Польщі в Україні є за умов: інституційних змін та боротьби з корупцією, стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу, забезпечення прозорості у сфері міжнародної допомоги та інвестицій, використання європейських фондів та програм співпраці з ЄС, децентралізації та розвитку регіонів.

Основою економічного розвитку України має стати формування чіткої довгострокової економічної стратегії, інституційна стабільність як основа реформ, залучення експертів і співпраця з міжнародними партнерами, акцент на освіту, інновації та цифровізацію.

Отже, українська політика економічного зростання має враховувати багаторічний досвід Польщі, а саме стимулювання експорту на макрорівні, зміна податкових умов при розподілі доданої вартості юридичними особами, створення сприятливих умов для міжнародних інвесторів, що дозволить уникнути помилок та імплементувати якісні політико-економічні рішення у довгостроковій перспективі. Це матиме кумулятивний економічний ефект для українського суспільства, надасть додаткові переваги для підприємництва в умовах глобальних потрясінь та жорсткої міжнародної конкуренції.

### Література:

1. Шуба Т.П., Луняка В. А., Сашкова А. О. Шлях економічного розвитку Польщі до та після вступу до Європейського Союзу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. Мукачівський державний університет. 2017. № 13. С. 150–156.
2. Король О.В. Динамічний розвиток економіки Польщі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 11. Частина 5. С. 13–16.
3. Шубалий О., Єфімов А. Оцінка гідної праці та економічного зростання у прикордонних територіях України та Польщі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-115>
4. Ситнік Т. Що вдалося Польщі і не вдалося Україні. URL: [https://lb.ua/blog/sitnik/297248\\_shcho\\_vdalosya\\_polshchi\\_i\\_vdalosya\\_ukraini.html](https://lb.ua/blog/sitnik/297248_shcho_vdalosya_polshchi_i_vdalosya_ukraini.html)
5. Рецепт дива: що робила Польща для зростання економіки? *Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України*. URL: <https://restoration.gov.ua/press/news/71634.html>



**Karpenko Olha**  
*PhD in Economics, Senior Researcher,  
Project Manager,  
State Organization "Institute Of Market And Economic & Ecological  
Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"  
Odesa, Ukraine*

**Kushnir Iryna**  
*Vice President  
Public Organization "National Environmental Center"  
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-12>

**THE ROLE OF NATURAL AND ANTHROPOGENIC  
FACTORS IN SHAPING STURGEON POPULATIONS  
AND THEIR ECONOMIC DIMENSION:  
INSIGHTS FROM THE STURNET PROJECT**

Sturgeon species are among the most ancient representatives of ichthyofauna, having existed for over 200 million years. They serve as bioindicators of river ecosystem health due to their high sensitivity to environmental changes. In Ukraine, sturgeon populations have experienced a significant decline due to a combination of natural and anthropogenic factors, including climate change, river flow regulation, water pollution, and poaching. This study examines the impact of these factors on sturgeon populations, with a focus on data collected from the Lower Danube (Vylkove region) and the Dnieper River (Zaporizhzhia region, downstream of Khortytsia Island). Additionally, the study explores the potential economic implications of the SturNet project.

The analysis is based on historical multidisciplinary data on water temperature, salinity, hydrodynamics, phytoplankton, and anthropogenic pressure. The study utilizes hydrological monitoring data, findings from ichthyological research, and ecological assessments of water quality in two key regions.

**The SturNet Project and Its Significance.** The international research project "Network for the Preservation of Sturgeon and for the Sustainability of the Black Sea Basin Ecosystem" (SturNet, BSB00172) is dedicated to the conservation of the genetic pool of sturgeon species and the restoration of their

populations within the Black Sea Basin. The initiative is implemented under the Interreg NEXT Black Sea Basin Programme and is based on an integrated approach to bioecological monitoring, the introduction of conservation measures, and the restoration of ecosystem conditions essential for sturgeon survival. The project fosters synergy among leading scientific institutions and environmental organizations, ensuring a comprehensive and coordinated effort toward sturgeon preservation. The project consortium includes partners from various countries: Ukraine, Bulgaria, Romania, Moldova, Greece, and Turkey.

In Ukraine, the project is represented by the State Organization “Institute of Market & Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine” (IMEER), which has extensive experience in international projects. As a project partner, IMEER coordinates and implements scientific research within Ukraine, facilitates the integration of the SturNet network into the national scientific framework, and ensures the adaptation and implementation of results obtained from previous initiatives in the field of aquatic ecosystem conservation and restoration.

Natural factors influencing sturgeon populations, anthropogenic factors influencing sturgeon populations (Table 1).

Key Directions of the SturNet Project:

- Aquatic Environment Monitoring – Analysis of pollution, hydrodynamic changes, and their impact on sturgeon spawning.
- Development of Ecological Strategies – Implementation of conservation measures and restoration of sturgeon ecosystems.
- Creation of a Digital GIS Platform – Integration of data for real-time monitoring of sturgeon population dynamics.
- International Cooperation – Uniting efforts of scientists, non-governmental organizations, and governmental institutions for sturgeon protection.
- Temperature Regime and Climate Change – A trend of increasing average annual water temperature in the Danube and Dnieper has been observed, affecting sturgeon spawning and juvenile survival rates.
- Water Salinity – In the estuarine part of the Danube, salinity variability is influenced by interactions with the Black Sea, impacting the distribution of juvenile sturgeons, which depend on optimal salinity conditions.
- Hydrodynamic Characteristics – The Lower Danube maintains a natural flow regime, contributing to water self-purification and the preservation of spawning sites. In contrast, the Dnieper has undergone significant alterations due to the construction of a cascade of reservoirs, leading to the loss of primary migration routes for sturgeons.

- **Hydrotechnical Structures** – The construction of dams on the Dnieper, particularly the Dnieper Hydroelectric Station (DniproHES) and the Kakhovka Hydroelectric Power Plant, has significantly obstructed sturgeon migration to spawning grounds. Following the destruction of the Kakhovka HPP in 2023, the first recorded cases of sturgeon returning to the Zaporizhzhia aquatic zone were observed.

- **Water Pollution** – Major sources of pollution include industrial discharges, agricultural runoff, and household waste. The accumulation of heavy metals and microplastics in aquatic environments negatively affects sturgeons, particularly by disrupting their reproductive functions.

- **Eutrophication** – Excessive enrichment of water with nutrients (nitrogen, phosphorus) due to agricultural activities leads to the proliferation of cyanobacteria (blue-green algae), which reduce oxygen levels and create a toxic environment for fish.

Table 1

**Factors influencing sturgeon populations**

<b>Factor category</b>	<b>Factor</b>	<b>Impact on sturgeon populations</b>
Natural factors	Temperature regime and climate change	Increasing water temperature in the Danube and Dnieper affects sturgeon spawning and juvenile survival
Natural factors	Water salinity	Salinity variability in the Danube estuary influences the distribution of juvenile sturgeons
Natural factors	Hydrodynamic characteristics	The Lower Danube supports water self-purification and the preservation of spawning sites, while the Dnieper's reservoir cascade has disrupted migration routes
Anthropogenic factors	Hydrotechnical structures	The construction of dams (DniproHES, Kakhovka HPP) has obstructed sturgeon migration. The destruction of Kakhovka HPP in 2023 has created new migration opportunities
Anthropogenic factors	Water pollution	Industrial discharges, agricultural runoff, and household waste negatively affect sturgeon due to toxin accumulation
Anthropogenic factors	Eutrophication	Excessive enrichment of water with nutrients promotes the growth of toxic algae, reducing oxygen levels in the water
Anthropogenic factors	Poaching	Illegal fishing significantly reduces sturgeon populations, especially during the spawning period

The analysis of historical and contemporary ecological data indicates that natural factors play a crucial role in sustaining sturgeon populations. However, anthropogenic pressures significantly hinder their survival. The Lower Danube remains a strategic region for sturgeon conservation, whereas comprehensive measures are required in the Dnieper to restore its ecosystem. The SturNet project represents a significant step toward international cooperation, ecological monitoring, and the implementation of conservation measures, which will contribute to the improvement of sturgeon populations in the Black Sea Basin and promote sustainable economic development in Ukraine's regions.

### References:

1. Burkynskyi B. V., Andreeva N. M., Rubel O. Ye. et al. (2019). *Assessment of Environmental Hazards and Development of Risk Management Implementation Strategies for the Odessa Subregion – Lower Danube: Monograph*. Edited by Dr. Econ. Sciences Andreeva N. M. Institute for Market Problems and Economic & Environmental Research, NAS of Ukraine. Kharkiv: Ivanchenko Publishing, 116 p.
2. Demchenko V., Khudiy O., Bushuyev S. (2021) *Modern Aspects of Study and Protection of Sturgeon Populations in Ukraine*. Second Edition, Riga: Izdevniecība "Baltija Publishing", 70 p.
3. Andryeyeva N. M., Karpenko G. Y. (2016) Economic and ecological sustainable development vectors of the Lower Danube region of Ukraine. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine: collective monograph. Vol. 2. Izdevniecība "Baltija Publishing". Kielce, Poland, pp. 213–230, 456 p.
4. Stepanov V. M., Yermakova O. A. (2022) *The Marine Coastal Zone as a Stronghold for the Development of Fisheries and Aquaculture in the Ukrainian Black Sea Region*: monograph. National Academy of Sciences of Ukraine, State Organization "Institute of Market & Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine". 68 p., DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9957-3>

**Корнійчук О.П.**

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
старший науковий співробітник відділу демографічного  
моделювання та прогнозування,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України  
м. Київ, Україна*

**Мех О.А.**

*доктор економічних наук, професор,  
заступник директора,  
Державна установа «Інститут досліджень  
науково-технічного потенціалу та історії науки  
ім. Г.М. Доброва НАН України»  
м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-13>*

## **ДІЇ ВЛАДИ ПО ЗНИЖЕННЮ РИЗИКІВ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЕПІДЕМІЇ У ПАНДЕМІЮ ТА МІНІМІЗАЦІЇ НАСЛІДНИКІВ COVID-19 В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ**

Актуальність дослідження пов'язана із потребою сприяння діяльності органів охорони здоров'я та окремих органів влади по подоланню наслідків Covid-19 в умовах знаходження суспільства та інституцій України в стані протидії системній війні московії із 1991 р. по ліквідації української державності. Ситуація вкрай загострилась з лютого 2014 р. і дотепер в зв'язку із переведенням цієї війни у широкомасштабну з 24.02.2022 р., окупацією та анексією територій. Помітне ослаблення рівня здоров'я в Україні мало місце в умовах війни в період пандемії Covid-19 2020 р. на фоні невчасних дій влади по підготовці органів охорони здоров'я та підвищенню медичної культури населення. Насамперед це стосувалось дотримання мешканцями України санітарно-гігієнічних вимог в транспорті, на роботі та місцях масового скупчення людей. Вищевказані фактори призвели до помітних втрат населення в зв'язку з високим рівнем смертності та тимчасовою і постійною втратою працездатності. Україна потребує застосування успішного передового

досвіду організації ефективної діяльності органів охорони здоров'я та дій окремих органів влади в умовах військових дій та пандемії.

Пандемія Covid-19 висвітлила системні проблеми у взаємовідносинах людини і природи. Наслідком чого стався черговий «каскадний» збій, який став найбільшою природньою катастрофою останніх десятиріч. Пандемія Covid-19 поруч із близькосхідним коронавірусом MERS, атиповою пневмонією SARS, вірусом Ебола, бубонною чумою відноситься до інфекційних захворювань, які, як правило, мають місце серед тварин і можуть інколи передаватись до людини. Вони мають назву зоонози (тваринні захворювання). Характерно, що локальні випадки зараження людей від тварин є доволі частими, але переходять в епідемії і пандемії при умові, що носії потрапляють у міське середовище [1, С. 108; 2]. Виникненню і поширенню пандемії сприяє глобалізація яку не можливо зупинити [3] (табл. 1). Пандемії не мають кордонів, ні у часи середньовіччя, ні у часи пароплавів і потягів. Характерним є короткий термін між спалахами двох корона вірусів – MERS у 2012 р. і Уханського у 2019 р.

Актуальним є розкриття тенденцій у розселенні населення у історичній ретроспективі, його поведінки під час пандемій та дії влади по зниженню ризиків перетворення епідемії у пандемію.

Таблиця 1

**Назви і терміни появи пандемій з XIX століття по сьогодні**

Рік	1889–1890 рр.	1918–1919 рр.	1957–1958 рр.	1968–1969 рр.	2012 р.	3 2019 р.
Назва грипу	Московський грип	Іспанський грип	Азійський грип	Гонконгський грип	MERS – близькосхідний респіраторний синдром (різновид коронавірусу)	Уханський вірус

*Джерело: [1, с. 149]*

Пандемія Covid-19 мала найвищі темпи поширення з великих міст, – як в Україні, так і в світі. Це пояснюється скупченням і переміщенням великої кількості людей та носіїв хвороб серед них. Висока динаміка поширення хвороб характерна і для ситуації тісних зв'язків між містами. Так, ще у 1889 р. вірус грипу (вірогідно зоологічного коронавірусу) поширився з Московії по світу за 4 місяці [1]. Для Covid-19 поширенню інфекції сприяла велика щільність населення та інтенсивність авіа

перевезень. В умовах пандемії Covid-19 з березня-квітня 2020 р. для міст, зокрема в Україні характерними стали пусті вулиці, атмосфера тривоги та ізоляція людей. Ця тенденція пов'язана з прагненням людей до спілкування. Пандемія Covid-19 посилила тенденції роботи з дому, що відмінило вимогу перебування в офісі безперервно.

Після 1970-х рр. XX ст. в містах пройшли зміни, що покращали економічне життя у сфері насамперед послуг – охорони здоров'я, фінансів, консалтингу, обслуговування та ін. Характерно, що в розвинених країнах населення, яке живе в містах – мільйонниках на 50% продуктивніше від осіб, що живуть у менших громадах. При цьому 300 найбільших метрополій виробляють 50% ВВП і 75% його зростання. Це пояснюється невидимим навчанням людей та нарощуванням їх соціального і економічного капіталу [4]. Сучасні технології спільного користування транспортом, доставки їжі, вносять комфорт у життя людей. Смертність у великих містах, яка під час промислової революції у 1890 р. була на 30% вищою за сільські райони, а в малюків від 0 до 4 років – 94% вищою, змінилась на краще [5]. Це завдячується впровадженням владою каналізації, дотримання вимог гігієни, діями влади і громад по утилізації сміття і запровадженню будівельних норм і правил, обладнанню парків і дитячих майданчиків. Зазначені дії центральних і місцевих урядів покращали стан здоров'я населення. У XX–XXI ст. у містах стала характерною тенденція «тисячі розумних раціональних дрібниць». Насамперед це стосувалось вирішення санітарно-епідеміологічної проблем з якістю води, що було основною причиною поширення холери [1]. Ключовою умовою кардинального зменшення смертності у великих містах США з 1900 р. по 1940 рр. майже в два рази а дитячої смертності – ще більше (на 2,5% щорічно) [1] було запровадження дієвих санітарно-гігієнічних заходів. Це було хлорування води для повсякденного користування, її фільтрування, будівництва дренажних систем, відбір води з більших глибин. В результаті рівень смертності зменшився на 40%, а тривалість життя зросла з 47 р. до 63 р. До характеристики сучасних європейських і азійських міст слід віднести їх лідерство у життєздатності та ефективності [1]. Так, щодо здорового способу життя наприкінці XIX ст. у США (у м. Бостоні і Філадельфії) запропонували шкільні обіди. Для протидії основним причинам смертності XXI ст., які викликані неінфекційними хворобами (серця, хронічних респіраторних захворювань), та тих із них, які викликані малорухливим способом життя і нездоровим харчуванням органами влади насамперед у сфері охорони здоров'я, у містах розгортаються

проекти щодо оподаткування продуктів, які викликають ожиріння. При цьому будуються спортивні майданчики, розширюється доступ до зелених зон і здорового харчування. Запорукою успіху виступає дієва державна політика, як на центральному, так і на місцевому рівнях (Гонконг, Сінгапур тощо). Це завдячується правильним урокам від протидії попередній епідемії SARS щодо необхідних інвестицій у систему охорони здоров'я та її пріоритетних складових – санітарно-гігієнічних, та важливості жорстких дій як на ранніх етапах захворювань так і чіткості наступних заходів. Нажаль, уряди в Україні належних висновків та уроків із попередніх пандемій не винесли.

З іншого боку, міста та райони в них, які перенаселені бідними людьми, з нерозвиненою санітарно-епідеміологічною службою, стали найбільш вражені пандемією, у тому числі Covid-19. Заслугує на увагу позитивний досвід влади м. Мумбаї (Індія), щодо жорсткого контролю, тестування, переміщення та ізоляції осіб, що захворіли насамперед серед найбідніших кварталів міста. Характерною стало єднання дій влади, приватних лікарів, некомерційних організацій, політиків, підприємців, працівників культури щодо забезпечення хворих і медичного персоналу необхідним устаткуванням, ліками, харчуванням, засобами гігієни [1]. Зазначений досвід є корисним для використання органами охорони здоров'я, окремими органами влади та неурядовими організаціями. Епідемії інфекційних захворювань (холера в ХІХ ст.) та активне поширення у засобах масової інформації особливостей життя у бідних районах сприяло до реформ та змусило владу вдатись до впорядкування міст, запровадженню санітарно-гігієнічних норм та споживання якісної питної води. Таким чином, пандемія активувала владу і суспільство до системних дій по захисту населення від стихійних лих. Це стосується близько 60% міст світу, в яких проживає більш ніж півмільйона осіб [1]. В цілому для міст характерне віддзеркалення системних проблем, в тому числі в сфері охорони здоров'я у спільному великому просторі, де проживає населення. Стан нерівності при наданні медичних послуг змушує громади шукати шляхи вирішення цих проблем.

Прогресуючою тенденцією є зростання впливу на прилеглі громади міст, сіл та селищ не тільки центру, а й решти міста, насамперед метрополії. Новою тенденцією є об'єднання пов'язаних регіонів для реалізації свого потенціалу та зростання впливу на національному, регіональному і глобальному рівнях. Ці процеси прискорились з пандемією Covid-19, змінами клімату тощо [1]. Для України це стосується обласних центрів та міст, які спроможні працевлаштувати випускників



найближчих університетів. Характерно, що в окремих містах США до 40% випускників планують залишитись в місті, де вони вчилися [1]. Такі ж тяжіння – жити в менших містах і там, де є університети, висловлюють і старші люди. Насамперед через можливість отримати якісні медичні послуги.

Таким чином актуальним є системне дослідження діяльності органів охорони здоров'я та інших органів влади в умовах воєн та пандемій як в Україні, так і країнах світу, які перебували в зоні військових конфліктів та стані протидії пандеміям. На підставі аналізу важливим є розроблення рекомендацій органам охорони здоров'я та іншим органам влади по приведенню інституційного стану системи охорони здоров'я та органів влади до спроможності упереджувати та мінімізувати негативні наслідки довготривалої війни та Ковід-пандемії.

### **Література:**

1. Закарія Ф. Десять уроків для світу після пандемії / пер. з англ. Анна Марковська та Орина Ємельянова. Київ : Наш Формат, 2021. – 264 с.
2. Timberg C., & Halperin D. *Tinderbox: How the West sparked the AIDS epidemic and how the world can finally overcome it*. Penguin Books, 432 p. 2012.
3. Karabell Z. Will the Coronavirus bring the end of globalization? Don't count on it. *The Wall Street Journal*. 2020.
4. The Economist “Covid-19 challenges New York's future”. URL: <https://www.economist.com/briefing/2020/06/13/covid-19-challenges-new-yorks-future> (дата звернення: 29.01.2025).
5. Cutler D., & Miller G. The role of public health improvements in health advances: the twentieth-century United States. *Demography*. 2005. No. 42(1). P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1353/dem.2005.0002>

**Лизогуб А.О.**  
*аспірант,*  
*Одеський національний технологічний університет,*  
*м. Одеса, Україна*  
*ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8124-6628>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-14>*

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ СУЧАСНОЇ ЕКОФЕРМИ**

Сучасне сільське господарство переживає період глибокої трансформації, де традиційні методи ведення господарства поступаються місцем інноваційним підходам, орієнтованим на екологічність та сталий розвиток. Створення сучасної екоферми є яскравим прикладом такої трансформації, що поєднує в собі економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну значущість. Цей інноваційний напрямок агробізнесу потребує ретельного планування, значних інвестицій та впровадження передових технологій. Концепція сучасної екоферми базується на принципах органічного землеробства, замкнутого циклу виробництва та мінімального впливу на навколишнє середовище. Такий підхід вимагає особливої уваги до всіх аспектів організації господарства: від вибору земельної ділянки до налагодження систем збуту готової продукції. При цьому ключовим фактором успіху стає грамотне поєднання традиційних знань про ведення сільського господарства з сучасними технологічними рішеннями [1–2].

Початковий етап створення екоферми передбачає ретельний аналіз ринку та вибір спеціалізації. Важливо враховувати не лише поточний попит на органічну продукцію, але й прогнозувати його розвиток на найближчі 5–10 років. Світові тенденції демонструють стабільне зростання попиту на органічні продукти харчування, що створює сприятливі умови для розвитку екоферм. При цьому особливу увагу слід приділити вивченню локального ринку, оскільки саме він часто стає основним споживачем продукції на початковому етапі розвитку підприємства.

Інвестиційна складова створення екоферми включає декілька ключових напрямків. Перш за все, це придбання або довгострокова оренда земельної ділянки, яка повинна відповідати суворим вимогам

органічного виробництва. Земля має бути віддалена від промислових об'єктів та традиційних сільськогосподарських угідь, де використовуються пестициди та хімічні добрива. Важливо провести детальний аналіз ґрунту, який підтвердить його придатність для органічного землеробства [4].

Наступною значною статтею витрат є створення виробничої інфраструктури. Сучасна екоферма потребує будівництва приміщень для утримання тварин, складських приміщень для зберігання продукції, теплиць, систем зрошення та інших об'єктів. Особливу увагу слід приділити впровадженню енергоефективних технологій та використанню відновлюваних джерел енергії. Сонячні панелі, біогазові установки, системи збору дощової води стають невід'ємними елементами сучасної екоферми, дозволяючи знизити операційні витрати та підвищити екологічність виробництва [4]. Інноваційний аспект створення екоферми охоплює широкий спектр технологічних рішень. Сучасні системи моніторингу дозволяють здійснювати постійний контроль за станом ґрунту, рослин та тварин. Датчики вологості, температури, рівня рН ґрунту надають фермеру актуальну інформацію для прийняття управлінських рішень. Використання дронів для аерофотозйомки посівів допомагає вчасно виявляти проблемні ділянки та оптимізувати використання органічних добрив.

Особливе значення має впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами. Сучасні технології дозволяють автоматизувати полив рослин, годування тварин, підтримку мікроклімату в приміщеннях. Це не лише підвищує ефективність роботи ферми, але й знижує ризики, пов'язані з людським фактором. Важливим елементом автоматизації є також системи обліку та планування ресурсів, які допомагають оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність виробництва [5]. Інноваційний підхід до організації екоферми передбачає також впровадження принципів циркулярної економіки. Відходи тваринництва переробляються на органічні добрива, використовуються для виробництва біогазу. Залишки рослинництва компостуються або використовуються як мульча. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та створити практично безвідходне виробництво.

Важливим аспектом інноваційного розвитку екоферми є впровадження сучасних методів біозахисту рослин та тварин. Замість хімічних пестицидів використовуються біологічні методи боротьби зі шкідниками, включаючи використання корисних комах та мікроорганізмів.

У тваринництві особлива увага приділяється профілактиці захворювань через створення оптимальних умов утримання та використання натуральних кормів.

Інвестиції в людський капітал є не менш важливою складовою створення успішної екоферми. Робота на органічному господарстві вимагає специфічних знань та навичок, які суттєво відрізняються від традиційного сільського господарства. Необхідно забезпечити постійне навчання персоналу, організацію стажувань на успішних екофермах, участь у профільних семінарах та конференціях. Важливо створити команду однодумців, які поділяють цінності органічного виробництва та готові постійно вдосконалювати свої професійні навички. Маркетингова складова створення екоферми також потребує інноваційного підходу. Сучасні споживачі все більше цікавляться походженням продуктів харчування, умовами їх виробництва. Тому важливо забезпечити максимальну прозорість виробничих процесів, активно використовувати соціальні мережі для комунікації з споживачами. Організація екскурсій на ферму, проведення майстер-класів, створення власного бренду органічної продукції стають важливими елементами маркетингової стратегії.

Сертифікація органічного виробництва є обов'язковою умовою для виходу на ринок екопродукції. Цей процес вимагає значних інвестицій та часу, але є необхідним для підтвердження якості продукції та отримання довіри споживачів. Важливо вже на етапі планування врахувати всі вимоги органічної сертифікації та забезпечити їх виконання в процесі створення та роботи ферми. Фінансування створення екоферми може здійснюватися з різних джерел. Окрім власних коштів, можливе залучення банківських кредитів, грантів від міжнародних організацій, які підтримують розвиток органічного виробництва. Важливо ретельно опрацювати бізнес-план, який враховуватиме всі аспекти створення та розвитку ферми, включаючи можливі ризики та шляхи їх мінімізації. Одним з важливих аспектів інноваційного розвитку екоферми є створення доданої вартості через переробку продукції. Організація власної переробки дозволяє розширити асортимент продукції, збільшити маржинальність бізнесу та зменшити залежність від сезонних коливань цін на сировину. При цьому важливо зберегти органічність на всіх етапах переробки, використовуючи відповідні технології та обладнання.

Логістика також потребує інноваційного підходу. Органічна продукція має обмежений термін зберігання, тому важливо забезпечити швидку доставку до споживача при збереженні всіх якісних

характеристик. Створення власної системи доставки, використання спеціалізованого транспорту з холодильним обладнанням, налагодження партнерських відносин з логістичними компаніями стають важливими елементами успішної роботи екоферми. Співпраця з науковими установами та дослідними центрами дозволяє постійно вдосконалювати технології виробництва, впроваджувати нові сорти рослин та породи тварин, адаптовані до органічного виробництва. Важливо створити систему постійного моніторингу та аналізу результатів роботи ферми, що дозволить оперативно виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення.

Екологічна складова створення сучасної екоферми передбачає не лише відмову від використання хімічних засобів захисту рослин та синтетичних добрив. Важливим аспектом є збереження та відновлення біорізноманіття, створення природних екосистем на території ферми. Висадка захисних лісосмуг, створення водойм, збереження природних луків сприяють формуванню стійких агроекосистем та підвищують ефективність органічного виробництва. Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою концепції сучасної екоферми. Створення нових робочих місць, забезпечення гідних умов праці, підтримка місцевих громад через реалізацію соціальних проектів сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та створюють основу для його сталого розвитку. Важливим аспектом є також створення системи управління якістю продукції. Впровадження сучасних методів контролю на всіх етапах виробництва, регулярне проведення лабораторних досліджень, документування всіх процесів дозволяють забезпечити стабільно високу якість продукції та відповідність її вимогам органічних стандартів.

Створення сучасної екоферми вимагає значних інвестицій та впровадження інноваційних рішень, але при грамотному підході та ефективному управлінні такий проект може стати не лише успішним бізнесом, але й важливим елементом сталого розвитку сільських територій. Постійний моніторинг ринку, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та орієнтація на потреби споживачів дозволяють забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У перспективі розвитку екоферм важливу роль відіграватиме подальша діджиталізація виробничих процесів, впровадження технологій штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень, розвиток прямих каналів збуту через інтернет-платформи. Важливим напрямком стане також розвиток кооперації між екофермами для обміну досвідом, спільного використання техніки та

обладнання, формування більших партій продукції для виходу на нові ринки збуту. Таким чином, створення сучасної екоферми є комплексним проектом, який вимагає системного підходу до планування та реалізації. Успіх такого проекту залежить від правильного поєднання інвестиційних та інноваційних складових, створення ефективної системи управління та формування професійної команди. При цьому важливо зберігати баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною значущістю проекту, що створює основу для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

### Література:

1. Волощук В.Р., Волощук Ю.О., Іванишин О.В. Інвестування інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 156–162.
2. Грігерман Є. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № (4). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-7>
3. Данилишин Б. Структурні реформи, які здатні змінити Україну. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/31/687649/#:~:text>
4. Данилишин Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>
5. Жовнірчик Я. Аналіз та шляхи вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення розвитку інноваційної системи України. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=934>

**Лисевич С.Г.**  
*кандидат економічних наук*  
*м. Кривий Ріг, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-15>*

## **ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Військова ситуація в країні не виключає, а навпаки, передбачає дискусії щодо майбутнього економічного розвитку України [1, с. 20]. З огляду на досвід передових в економічному плані країн, слід зазначити, що розвиток економіки України нерозривно пов'язаний із впровадженням інновацій [2].

На інноваційний розвиток економіки впливають різні фактори. Це і наявність фінансових ресурсів у державі і підприємств, рівень розвитку людського капіталу, ринок інновацій, якість інноваційної системи, рівень розвитку малого та середнього бізнесу, попит на інновації та ін.

Однак, враховуючи ситуацію, що склалася в країні, можна виділити найважливіші фактори, які впливають на інноваційний розвиток економіки України. До яких слід віднести:

- розвиток освіти та науки;
- попит та пропозиція інновацій;
- рівень конкуренції в різних сферах діяльності;
- розвиток малого та середнього підприємництва;
- наявність фінансових ресурсів.

Розглянемо детальніше ці фактори.

Так як в основі інноваційного розвитку економіки знаходиться інтелектуальна праця, найважливішим фактором у цьому процесі є освіта та розвиток науки. Тільки кадри, які мають достатній рівень освіти, можуть розробляти інновації та впроваджувати їх у різні сфери діяльності.

Інновації слід розглядати як вершину в ланцюзі освіта – наука. Тому важливими для інноваційного розвитку є як освіта, так і наука. Слід особливо наголосити на важливості шкільної освіти, адже саме тут закладаються основи не лише окремої особистості, а й суспільства загалом. Від того, які знання отримає людина у шкільні роки, від цього, багато в чому, залежатиме і її навчання надалі, а також і наукова

діяльність. Враховуючи важливість шкільної освіти, її реформу слід проводити після громадського обговорення з урахуванням думки спеціально створеної ради на рівні держави, що включає представників науки, виробництва, вчителів, авторитетних людей суспільства. Усі реформи Міністерство освіти і науки має проводити з огляду на думку цієї ради при доведенні до громадськості.

Розвиток науки, освіти має спиратися на дослідження світових тенденцій, потреб економіки та суспільства загалом. Незаперечною умовою є зв'язок положення людини в суспільстві, в організації з рівнем її освіти, що стимулюватиме підвищення якості самої освіти.

Навчання у вищих навчальних закладах є першим ступенем наукової діяльності. Саме тут формуються не тільки професійна майстерність майбутніх фахівців, а й їхня здатність до пошуку та впровадження інновацій. Тому навчальний процес у вищих навчальних закладах має бути побудований у тісному зв'язку з діяльністю підприємств відповідної галузі.

Інновації реалізують як інноваційні підприємства, індустріальні парки так і установи сфери науки.

Проте самі собою теоретично та практично розроблені інновації не можуть бути реалізовані. Для цього необхідний ще й попит на них, що у великій мірі пов'язано з рівнем конкуренції на ринку. Саме Антимонопольний комітет України має організувати постійний моніторинг рівня конкуренції як на окремих ринках, так і в окремих регіонах. Використовуючи законодавство, слід обмежувати монопольне становище на ринку окремих суб'єктів, що сприятиме зростанню конкуренції, а відповідно і бажанню підприємств впроваджувати інновації з метою отримання більшого прибутку.

Велику роль в інноваційному розвитку економіки країни відіграє малий і середній бізнес, на який припадає в економічно розвинених країн 70–80% валового внутрішнього продукту. В Україні ці показники є значно нижчими, що пов'язано з недостатнім рівнем розвитку підприємництва. Головною перевагою малого та середнього підприємства є його гнучкість, мобільність, готовність до впровадження нововведень, що дозволяє досягати високої конкурентоспроможності. Саме ці риси дозволяють малому та середньому підприємству швидко впроваджувати новації у свою діяльність. Для більш ефективного розвитку цього виду діяльності слід використовувати зарубіжний досвід, де існують спеціально створені державні органи, які займаються малим та середнім підприємством, а також координує його розвиток.



Діяльність цього органу має бути піднята на дуже високий рівень: організація конференцій, з'їздів представників малого та середнього бізнесу, виступ у пресі, на телебаченні, зустріч із вченими, поширення передового досвіду, аналіз діяльності у різних регіонах та сферах, тощо.

Важливість малого та середнього підприємництва важлива і тому, що це дозволить створити нові робочі місця, задовольнити різні потреби населення та позитивно вплине на рівень валового внутрішнього продукту. Слід зазначити, що найбільша частина підприємств малого та середнього підприємництва зосереджена у сфері торгівлі та ремонту автотранспортних засобів. Необхідно шляхом регулювання податкового законодавства стимулювати розвиток малого та середнього підприємництва у сферах виробництва та послуг.

В даний час для збереження та розвитку економіки країни важливим є саме мале та середнє підприємництво, що пов'язано з можливістю швидкого випуску необхідних для населення товарів і послуг на основі впровадження новацій.

Велике значення для інноваційного розвитку економіки має наявність фінансових ресурсів. Враховуючи дефіцит коштів у державі, підприємства мають розраховувати для впровадження новацій переважно на власні чи позикові ресурси. Позикові кошти можуть бути залучені як через банківську систему, так і через фондовий ринок. Можливе залучення також іноземних інвесторів. Важливу роль в сучасних умовах відіграє державно-приватне співробітництво по реалізації різноманітних проектів по впровадженню новацій.

Такий підхід до інноваційного розвитку економіки України дозволить глибше зрозуміти найважливіші фактори, що впливають на цей процес.

### **Література:**

1. Щербакова О. Українська економіка і економічна політика. *Економіка України*. 2025. Том 68. № 1 (758). С. 20–37. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.020>
2. Семиноженко: Наше стратегічне завдання – побудова інноваційної економіки. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/seminozhenko-nashe-strategicheskoe-zadanie---postroenie-innovatsionnoy-27102011222900>

**Морозов Т.О.**

*кандидат економічних наук, докторант,  
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-16>

## **ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ – ПОТЕНЦІАЛ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВИ**

Сучасна економічна думка дедалі більше фокусується на інноваціях як головному драйвері розвитку. У глобальній економіці, що перебуває у стані постійної трансформації, держави змушені обирати між революційним і еволюційним шляхом впровадження змін. Еволюційний підхід пропонує плавний перехід до новітніх технологій та економічних моделей, що дозволяє мінімізувати ризики і зберігати стабільність [1]. На відміну від революційного методу, який часто супроводжується різкими змінами і можливими деструктивними наслідками, еволюційний розвиток будується на поступових реформах, адаптації та вдосконаленні існуючих економічних систем.

В епоху цифровізації, коли інновації стають ключовим чинником економічного зростання, важливість еволюційного підходу полягає у здатності забезпечити тривалий розвиток без надмірних потрясінь [2]. Це особливо актуально для країн, які прагнуть зберегти баланс між розвитком традиційних секторів економіки та впровадженням передових технологій. Еволюційна стратегія дає змогу уникнути соціальних розривів і забезпечити інтеграцію інновацій у життя суспільства природним чином.

Таким чином, еволюційний підхід є привабливим для держав, які прагнуть довгострокового зростання, зберігаючи при цьому стабільність і соціальну згуртованість. Цей підхід стає основою для формування конкурентоспроможної економіки, здатної адаптуватися до викликів сучасного світу.

Еволюційний підхід до інноваційного розвитку економіки держави відрізняється низкою важливих характеристик, які необхідно детально розглянути:

**1. Поступове впровадження інновацій.** Еволюційний підхід дозволяє країнам повільно і безпечно впроваджувати нові технології, зводячи до мінімуму ризику порушення існуючих економічних систем [5].

**2. Підтримка існуючих структур.** На відміну від революційного підходу, еволюційний не намагається руйнувати традиційні системи, а фокусується на їх удосконаленні.

**3. Раціональне використання ресурсів.** Еволюційний шлях дозволяє зосереджувати інвестиції на специфічних стратегічних напрямках, не викликаючи дефіциту або нерівномірного розподілу ресурсів.

Розглянемо переваги і ризики еволюційного підходу.

Переваги:

- **Стабільність.** Еволюційний розвиток дозволяє уникати економічних і соціальних потрясінь, сприяючи плавному впровадженню змін.

- **Збереження соціальної рівноваги.** Поступові реформи зменшують ризик нерівності між різними групами населення.

- **Гармонійний розвиток.** Поєднання традиційних секторів і новітніх технологій створює передумови для сталого економічного зростання.

- **Підвищення конкурентоспроможності.** Еволюційна адаптація дозволяє країнам зберігати свої позиції у глобальній економіці, не втрачаючи контроль над стратегічними секторами [3].

Ризики:

- **Повільні темпи змін.** У порівнянні з революційними підходами, еволюційний розвиток може поступатися швидкістю впровадження інновацій.

- **Ризик консерватизму.** Надмірна обережність може призводити до затримок у прийнятті важливих рішень [4].

- **Залежність від зовнішніх факторів.** Глобальна конкуренція та зовнішньоекономічні виклики можуть ускладнювати реалізацію еволюційної стратегії.

З метою практичного впровадження еволюційної стратегії розвитку економіки держави розглянемо приклади країн з успішним досвідом реалізації саме цього типу:

**Німеччина.** Німеччина є яскравим прикладом держави з еволюційним типом розвитку інноваційної економіки. Завдяки довгостроковій стратегії, орієнтованій на поступову модернізацію

промисловості, країна демонструє, як можна гармонійно інтегрувати передові технології в існуючі економічні та соціальні системи. Одним із ключових елементів цього підходу стала концепція "Індустрія 4.0", яка є основою четвертої промислової революції.

Концепція «Індустрія 4.0» передбачає поступове впровадження цифрових технологій у виробничі процеси для створення «розумних» фабрик і підприємств. Завдяки використанню Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) і автоматизації, виробництво стає більш ефективним, адаптивним і стійким. Еволюційний підхід Німеччини дозволяє не тільки забезпечити поступові структурні зміни, але й уникнути різких соціальних потрясінь, які часто супроводжують радикальні реформи.

Важливо, що у Німеччині інновації розглядаються не лише як технологічний процес, а як багатогранний підхід до модернізації економіки. Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу: підготовка працівників до роботи в умовах цифрової економіки, розвиток нових компетенцій та підтримка підприємств у процесі трансформації. Це дозволяє гармонійно поєднати традиційні галузі з новими технологічними можливостями, зберігаючи стабільність економіки.

Крім того, Німеччина виступає лідером у розробці міжнародних стандартів для цифровізації промисловості. Ініціативи, такі як *Plattform Industrie 4.0*, створюють основу для впровадження технологій не тільки всередині країни, а й на міжнародному рівні. Таким чином, Німеччина формує глобальні тенденції і допомагає іншим державам адаптуватися до вимог сучасної економіки.

Еволюційний розвиток інноваційної економіки в Німеччині також орієнтований на досягнення сталого розвитку. Інтеграція інновацій сприяє енергоефективності, раціональному використанню ресурсів і зменшенню впливу на довкілля. Це дозволяє країні не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й зберігати баланс між економічним зростанням і екологічною відповідальністю.

Таким чином, Німеччина демонструє, що еволюційний підхід до розвитку інноваційної економіки є ефективним способом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Її приклад показує, як завдяки поступовому впровадженню цифрових технологій можна створити стійку економічну модель, яка поєднує інновації, соціальну стабільність і глобальне лідерство.

**Швеція.** Швеція є яскравим прикладом держави з еволюційним типом розвитку інноваційної економіки, де поступові зміни, стратегічне

планування та інтеграція наукових досягнень у практичну діяльність сприяють довгостроковому економічному зростанню. Країна вже тривалий час посідає провідні позиції у світі за рівнем інноваційної активності, що забезпечується системним підходом до розвитку науки, технологій і підприємництва. Одним із ключових елементів цієї моделі є високий рівень інвестицій у дослідження і розробки (НДДКР): щорічно Швеція витрачає близько 3,5% свого ВВП на підтримку інновацій, що є одним із найвищих показників у світі.

Інноваційна політика Швеції базується на принципах сталого розвитку, з акцентом на вирішення глобальних екологічних викликів. Особлива увага приділяється розвитку зеленої енергетики, впровадженню енергоефективних технологій і розробці рішень для зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Наприклад, країна активно розвиває відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, вітрова та гідроенергетика. Завдяки цьому Швеція поступово зменшує залежність від викопного палива, демонструючи приклад іншим державам, як досягти балансу між економічним зростанням і екологічною відповідальністю.

Ще одним важливим аспектом шведської моделі інноваційної економіки є тісна співпраця між університетами, науково-дослідними інститутами та бізнесом. Державна політика сприяє створенню кластерів, де підприємства, наукові установи та стартапи працюють разом над спільними проектами. Це забезпечує швидкий трансфер знань, стимулює створення нових технологій і сприяє їхньому комерційному впровадженню. Наприклад, у Швеції активно функціонують такі інноваційні центри, як Science Park і Kista Science City, які стали платформами для співпраці міжнародних компаній, стартапів і наукових установ.

Швеція також приділяє велику увагу освіті як основі для довгострокового інноваційного розвитку. Освітня система країни спрямована на розвиток креативності, критичного мислення та навичок, необхідних для цифрової економіки. Університети Швеції займають провідні позиції у світових рейтингах завдяки своїм дослідницьким програмам і підготовці фахівців високого рівня, які здатні адаптуватися до викликів сучасного ринку праці.

Окрім того, Швеція активно підтримує стартапи та підприємців, пропонуючи їм доступ до фінансування, грантових програм і бізнес-інкубаторів. Завдяки цій підтримці країна стала одним із провідних центрів для розвитку інноваційних компаній у Європі. Наприклад, у Стокгольмі створено сприятливі умови для технологічних стартапів, що

дозволяє місту конкурувати з іншими європейськими інноваційними хабами.

Таким чином, Швеція демонструє, що еволюційний тип розвитку інноваційної економіки є ефективним шляхом до створення стійкої, конкурентоспроможної та екологічно відповідальної моделі зростання. Її підхід до інтеграції наукових досягнень, підтримки підприємництва та розвитку людського капіталу може слугувати прикладом для інших країн, які прагнуть забезпечити довгострокову стабільність та інноваційне лідерство в умовах глобальної економіки.

Еволюційний розвиток інноваційної економіки є ефективним підходом для забезпечення стабільності та поступового зростання. Він дозволяє країнам зберігати баланс між традиційними секторами і впровадженням новітніх технологій. Успіх цього підходу залежить від здатності держави забезпечити сприятливі умови для інновацій, включаючи інвестиції у людський капітал, інфраструктуру та наукові дослідження.

Однак еволюційний підхід потребує ретельного планування, щоб уникнути ризику відставання від країн, які використовують радикальні стратегії. Лише зважене поєднання інновацій, стабільності та гнучкості дозволить країнам ефективно адаптуватися до глобальних змін і зберігати конкурентоспроможність у майбутньому.

### **Література:**

1. Шваб К. Четверта промислова революція. Світовий економічний форум. 2016.
2. OECD. Звіт про інновації та економічне зростання. Видання ОЕСР. 2020.
3. Портер М.Е. Конкурентна перевага: створення і підтримка високих результатів. Free Press. 1998.
4. Світовий банк. Світові індикатори розвитку. 2022. URL: <https://data.worldbank.org>
5. Eurostat. Статистика досліджень і розробок. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

**Немировська О.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління,  
Державний податковий університет  
м. Ірпінь, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1955-6132>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-17>*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОЄКТІВ «SMART CITY»: СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ**

Розбудова «розумних міст» базується на необхідності ефективно поєднувати економічне зростання з високим рівнем якості життя громадян та відповідальним використанням ресурсів. Залучення приватних інвестицій і формування партнерств між державою та бізнесом стають критично важливими, оскільки це не тільки дозволяє залучити додаткові фінансові ресурси, а й підвищує суспільну цінність проєктів.

Кожне інноваційне рішення повинно враховувати соціальний та економічний ефект, щоб забезпечити доцільність інвестицій, але без методичних рекомендацій для оцінки таких проєктів виникають труднощі з визначенням конкретних показників ефективності, а також вимірюванням витрат і вигод. Розробка методології для оцінки проєктів «розумного міста» дозволить органам публічного управління більш раціонально розподіляти обмежені ресурси, сприяючи впровадженню найбільш ефективних рішень, що забезпечать виправданість витрат і підвищення добробуту території.

Наразі бракує узгоджених методичних рекомендацій для оцінки таких проєктів, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Згідно з законодавством України, державна підтримка може надаватися інвестиційним проєктам, які пройшли конкурсний відбір, де основними критеріями є показники доходності та окупності капіталовкладень [1, с. 53]. Однак ці критерії не завжди підходять для смарт-проєктів, метою яких є створення суспільних благ і покращення якості життя громадян, а не досягнення прямої економічної вигоди. Проєкти «розумного міста» не слід розглядати окремо, а необхідно

оцінювати їх як частину більш широкої стратегії, узгоджену з цілями трансформації міста чи території, зокрема з стратегічними пріоритетами, встановленими органами місцевого самоврядування, спрямованими на стимулювання економічного зростання та покращення якості життя.

Ефективний інструмент оцінки повинен дозволити критично переглядати рівні «розумності» з самого початку, даючи змогу містам визначати показники, які можна відслідковувати та контролювати з часом, що дозволить органам місцевого самоврядування здійснювати моніторинг та проводити ретроспективну оцінку, щоб підтвердити, що проекти, позначені як «розумні», дійсно відповідають принципам «розумного міста».

При оцінці інвестиційних проектів «розумного міста» основним критерієм є економічна ефективність. Однак бюджетна ефективність, яка є її складовою частиною, може бути важливою навіть для проектів, які не націлені на досягнення прямого економічного ефекту. Це особливо стосується великих смарт-проектів, що сприяють підвищенню якості життя мешканців через надання нових послуг, модернізацію інфраструктури чи забезпечення екологічної стійкості.

Трирівнева модель оцінки проектів «розумного міста» враховує ключові аспекти з точки зору публічного управління та аналізує проект в контексті його відповідності стратегії «розумного міста», внеску в розвиток різних складових такого міста, а також соціально-економічної цінності, яку він приносить території. Дана методика дозволяє системно та комплексно оцінювати проекти з огляду на їхній вплив на розвиток «розумного міста», що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо виділення бюджетних коштів на співфінансування проектів.

Фінансування проектів може здійснюватись і за рахунок бюджетних коштів, при оцінці бюджетних ефектів першочергово слід дотримуватися вимог чинної нормативно-правової бази України. Основним показником ефективності проектів, що претендують на державну або регіональну фінансову підтримку, є бюджетний ефект (Budget Effect, BE) – різниця між бюджетними доходами (економією бюджету) та витратами, що передбачені для реалізації проекту. Проект «розумного міста» вважається бюджетно ефективним, якщо чиста приведена вартість бюджетного ефекту перевищує нуль ( $BE > 0$ ). У цьому випадку бюджетний ефект відображає значення чистих бюджетних грошових надходжень від реалізації проекту, приведених до моменту оцінки, з



урахуванням альтернативної вартості інвестованих бюджетних коштів [1, с. 55].

Прямі ефекти, такі як економічні вигоди, соціальні зміни або покращення інфраструктури, легко вимірюються і можуть бути оцінені через фінансові та кількісні показники. Однак не менш важливими є нематеріальні ефекти, які часто не отримують достатньої уваги, але мають значний вплив на успішність і соціальну корисність проекту. До таких нематеріальних ефектів належать покращення якості життя, зростання довіри громадян до органів влади, екологічний вплив, підвищення рівня громадської активності, а також поліпшення іміджу міста або регіону.

Визначення та оцінка цих ефектів дають змогу отримати більш повну картину результатів проекту, оскільки враховуються як прямі, так і побічні впливи. Це, у свою чергу, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень щодо реалізації подібних ініціатив у майбутньому, а також допомагає розробити стратегії для максимізації соціальної вигоди та зменшення потенційних негативних наслідків.

У контексті проектів розумного міста прямі внутрішні ефекти можна визначити як матеріальні вигоди або витрати, які можуть бути безпосередньо оцінені в грошовому еквіваленті і виникають внаслідок зменшення витрат або отримання додаткових доходів від реалізації проекту. Ці ефекти, що супроводжують впровадження проекту, є ключовими для оцінки його фінансової доцільності.

Непрямі зовнішні ефекти – це матеріальні вигоди або витрати, що можуть бути оцінені в грошовому еквіваленті, які виникають у суспільстві чи серед ринкових учасників внаслідок зменшення витрат або отримання додаткових доходів, пов'язаних із реалізацією проекту розумного міста.

Витрати та вигоди від проектів розумних міст мають довгостроковий період формування, який може тривати роками чи навіть десятиліттями [2, с. 11]. Тому для оцінки цих витрат і вигод застосовується дисконтування майбутніх значень, що дозволяє перевести їх у теперішню вартість. Це забезпечує більш точне порівняння і прийняття обґрунтованих рішень, оскільки дисконтування враховує інфляцію та часову перевагу для майбутніх витрат і вигод.

При прийнятті рішень щодо реалізації проектів у рамках розвитку «розумного міста» основним критерієм є створення суспільної цінності. Цей критерій виступає як інструмент для оптимізації розподілу ресурсів

і визначає обґрунтованість вибору конкретного рішення в соціально-економічному контексті розвитку території.

Сьогодні для України надзвичайно важливими є проекти, спрямовані на післявоєнну відбудову, оскільки жодна інша країна не має такого досвіду в масштабах України. Тому, враховуючи ці аспекти, варто продовжувати вивчати досвід закордонних країн, зокрема ЄС, з огляду на майбутні перспективи вступу до цього об'єднання. Проте стратегічним завданням мають залишатися територіальні проекти, спрямовані на відновлення країни.

Україна може значно покращити механізми фінансування інноваційних проектів, використовуючи досвід країн ЄС. Тому, дуже важливою є розбудова прозорої системи підтримки, що стимулюватиме розвиток стратегічних ініціатив і сприятиме відновленню економіки в умовах післявоєнної відбудови.

Застосування пріоритетно-ціннісного підходу сприяє оптимізації витрат, ефективному розподілу ресурсів та підвищенню загального рівня добробуту через впровадження інноваційних рішень, що відповідають пріоритетам розвитку територій. Цей методичний підхід може стати основою для розробки відповідного нормативно-правового акту, який регулюватиме процес оцінки проектів «розумного міста» на державному чи місцевому рівні. Це дозволить стандартизувати підходи до оцінювання соціально-економічних показників, враховувати прямі та непрямі ефекти та забезпечити ефективний розподіл ресурсів.

### **Література:**

1. Андрієнко А. Оцінювання зрілості органів місцевого самоврядування великих міст України у сфері впровадження концепції «smart city» у повоєнний період. *Вісник НТУ ДП*. 2022. № 1. С. 59–70.
2. Латов Ю.В., Гордійчук О.В. Стратегічний аналіз інвестиційних проектів. *Економіка, фінанси, управління*. 2019. № 2(22). С. 12–18.
3. Сутність стратегії сталого розвитку регіону. URL: [https://pidruchniki.com/1298010862973/rps/sutnist\\_strategiyi\\_stalogo\\_rozvitku\\_regionu](https://pidruchniki.com/1298010862973/rps/sutnist_strategiyi_stalogo_rozvitku_regionu) (дата звернення: 23.01.2025).

**Перегида Ю.А.**  
*кандидат географічних наук, доцент,  
заступник завідувача кафедри організація туристичної діяльності,  
доцент кафедри організації туристичної діяльності,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
Приватного Акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна академія управління персоналом»  
м. Київ, Україна;  
доцент кафедри глобальної економіки,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України  
м. Київ, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-18>

## **МАРКЕТИНГОВІ ЦЕНТРИ ЯК ФАКТОРИ УСПІХУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

Маркетингові центри відіграють важливу роль у розвитку аграрного бізнесу в Україні. Вони є ключовими елементами інфраструктури, що забезпечують доступ до інформації, ресурсів та послуг для аграрних підприємств, фермерів та інших учасників аграрного ринку.

Інформаційні центри здійснюють збір та аналіз даних про ринок та конкурентів, моніторинг ринку та виявлення нових можливостей, надання рекомендацій щодо розвитку бізнесу та забезпечення доступу до інформації про ринок та конкурентів. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні підприємців необхідною інформацією для прийняття інформованих рішень [1].

Маркетингові центри, у свою чергу, розробляють маркетингові стратегії та плани, організують рекламу та просування товарів, здійснюють дослідження ринку та виявлення нових можливостей, а також забезпечують ефективне спілкування з клієнтами. Вони допомагають підприємцям збільшувати свою присутність на ринку та покращувати свої відносини з клієнтами [2].

Аналізування інформаційних та маркетингових центрів є актуальним для розвитку аграрного бізнесу в Україні через кілька причин. Зокрема, незадовільна інформованість аграрних підприємств є

однією з основних проблем аграрного сектору України [3]. Аграрні підприємства часто не мають доступу до актуальної та достовірної інформації про ринок, технології, фінансування та інші аспекти аграрного бізнесу.

Конкурентна боротьба на ринку є ще однією причиною, чому інформаційні та маркетингові центри є актуальними. Адже аграрні підприємства повинні бути готовими до конкуренції, а інформаційні та маркетингові центри можуть допомогти їм розвинути маркетингову стратегію та збільшити свою конкурентоспроможність.

Крім того, розвиток експорту аграрної продукції є ще однією причиною, чому інформаційні та маркетингові центри є актуальними. Україна є одним з найбільших експортерів аграрної продукції в світі, і інформаційні та маркетингові центри можуть допомогти аграрним підприємствам розвинути експортну діяльність та збільшити обсяги експорту.

Впровадження маркетингових центрів в аграрному бізнесі є одним з найефективніших способів збільшити продажі аграрних продуктів та послуг, покращити відносини з клієнтами та збільшити їхню лояльність. Маркетингові центри можуть збільшити продажі аграрних продуктів та послуг шляхом ефективного просування продуктів та послуг на ринку [4]. Маркетингові центри допомагають аграрним підприємствам покращити відносини з клієнтами та збільшити їхню лояльність [5].

Крім того, маркетингові центри є ефективними інструментами для просування аграрних продуктів та послуг. Вони можуть допомогти аграрним підприємствам виявити нові можливості для розвитку бізнесу та збільшити свою частку на ринку. Маркетингові центри можуть також допомогти аграрним підприємствам оптимізувати свої маркетингові кампанії та збільшити їхню ефективність.

Перспективи розвитку інформаційних та маркетингових центрів у аграрному бізнесі включають:

- розширення спектру послуг, наданих інформаційними та маркетинговими центрами, для задоволення потреб фермерів та виробників;
- збільшення кількості інформаційних та маркетингових центрів у різних регіонах країни;
- розширення співробітництва між інформаційними та маркетинговими центрами та іншими організаціями аграрного сектору;
- збільшення інвестицій у розвиток інформаційних та маркетингових центрів;

- розширення використання сучасних технологій у діяльності інформаційних та маркетингових центрів.

Таким чином, основним результатом дослідження є те, що впровадження інформаційних та маркетингових центрів в аграрному бізнесі є ефективним способом покращення результатів бізнесу та збільшення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

У цілому, впровадження інформаційних та маркетингових центрів в аграрному бізнесі є ефективним способом покращення результатів бізнесу та збільшення конкурентоспроможності аграрних підприємств, що дозволяє аграрним підприємствам отримати доступ до актуальної та достовірної інформації про ринок та конкурентів, а також ефективно просувати свої продукти та послуги на ринку.

### **Література:**

1. Alojail M., Khan S.B. Impact of Digital Transformation toward Sustainable Development. *Sustainability*. 2023. № 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152014697>

2. Sarkis J., Ibrahim S. Building knowledge beyond our experience: Integrating sustainable development goals into IJPR's research future. *Int. J. Prod. Res.* 2022. No. 60. P. 7301–7318.

3. Argyroudis S.A., Mitoulis S.A., Chatzi E. et al. Digital technologies can enhance climate resilience of critical infrastructure. *Clim. Risk Manag.* 2022. No. 35.

4. Nayal K., Kumar S., Raut R.D., Queiroz M.M., Priyadarshinee P., Narkhede B.E. Supply chain firm performance in circular economy and digital era to achieve sustainable development goals. *Bus. Strategy Environ.* 2022. No. 31. P. 1058–1073.

5. Han Z., Yang Y., Wang W., Zhou L., Gadekallu T.R., Alazab M., Gope P., Su C. RSSI Map-Based Trajectory Design for UGV Against Malicious Radio Source: A Reinforcement Learning Approach. *IEEE Trans. Intell. Transp. Syst.* 2022. No. 24. P. 4641–4650.

**Петруха Н.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту в будівництві,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-19>

## **БІОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ**

Україна переживає одне з найскладніших випробувань у своїй історії – повномасштабну військову агресію РФ, яка завдає руйнувань інфраструктурі, економіці та екологічним ресурсам. У контексті майбутньої відбудови постає завдання сформувати таку економічну політику, яка не лише стимулюватиме швидке відновлення, а й закладатиме підвалини для довгострокового сталого й всеохоплюючого розвитку. Саме біоекономіка – сфера, що базується на використанні відновлюваних біологічних ресурсів (сільськогосподарські та лісові ресурси, біовідходи, біомаса тощо) для виробництва продовольства, чистої енергії та послуг, – спроможна відіграти ключову роль у повоєнному відновленні України.

Своєчасність та нагальність теми зумовлена тим, що в умовах кризи в сільській економіці [3–4], скорочення доступу до викопних ресурсів (або їх значного здорожчання) перед Україною постають завдання модернізації аграрного сектору, переходу до екологічно чистих технологій і впровадження циркулярних моделей сільгоспвиробництва. Крім того, європейський вектор повоєнного відновлення країни передбачає наближення українського законодавства та практики до норм ЄС, де біоекономіка є важливим пріоритетом сільського розвитку зокрема, в межах Європейського зеленого курсу. Відтак формування ефективної державної політики у сфері біоекономіки є невідкладним завданням, що визначатиме не лише економічне майбутнє повоєнної України, а й її екологічну безпеку та міжнародну конкурентоспроможність.

Біоекономіка (*bioeconomy*) – модель економічного розвитку, квінтесенцією якої є раціональне використання біологічних ресурсів задля продукування широкого спектра товарів й послуг, тобто від

традиційної сільгоспсировини, продовольства і кормів до новітніх біопалив, біопластиків та інших інноваційних матеріалів. При цьому доміантною ідеєю є забезпечення максимального переходу від викопних ресурсів до відновлюваних, а також раціональне управління природними ресурсами з урахуванням збереження біорізноманіття та екологічної стабільності.

Для реалізації цього вектору економічної політики необхідно щоб біоекономічними принципами були пронизані секторальні та нішові стратегії, законодавчі акти, економічні й фінансові інструменти, а також управлінські рішення, спрямовані на розвиток та підтримку біоекономічних секторів. Як правило до основних напрямів такої політики відноситься:

- законодавче забезпечення, тобто розробка і впровадження законів та нормативних актів, що регулюють використання біологічних ресурсів, формують стимули для імплементації інновацій та біоекономічних принципів до економічної політики;

- фінансові механізми, тобто кредитні й податкові пільги, державно-приватне партнерство, гранти для наукових досліджень у сфері біоекономіки та на створення відповідних науково-дослідницьких комплексів;

- інфраструктурне забезпечення, тобто повоєнне відновлення інфраструктури з метою збирання та переробки біомаси, її логістики, зберігання;

- міжнародне співробітництво, участь в глобальних та європейських програмах, проєктах і мережах, що стосуються біоекономіки.

Під час розробки біоекономічної політики повоєнного відновлення слід враховувати наступне [1–2; 5]:

- роль аграрного сектору економіки у повоєнному відновленні – значна частка ВВП формується за рахунок сільгоспвиробництва. Завдяки програмам гуманітарного розмінування, збереження родючості ґрунтів і традиційно потужному сільгоспвиробництву, повоєнна Україна має значний потенціал для нарощування доданої вартості за рахунок переробки біоресурсів;

- зростання обсягу невикористаних ресурсів з урахуванням умов функціонування сільської економіки воєнного часу, особливо сільськогосподарських відходів, відходів від діяльності у сфері лісового господарства, які потенційно можуть бути перероблені у біопаливо, біодобриво чи інші біопродукти, стимулюючи перехід до біоекономічних

принципів розвитку аграрного сектору економіки та підприємств переробно-харчової промисловості;

– відставання у технологічному розвитку, внаслідок низки історичних причин, першопричин аграрної кризи, в тому числі породжених зламом сільськогосподарської моделі та наслідками російсько-української війни, загострює потребу в масштабній модернізації сільгоспвиробництва та підприємств переробно-харчової промисловості на засадах біоекономічної політики;

– євроінтеграційних вектор зобов'язань щодо модернізації економічної політики в цілому, в тому числі з урахуванням приписів Європейського зеленого курсу, тобто в межах імплементації Угоди про асоціацію з ЄС та інших європейських директив повоєнна Україна повинна дотримуватися принципів сталого й всеохоплюючого розвитку, біоекономіки та циркулярної економіки, удосконалюючи секторальні програми повоєнного відновлення.

Незважаючи на російсько-українську війну, складні макро-економічні умови, в Україні все ж існують успішні кейси у сфері біоекономіки, зокрема у секторі [3; 5]:

- біоенергетики – за даними Держенергоефективності спостерігається процес невинного нарощення кількості котелень, які працюють на біопаливі (відходи деревини, пелети, сільськогосподарські відходи) переважно за рахунок програм підтримки переходу суб'єктів державного сектору економіки на альтернативні джерела енергії з використанням біомаси. Окрім цього агрохолдинги активно встановлюють біогазові установки, які за рахунок переробки органічних відходів виробляють електро- та/або теплову енергію;

- виробництві біопалива – в перший рік російсько-української війни декілька нафтопереробних заводів та підприємств аграрного сектору економіки реалізували проекти з виробництва біоетанолу із зернових культур, однак масштаб цього сектору поки лишається незначним;

- сільського господарства – агрохолдинги спільно з профільними науково-дослідними установами розроблять технології з переробки сільськогосподарських відходів у біопластики, корми, органічні добрива. І в цьому напрямі вже є успішні кейси, і їх кількість лише зросте вже на етапі повоєнного відновлення сільської економіки. Водночас продовжує зростати кількість українських сільгоспвиробників органічної продукції. Цьому сприяло зростання світового попиту на органічну продукції та підтримку країнами-союзниками українських агровиробників.



На наше переконання перспективними біоекономічними векторами повоєнної відбудови України є [3–5]:

– біорекультивация та відновлення ґрунтів на деокупованих територіях, які зазнали значних руйнувань. Цього можна досягти за рахунок формування державних програм з біорекультивацийних заходів, паралельно із імплементацією завдань Європейського зеленого курсу в стратегічні документи, які параметризують розвиток аграрного сектору економіки у повоєнний період;

– формування й розвиток біоенергетичної інфраструктури. Так, повоєнна відбудова потребуватиме значних обсягів енергії, при цьому інфраструктура викопного палива зазнала руйнувань і потребуватиме тривалого й дороговартісного відновлення. Біоенергетика (біогаз, біопаливо з відходів, твердопаливні котли на пелетах тощо) має стати альтернативним джерелом забезпечення потреб в технологічній енергії суб'єктів сільської економіки;

– модернізація державних фінансів в аспекті запровадження стимулів притоку приватних інвестицій у сферу біоекономіки за рахунок пільгових кредитів, компенсації відсоткових ставок, фіскальних стимулів, створюючи нові робочі місця та підвищуючи енергетичну незалежність України;

– розвиток «зелених» кластерів, агробудівельних кластерів та індустріальних парків. Так, повоєнна відбудова сільської економіки вимагатиме створення «зелених» та/або агробудівельних кластерів в яких суб'єкти переробки біовідходів, сільгоспсировини, виробники біопалива й добрив будуть розташовані на єдиній території – зелене сільське містечко (територія). Таким чином мінімізуватимуться логістичні витрати та забезпечуватимуться циркулярність економічних процесів, формуючи нове обличчя як сільської економіки, так і економічної політики України у повоєнний період її розвитку.

### **Література:**

1. Кузьменко М.В., Петруха Н.М., Штохман Ю.А. Впровадження інноваційних фінансових рішень для підвищення ефективності управління капіталом у сільськогосподарських підприємствах в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8. С. 373–393. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-373-393](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-373-393)

2. Мельников О.В., Петруха С.В., Петруха Н.М. Економічне відновлення сільських територій: співвідношення фундаментального та прикладного аспектів наукового дослідження. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 176–193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-176-193>

3. Петруха Н.М., Петруха С.В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики: монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с.

4. Belei S., Lopatynskiy Y., Lahodyn N., Nezhyd Y., Petrukha N. The Role of Uneven Agricultural Business Growth in Shaping the Socioeconomic Landscape of Rural Regions. *AD ALTA*. 2024. Vol. 14, Issue 2, Special Issue XLV. P. 212–218. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140245/papers/G\\_31.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140245/papers/G_31.pdf)

5. Gorokhova T., Firstenko O., Chopyk Y., Voitsitska K., Petrukha N. Strategies for Ukraine's Post-War Economic Recovery within the Framework of Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. 2024. Vol. 5, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03350>

**Петруха С.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту в будівництві,  
Київський національний університет будівництва і архітектури,  
м. Київ, Україна*

**Коноваленко Д.В.**

*кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів,  
обліку та оподаткування імені С. Юрія,  
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-20>

## **БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ**

Російсько-українська війна спричинила значні зміни у державних фінансах в цілому та в архітектурі державного бюджету зокрема, перетворивши його на ключовий інструмент антикризового управління. Державні фінанси мобілізовано на забезпечення обороноздатності, підтримку соціально вразливих верств населення, компенсацію втрат від руйнувань та підтримку економічної стійкості. Водночас ці процеси супроводжувалися суттєвими викликами: стрімким зростанням бюджетного дефіциту, державного боргу та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Післявоєнний період вимагатиме нових підходів до формування бюджетної стратегії, ключовим завданням якої стане забезпечення макроекономічної стабільності та створення умов для довгострокового всеохоплюючого розвитку на ґрунті реструктуризації бюджетних видатків, стимулювання інвестицій, реформування податкової системи й ефективного використання міжнародної фінансової допомоги.

В цьому контексті метою дослідження є аналіз структурних зрушень в механізмах функціонування державного бюджету у період воєнної економіки та з урахуванням інваріації бюджетної стратегії повоєнного відновлення.

Воєнні дії значно посилили бюджетне навантаження, спричинивши безпрецедентне зростання видатків на потреби сил безпеки і оборони та

соціальну підтримку, фактично поділивши державний бюджет навпіл – військовий та цивільний. Одночасно економіка зазнала серйозних втрат (падіння ВВП, скорочення інвестицій, руйнування інфраструктури та посилення міграційних процесів), набравши рис воєнної економіки в якій пріоритезуються мілітарні потреби. Незважаючи на це державний бюджет залишився провідним механізмом забезпечення «незламності» економіки в кризових умовах. Його подальше ефективне використання визначатиме темпи відновлення країни, рівень соціальної підтримки та можливості залучення інвестицій. Відтак, необхідним є перегляд стратегій управління бюджетними ресурсами з урахуванням поствоєнних тригерів економічної й бюджетної політик.

Російсько-українська війна призвела до радикальних змін у структурі бюджетних видатків. Якщо у довоєнний період основні витрати спрямовувалися на соціальну сферу, освіту, медицину та розвиток інфраструктури, то після 2022 р. переважна частина ресурсів була спрямована на оборону. У 2023 р. частка оборонних витрат сягнула 31,6 % ВВП, що є рекордним показником серед усіх країн світу [3]. Це призвело до збільшення бюджетного дефіциту – у 2023 р. він досяг 16 % ВВП, що свідчить про значне перевищення видатків над доходами. Зростання державного боргу – у 2024 р. його рівень очікується на рівні 87 % ВВП, що створює ризики для макроекономічної стабільності. Залежності від міжнародної допомоги – зовнішні позики та гранти стали головним джерелом покриття дефіциту [1–2].

Однак ці фактори створюють додаткові виклики, зокрема необхідність пошуку нової бюджетної стратегії, модернізації державних фінансів та формування нового «обличчя» економічної політики повоєнної реконструкції країни, від наслідків війни.

Після завершення російсько-української війни державний бюджет відіграватиме ключову роль у відновленні економіки, оскільки саме через бюджетні механізми будуть визначатись відповідні пріоритети забезпечення функціонування повоєнної економіки. Відповідно доміантними напрямками використання державних фінансів стануть інвестиції у відбудову інфраструктури, включаючи, але не обмежуючись, відновленням транспортної, енергетичної, житлової та промислової інфраструктури як квінтесенції всеохоплюючої моделі економічного відновлення. Для ефективного залучення необхідних фінансових ресурсів передбачається використання державно-приватного партнерства, що дозволить залучити приватний капітал для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, балансуючи між суспільними

потребами та корпоративними цінностями (стратегіями). Крім того, пошук оптимуму в бюджетній стратегії фінансування цих витрат стане важливим кроком для підвищення їх ефективності та мінімізації фінансових ризиків в процесі повоєнної відбудови економіки.

Поряд із відновленням інфраструктури важливим завданням нової бюджетної стратегії буде реструктуризація бюджетних видатків. Це передбачає скорочення неефективних витрат та перерозподіл коштів на стратегічно важливі напрями, зокрема на соціальні програми та інвестиції у провідні сектори національної економіки. Одним з пріоритетів стане зменшення адміністративних витрат і реформування системи управління державними фінансами, що дозволить забезпечити більшу ефективність використання бюджетних коштів. Така реструктуризація дозволить зосередити бюджетні ресурси на відновленні ключових секторів, які забезпечать стійке й всеохоплююче економічне зростання в поствоєнний період.

Важливою складовою нової бюджетної стратегії є реформа фіскальної політики, яка спрямована на розширення податкової бази. Це включає детінізацію економіки, що дозволить значно збільшити надходження до бюджету та знизити рівень тінізації повоєнної економіки. Окрім того, необхідно запровадити стимулюючі заходи для розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки ці інституційні осередки є основою для створення нових робочих місць і підвищення загального суспільного добробуту [4–5]. Створення прозорої й ефективної системи адміністрування податків дозволить підвищити рівень довіри до державних фінансів та сприятиме покращенню інвестиційного клімату.

Підвищення ефективності використання міжнародної допомоги також стане важливим інструментом економічного повоєнного відновлення. Для цього необхідно запровадити чіткі механізми моніторингу та контролю за розподілом бюджетних коштів, що дозволить уникнути нецільового їх використання та забезпечить прозорість усіх процесів. Використання кращих практик міжнародних фінансових організацій щодо стратегування бюджетних ресурсів дозволить підвищити ефективність використання допомоги і забезпечить оптимальний розподіл фінансових потоків серед пріоритетних напрямків повоєнного відновлення.

Нарешті, важливим кроком у процесі повоєнного відновлення стане пошук нового оптимуму в процесах управління державним боргом. Це включатиме реструктуризацію зовнішніх боргових зобов'язань, що дозволить зменшити боргове навантаження на економіку та знизити

бюджетні ризики. Також слід впровадити механізми залучення довгострокових інвестицій, які сприятимуть стійкому й всеохоплюючому економічному зростанню у повоєнний період. В окремих випадках можливе використання заморожених активів країни-агресора для фінансування повоєнної відбудови.

#### Література:

1. Інформація про стан виконання Зведеного та Державного бюджетів України. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/state-budget> (дата звернення: 29.01.2025).

2. Річний звіт про виконання Закону України «Про Державний Бюджет України». Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 30.01.2025).

3. World Economic Outlook database: October 2024. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2024/October> (дата звернення: 25.01.2025).

4. Petrukha S., Konovalenko D., Petrukha N. Inclusive Economy And Public Finance: Current State And Principles Of Post-War Recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. No. 10(2). P. 219–231. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-219-231>

5. Petrukha S., Tripak M., Petrukha N., Konovalenko D. Modernization of Public Finances and Resilience of Veteran Business. *The Problems of Economy*. 2024. No. 3. P. 249–260. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-249-260>

**Полетаєв Д.О.**  
*аспірант,  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-21>

## **ПЕРСПЕКТИВИ АНАЛІЗУ ВЕЛИКИХ ДАНИХ В ЦАРИНІ СУДНОБУДУВАННЯ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ГАЛУЗІ**

Заціфрування економіки набуває дедалі більшого розмаху. Виробництво товарів з підключенням технологічного обладнання до інтернету, найрізноманітніші датчики, встановлені на обладнанні підприємств для спостереження за виготовленням продукції, розподіл ресурсів стадіями життєвого циклу з застосуванням цифрових логістичних технологій, е-комерція, цифрові розрахунки з поставальниками (онлайн-банкінг), застосування CRM-моделей для управління взаєминами між продуцентами та покупцям спричинили появу величезних обсягів структурованої та неструктурованої інформації. Вона генерується, циркулює ще й у соціальних мережах, веб-сторінках, на форумах, в блогах, на інших інтернет-платформах.

Бізнес готовий покривати великі та дедалі більші витрати на розробку інформаційних технологій та утримання центрів обробки даних. Спробуємо з'ясувати, що саме їх приваблює в царині суднобудування. Розпочнемо з того, що завдячуючи аналізу великих даних (Big Data), які містять результати гідродинамічних випробувань, відомості про попередньо виконані роботи та результати моделювання, співробітники інжинірингових бюро створюють економічно раціональніші проекти суден та військових кораблів. Завдяки покращеним аеро- та гідродинамічним характеристикам, вони заощадливіше використовують паливо, потребують меншого обсягу матеріалів, завдяки оптимізації споруди, та часу на розробку креслень.

Потенціал великих даних має усі можливості аби судна будувалися з небаченою дотепер точністю, ефективністю та безпекою, мінімізуючи фінансові ризики. Використовуючи знання, отримані завдяки аналітиці даних, менеджмент корабелень заохочує впровадження інновацій,

синхронізує роботу на будівельному майданчику з ланцюгами постачання завдяки чому оптимізує витрати на виробництво. Часом маємо приклади унікального використання відповідної аналітики [1]. Добре відомо, що працівник кожної з професій має відповідні індивідуальні КРІ або показники продуктивності. До прикладу, у зварювальників це довжина зварного шва, у малярів – зафарбована площа за одиницю часу й таке інше.

Виявилось, що персональні датчики здатні контролювати частоту серцевих скорочень робітників як індикатор виробничого навантаження. Опрацьовуючи таку інформацію HR-підрозділи готують пропозиції щодо звільнення осіб, які не справили надії, підсилення помічниками тих, хто працює інтенсивно, але не справляється з завданням, приймати інші кадрові рішення.

Результати аналізу великих даних (Big Data) створюють умови для контролю за роботою технологічного обладнання, розробки прогнозів потреби в технічному сервісу, виявлення вузьких місць у бізнес-процесах. Як наслідок, йде до низу час простоїв обладнання, зникають ризики неочікуваних втрат, а це позитивно відбивається на собівартості суден. Чи треба дивуватися за цих обставин стрімкому піднесенню світового ринку цифрових корабельних, який оцінювався у 2,68 млрд дол. США (2024 р.). та, за прогнозами, зросте з 3,19 млрд дол. в поточному році. до 12,89 млрд дол. у 2033 р., зростаючи впродовж цього періоду на 19,07 % кожних дванадцять місяців [2].

Характерною особливістю суднобудівного ринку є нестабільний та циклічний попит з боку замовників. З цієї причини підвищення точності його прогнозування набуває особливого значення для зменшення ризиків перевиробництва або браку тоннажу, отримання корабельними якнайбільших прибутків. Виявлено, що ключовими трендами, які перебувають в центрі уваги менеджменту є:

- коливання макроекономічних показників розвитку країн в ключових регіонах планети, глобальні обсяги світової торгівлі, перевезень вантажів морським транспортом та маршрути, якими це відбувається;

- напрямки розвитку міжнародної регуляторної політики. Зокрема щодо декарбонізації, енергозаощадження, безпеки судноплавства;

- найпоширеніші типи та технічні характеристики суден (танкерів, контейнеровозів, круїзних лайнерів, поромів і таке інше), потреба яких задекларована судноплавними компаніями.



Свідченням того, що проблематика, висвітлена в цій доповіді та інших публікаціях автора [3], є актуальною, слугує масштабний проєкт започаткований членами Європейського об'єднання економічних інтересів (EUROYARDS): Chantiers de l'Atlantique, Damen Shipyards Group, Fincantieri, Lürssen, Meyer Werft, Naval Group і Navantia. Ним передбачено співпрацю та залучення всіх стейкхолдерів з царини блакитної економіки (судновласників, суднобудівників, постачальників, класифікаційних товариств) щодо гармонізації рішень та стандартів управління даними з метою забезпечення відповідності викликам зацифрування. Наголошено, що провідні корабельні континенту шукатимуть шляхи створення підґрунтя для бізнес-злетів галузі у найближчій перспективі з залученням IoT, Big Data та AI [4]. Цей неоціненний досвід заслуговує на ретельне вивчення та наслідування.

### **Література:**

1. Chauhan U. Amateur Big Data Analytics in Shipbuilding. Kinkedin. 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/amateur-big-data-analytics-shipbuilding-ujjawal-chauhan/>
2. Market Research Report. Digital Shipyard Market Insights: Trends, Innovations, and Forecast 2033. Straits Research. 2024. URL: <https://straitsresearch.com/report/digital-shipyard-market/>
3. Жукова О.Ю., Парсяк В.Н., Полетаєв Д.О. Застосування бізнес-аналізу для підвищення економічної ефективності управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.17>
4. Major European Yards Embarking on Data Integration. 2019. URL: <https://www.offshore-energy.biz/major-european-yards-embarking-on-data-integration/>

**Прозоров Ю.В.**

науковий співробітник,

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування

Національної академії наук України»

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4749-432X>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-22>

## **ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ РЕАЛЬНИХ І ВІРТУАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ У ГІБРИДНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ МЕТАВСЕСВІТУ**

Віртуальний світ Metaverse істотно персоніфікує інституційну взаємодію у парі акторів банк-клієнт. Завдяки інституалізації час-простору метавсесвіту банки отримують можливість надавати надійні персоніфіковані консультації, включно з фінансовим плануванням, оглядом портфолію та рекомендаціями щодо продуктів, за допомогою взаємодії з віртуальними аватарами.

Метапростір, не просто модний цифровий термін, який захопив уяву технологічного світу, він має завдати тривалий та проривний інституційний вплив на глобальну та локальні банківські системи. Використовуючи досягнення в галузі доповненої та віртуальної реальності, а також легалізацію при президенті США Д.Трампі ринку криптовалют, стейблкоїнів та токенів [1], провідні фінансові установи мають безпрецедентну можливість переосмислити взаємодію з клієнтами та послуги, які вони надають. Однак навігація на цьому новому цифровому фронтірі вимагатиме тонкого балансу між інноваціями та управлінням ризиками. Банкам потрібно буде адаптувати свої операційні моделі, інвестувати в нові технології та розвивати необхідні навички серед своїх працівників, щоб процвітати в новому метаяпросторі MetaFi.

Категорія *MetaFi* все частіше використовується як новий термін, що поєднує два найбільших технологічних тренди сьогодення: метаяпростір і децентралізовані фінанси DeFi. Можна сформулювати, що *MetaFi* = *DeFi* у метаяпросторі. Аналітики Citibank відзначають, що MetaFi відноситься до «децентралізованих фінансових інструментів Мета-всесвіту» [2, с. 10], які будуть стимулювати більшу частину зростання цифрового сектору DeFi.

Щоб повністю адаптуватися до структурних взаємозв'язків метавсесвіту, банкам слід здійснити технологічно-організаційний трансфер на новітні операційні банківські системи, сумісні з Web 3.0. У гібридному реально-віртуальному просторі є можливість здійснювати цифрові платежі та використовувати інші інноваційні продукти. Банки можуть надавати послуги аналого-цифрового перетворення безпечних платежів і гаманців у метапросторі, коли користувачам потрібно переказувати гроші між віртуальним і реальним світами для укладання угод або здійснення зовнішніх фіатних платежів при крипто-транзакціях. Банки вже пропонують клієнтам як онлайн кредити, так і змішані гібридні фінансові продукти (кредитні + платіжні послуги) за принципом «*buy now pay later*» (BNPL), укладаючи договори із суб'єктами роздрібної електронної торгівлі, мережевими майданчиками, маркет-плейсами, платформами електронної комерції тощо.

У метавсесвіті банки зможуть також виконувати роль довірчого зберігача активів клієнта у вигляді токенів NFT, криптовалюти і віртуальної нерухомості. Буде можливість відкривати віртуальні філії, запускати у VR торгові майданчики та інвестиційні простори. Один з найбільших банків Південної Кореї, *KB Kookmin Bank*, вийшов за межі банківської реальності і вже розмістив власний віртуальний банк у Метавсесвіті, де клієнти отримали доступ до своєї фінансової інформації та взаємодіють з консультантами у віртуальній реальності. У Німеччині фінансові установи починають впроваджувати нові мережеві технології. Німецький *DekaBank* адаптував віртуальну присутність у метавсесвіті під власною назвою *Dekaverse* на Decentraland і має на меті ітеративно розвивати фінансові та клієнтські послуги на основі побажань та відгуків клієнтів [3, с. 7].

У країнах Перської затоки вже впроваджуються розроблені технології VRBank в частині тестування занурення клієнтів у банківську віртуальну фінансову академію, забезпечення можливості гібридної участі у віртуальних семінарах або консультації з аватарами-фінансовими експертами в динамічному 3D-середовищі. Банківська справа виходить за межі своєї традиційної ролі і як пишуть фахівці Бахрейнського Інституту банків та фінансів – «перетворюється на захоплюючу зустріч. Широкі можливості метапростору в банківській справі виходять за межі звичних кордонів і мають потенціал до переосмислення фінансової освіти та консультаційних послуг» [4]. У середньостроковій перспективі вірогідним є сценарій гібридного банківського простору, в якому люди безперешкодно керують своїми фінансовими даними та здійснюють

транзакції у віртуальному просторі. Дедалі більшої популярності в індустрії банківських і фінансових послуг набуває модель «банк як послуга» (banking as a service, BaaS). Вона несе в собі суттєві імпліцитні ризики дезінтермедіації банківських послуг, бо дозволяє при відповідних порівняно середніх за обсягами інвестиціях у інформаційно-комунікаційні технології забезпечити можливість для товарного бренду або продуктового ритейлера нові можливості надання фінансових послуг без банку. Така комплексна хмарна фін-екосистема, що об'єднує нефінансові бренди, традиційні банки, необанки та фінтехкомпанії, надасть інституційну можливість для використання досліджених нами раніше нових цифрових фінансових інструментів, враховуючи бум на ринках штучного інтелекту у 2024–2025 роках та прискорений висхідний «тренд на перехід від слабого Narrow AI до сильного General AI» [5, с. 249].

Мета-економіка шляхом переходу кількості у якість інституційно розширить доступ небанківським учасникам фінансового ринку до клієнтської бази торгівельних компаній та поштових установ в рамках гібридної цифрової екосистеми через хмарні обчислення даних, не витрачаючи значних капітальних інвестицій у побудову офлайнової мережі відділень власного системо-утворюючого банку. В рамках структурних трансформацій цифрової архітектоніки метавсесвіту вірогідним є глобальне ієрархічно-мережеве рішення, яке забезпечить довгострокове залучення банками так званого «клієнта 360» та згенерує нові потоки додаткових доходів учасникам багаторівневої партнерської win-win системи.

### **Література:**

1. Форбс-Україна. Просування криптовалют, заборона цифрового долара, нацрезерв. Трамп підписав указ про розвиток криптоіндустрії. 24 січня 2025 р. URL: <https://forbes.ua/news/pershiy-krok-do-regulyatsii-kriptovalyut-tramp-pidpisav-ukaz-pro-stimulyuvannya-rozvitku-kriptoindustrii-24012025-26573>
2. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions. METAVERSE AND MONEY. Decrypting the Future. March 2022. URL: <https://ir.citi.com/gps/x5%2BFQJT3BoHXVu9MsqVRoMdiws3RhL4yhF6Fr8us8oHaOe1W9smOy1%2B8aaAgT3SPuQVtwC5B2%2Fc%3D>.
3. Johannes Lutz, Felix Reuss. Metaverse Use Cases in the Financial Services Industry. MM1. 18th of July 2023. URL: <https://go.valantic.com/en/white-paper-metaverse-use-cases-financial-services>
4. Bahrain Institute of Banking and Finance. What Can you Do in the BIBF Metaverse? URL: <https://www.bibf.com/metaverse/>

5. Коляда Т.А, Прозоров Ю.В. Новітні цифрові фінансові інструменти: сутність та перспективи застосування при відбудові постраждалих територіальних громад України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 247–253. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-247-253>

**Редько О.В.**

*аспірант,*

*Український державний університет науки і технологій*

*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-23>*

## **АРХІТЕКТУРНИЙ КОМПЛЕКС МЕТОДІВ НЕСУЧАСНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ НА ВИРОБНИЦТВО**

Виготовлення продуктів виробництва - складний багатоступеневий процес. Коли визначено підсумок, на першому етапі обирають первинні матеріали, потім контролюють їхню якість і з їхнім застосуванням виготовляють напівфабрикати. Складанням плуфабрикатів завершується виробництво продуктів виробництва. Така найбільш узагальнена схема.

Якщо на будь-якому з етапів допущено порушення, кінцевий продукт виявляється дефектним і небезпечним у використанні. Особливо небезпечним є використання його в умовах, коли неможливий його ремонт або заміна. Відома низка яскравих прикладів такого типу.

Федеральне агентство цивільної авіації (FAA) США повідомило, що воно припиняє експлуатацію всіх лайнерів Boeing 787 Dreamliner через мимовільне загоряння літєвих батарей. Це багатомільйонні збитки. За даними Національної асоціації протипожежного захисту, 2019 року в США сталося 189 500 пожеж на автомагістралях, включно з легковими автомобілями та іншими типами транспортних засобів, через загоряння літєвих джерел струму. Однак, через підтримуючий горіння ефект хімічних речовин і наявність великої кількості тепла в системі літєвих батарей після пожежі інтенсивність горіння електромобілів вища, ніж у бензинових, а тривалість – довша, тому його важче загасити.

На поточний момент Opportunity продовжує свою місію, хоча частина його наукових приладів уже не функціонує, один обігрівач вийшов з ладу, сонячні панелі видають набагато менше енергії, ніж на початку місії, а акумулятори погано тримають заряд.

Або, наприклад, причиною витоку в Мексиканській затоці тисяч тонн нафти зі свердловин виявилось застосування неякісного цементу як герметизатора [2]. Таким чином, неможливо переоцінити актуальність

застосування неруйнівного контролю в технологічному циклі створення продукції,

З наведених прикладів, а їх багато більше, очевидно, що застосовувана продукція вимагає для гарантії її надійності неруйнівного контролю всіх тих операцій технологічного циклу, де потенційно можуть з'явитися порушення технології, що призводять до прихованих дефектів.

Досвід застосування фізичних неруйнівних методів контролю (НМК) у ракетно-космічній техніці та під час виготовлення незалежних джерел струму засвідчив, що для забезпечення високого рівня надійності необхідний наскрізний аналіз повного технологічного циклу продукції з виділенням дефектно небезпечних операцій. Усі виявлені операції мають бути забезпечені апаратурою НМК.

Для того, щоб відобразити, як економічно можуть відобразити на собі чіткі та структуровані кроки для виготовлення готового продукту та мінімізації браку на виробництві, а також, при його перевірці на кількість перезарядів та циклів повторного використання, був проведений аналіз і було продемонстровано, як можна на цей процес вплинути. Цей досвід застосування контролю є універсальним і показаний у різних галузях, з різними прикладами. Архітектура наскрізного НМК у технологічному циклі виготовлення продуктів виробництва дає змогу отримувати вироби з високим ступенем надійності.

### **Література:**

1. Redko V.I., Shembel E.M. et al. Method and Device for Rapid Non-Destructive Quality Control of Powdered Materials. US Patent No. 8,102,181.
2. Redko V.I., Khandetsky V.S., Shembel E.M. et al. Methods systems for non-destructive determination of fluorination of carbon powders. Patent USA No. 2 309 024 7
3. Redko V.I., Shembel E.M. Method of Nondestructive Tightness Testing Based on Gas Discharge Visualization. US Patent No. 7,498,817.
4. Method and Apparatus For Eddy Current-Based Quality Inspection Of Dry Electrode Structure. US Patent No. 7,355,395.
5. Redko V.I., Khandetsky V.S., Shembel E.M. Apparatus and Method for Determining Service Life of Chemical Energy Sources Using Combined Ultrasonic and Electromagnetic Testing. US Patent No 7,845,232.

**Савко В.В.**

*аспірант,*

*Український державний університет науки і технологій*

*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-24>*

## **ІМІДЖ, ЯК ФУНДАМЕНТ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ У ДІДЖИТАЛІЗОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

Поява всесвітньої глобальної мережі – Інтернет, а також цифровізація та діджиталізація суспільства стала поштовхом до зміни підходів в економіці, науці, техніці, змусила шукати нові методи побудови мікроекономічної стратегії. Всесвітня цифровізація і діджиталізація суспільства стерла кордони та відстані між споживачами та продавцями, відкрила ринки всіх для всіх та створила нові правила ведення бізнесу.

При цьому, продавці послуг, які реалізовували свої послуги без особистого контакту зі споживачем: консультанти, продавці цифрових результатів робіт, продавці освітніх послуг, отримали переваги перед іншими суб'єктами економіки та отримали нові можливості у боротьбі за ринок матеріальних благ. Такі переваги виникли за рахунок спрощення реалізації створених ними продуктів (цифрових товарів, консультацій, курсів тощо), яких стало надзвичайно легко передавати споживачам та за рахунок розширення цільової аудиторії цифровізованого суспільства, яка раніше обмежувалась, як правило, регіоном місцезнаходження такого продавця.

А отже загальна цифровізація суспільства поклала обов'язок на науковців, економістів та суб'єктів господарювання здійснювати дослідження тенденцій цифровізації економіки з метою розробки механізмів використання таких змін в діяльності тих чи інших суб'єктів економіки, а також у питанні побудови мікроекономічної стратегії, у тому числі у сфері юридичних послуг.

При цьому, більшість цивілізованого світу, розуміючи важливість цифровізації економіки та конкурентні переваги її трансформації у цифрову, поставила в основу розвитку вітчизняної економіки саме її цифровізацію та діджиталізацію.



Так з 2014 року Європейська комісія відстежує прогрес держав-членів у сфері цифрових технологій і публікує щорічні звіти індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Ці звіти презентують рейтинги країн щодо рівня поширення та застосування цифрових технологій, а також рівень розвитку цифрової економіки в країнах ЄС. На сайті <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu> можна за різними показниками отримати доступ до трансформації суспільства у цифровізовану економіку та визначити тенденції, які згідно даних Єврокомісії щорічно зростають в усіх країнах Євросоюзу, хоча і за різними темпами.

В Україні, незважаючи на закінчення строку дії розпорядженням № 67-р від 17 січня 2018 р., яким затверджено «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України» на 2018–2020 роки, з урахуванням потреб часу, продовжується цифровізація державних послуг, що у свою чергу стимулює приватний сектор на цифровізацію свого бізнесу.

На сьогодні для цифровізації існуючого бізнесу або створення нового, який буде працювати що найменш у масштабах України, а може і по всьому світу достатньо лише мати смартфон з приєднанням до мережі інтернет.

Маючи лише один елемент бізнесу - смартфон можна:

- зареєструвати свій бізнес, зробивши його легальним;
- дистанційно відкрити рахунок у банку та отримувати платежі миттєво чи взагалі без участі людини (автоматично);
- знайти клієнтів через соціальні мережі чи власно зроблений сайт, для створення якого не потрібні навички програмування;
- дистанційно знайти постачальників, у разі продажу фізичних товарів або пропустити цей шаг, у випадку продажу послуг власного виробництва чи цифрових товарів;
- організувати дистанційне переміщення товарів від постачальників до кінцевого споживача, надаючи послуги посередництва або переміщення від виробника до споживача, у разі вироблення товарів самостійно, а також організувати переміщення цифрових товарів з власного смартфона.

При цьому, все вищенаведене можна зробити будь-який громадянин, без залучення сторонніх осіб та без майже будь-яких інвестицій, отримавши дистанційно ті чи інші навички чи консультації, а також дозволи від держави на легальне ведення бізнесу

Отже можна зробити висновок, що на сьогодні в Україні повністю завершився цикл цифровізації економіки, який дозволив будь-кому розпочати майже будь-який бізнес, за деякими виключеннями (наприклад, стоматологічний бізнес), використовуючи лише один цифровий гаджет – смартфон підключений до всесвітньої мережі інтернет.

Однак цифровізація і дистанційність бізнесів, а також цифровізація ринку юридичних послуг зокрема, вимагає і нових підходів до розробки мікроекономічної стратегії. Бо при дистанційному наданні послуг виникла необхідність і у дистанційному пошуку клієнтів. А це у свою чергу створило необхідність у втіленні нових підходів до мікроекономічної та маркетингової стратегії, яка раніше не застосовувалась у діяльності суб'єктів ринку юридичних послуг.

І дійсно цифровізація змінює підходу до бізнесу, оскільки змінюється, як економіка, так і світ у цілому. Якщо раніше, особливо для середнього бізнесу, роль іміджу була не настільки важлива, і один два не задоволені клієнти не могли вплинути на продажі того чи іншого підприємця, у цифровому світі один незадоволений клієнт може погубити увесь бізнес та протягом декількох років відбивати бажання клієнтів звернутись до того чи іншого спеціаліста. А тому, цифровізація світу почала вимагати від суб'єктів господарювання більш прискіпливо відноситись до своєї репутації, свого іміджу та стратегії мікроекономічної стратегії заснованої на іміджі з урахуванням доступності для інших споживачів інформації про репутацію надавача послуг.

При цьому, цифровізація світу та економіки змінила не тільки суб'єктів господарювання, а і споживачів. Зараз споживач, стаючи біля офісу адвокат, не зайде в нього доки не прочитає відгуків про адвоката чи не подивиться його рейтинг у google maps. Що у свою чергу висунуло додаткові вимоги до суб'єктів ринку юридичних послуг під час побудови ними мікроекономічної стратегії, незалежно від того орієнтований такий суб'єкт на надання юридичних послуг дистанційно чи орієнтований на продажі офлайн послуг. Цифровий світ нав'язав всьому ринку юридичних послуг свої нові цифровізовані правила та вимоги.

На сьогодні опитування більше 100 учасників ринку юридичних послуг (адвокатів, юристів, керівників адвокатських об'єднань) показало, що саме соціальні мережі стали основним каналом продажу юридичних послуг, як один із самих перспективних каналів комунікації з потенційними споживачами. А розробка стратегії просування юридичних послуг у соціальних мережах стала вимагати створення

більш конкретної стратегії, яка стане основою для суб'єкту ринку юридичних послуг у боротьбі за ринок матеріальних ресурсів у сфері правової допомоги.

Як наслідок, саме позитивний імідж став фундаментом для успішної стратегії просування юридичних послуг у діджиталізованому світі. Оскільки доступність до великої кількості споживачів за рахунок дешевих та відносно легких способів отримання уваги споживача створила великий ринок надавачів юридичних послуг, яким конкурувати між собою стає все складніше і складніше. Споживачу важко сформулювати враження про професійні здібності надавача складних послуг, якими перш за все юридичні послуги. А отже йому залишається покладатись виключно на репутацію такого надавача. Саме тому, питання іміджу, відображеного у відгуках споживачів, у позиціонуванні юриста у соціальних мережах, стає визначальним для отримання прибутку на ринку юридичних послуг. А ціленаправлена стратегія формування позитивного іміджу і є ключем до отримання прибутку на ринку юридичних послуг. Саме тому фундаментом на якому можна будувати бізнес у сфері юридичних послуг, у сучасному діджиталізованому світі є – позитивний імідж.

**Сірук О.М.**  
*аспірант,*  
*Приватний вищий навчальний заклад*  
*«Європейський університет»*  
*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-25>*

## **НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ НА РИНКУ АВТОТОВАРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасний ринок автотоварів характеризується високою конкуренцією та швидкими темпами цифровізації. Впровадження нових технологій суттєво впливає на формування конкурентних переваг підприємств, які здійснюють діяльність у сфері торгівлі автомобільними товарами. У зв'язку з цим постає необхідність розробки науково-методичних підходів до формування ефективної стратегії розвитку конкурентних переваг таких суб'єктів господарювання. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю цифрових платформ, електронної комерції та мобільних рішень у споживчій поведінці клієнтів.

Здійснивши аналіз наукових досліджень та публікацій, що стосуються науково-методичних підходів щодо формування конкурентних переваг, автор виділив наступні:

– інноваційний підхід. Цифровізація сприяє використанню інноваційних технологій, що дозволяє суб'єктам господарювання створювати унікальні конкурентні переваги. Серед основних інструментів цього підходу виділяють: використання Big Data та аналітики поведінки споживачів для персоналізації пропозицій; впровадження штучного інтелекту для автоматизації процесів продажу та управління ланцюгами поставок (SCM) [1]; використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості операцій та підвищення довіри до компанії; розвиток технологій доповненої реальності (AR) для підвищення клієнтського досвіду. Сьогодні AR досяг приблизно 1 мільярда користувачів, і 37% населення світу має доступ до AR через Facebook і Snapchat. Більше, 46% американців використовували додаток доповненої реальності і знають,

що технологія доповненої реальності знайшла широке застосування на масштабних виробництвах і концертах машинобудування. Наприклад, Hyundai, Audi – автомобільні компанії – використовують доповнену реальність на стадії моделювання, виробництва і тестування. Крім того, Volkswagen-Group тестує свої комерційні автомобілі в AR-центрах ремонту. Доповнена реальність в освіті та для навчання персоналу один із найефективніших інструментів підвищення кваліфікації [2].

– маркетинговий підхід. Стратегічне управління конкурентними перевагами на основі маркетингових технологій включає: персоналізацію маркетингових кампаній через аналіз великих даних; розвиток цифрового маркетингу, зокрема SEO, SMM, таргетованої реклами та контент-маркетингу; використання омніканальних стратегій продажів для покращення клієнтського досвіду; застосування CRM-систем для автоматизованого управління взаємодією з клієнтами та аналізу ефективності маркетингових заходів [3].

– логістичний підхід. Ефективна логістика є важливим фактором конкурентних переваг на ринку автотоварів. У межах цього підходу застосовують: автоматизацію складських операцій для скорочення часу обробки замовлень; інтеграцію цифрових платформ управління логістичними процесами та використання ІТ-технологій; оптимізацію ланцюгів постачання завдяки застосуванню автоматизованих систем управління запасами [4]; використання безпілотного транспорту та дронів для прискорення доставки товарів.

– екосистемний підхід. Цифровізація сприяє розвитку партнерських екосистем, які дозволяють суб'єктам господарювання досягати синергетичного ефекту. Основні напрями цього підходу: створення єдиних цифрових платформ для взаємодії з партнерами та постачальниками; інтеграція фінансових послуг у процеси продажу автотоварів (BNPL-моделі) [5]; використання платформ краудсорсингу для розробки нових продуктів і сервісів; формування лояльних спільнот клієнтів через впровадження програм лояльності та гейміфікації процесу покупки.

– практичні аспекти впровадження цифрових стратегій. Для ефективної реалізації цифрових стратегій розвитку конкурентних переваг необхідно враховувати такі аспекти: розвиток цифрових компетенцій персоналу підприємства через впровадження навчальних програм та сертифікації; використання хмарних технологій для обробки та зберігання даних, що дозволяє зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру; автоматизація бізнес-процесів та інтеграція ERP-систем для покращення операційної ефективності підприємства; розвиток кібербезпеки як

ключового чинника захисту даних клієнтів та внутрішніх корпоративних процесів.

Формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання на ринку автотоварів в умовах цифровізації бізнесу вимагає використання комплексного підходу, що поєднує інноваційні, маркетингові, логістичні та екосистемні стратегії. Використання цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій.

### **Література:**

1. SkyPlanner APS. Що таке управління ланцюгами поставок (SCM)? URL: <https://skyplanner.ai/uk/без-категорії/що-таке-управління-ланцюгами-поставо/> (дата звернення: 27.01.2025).
2. PNN. Доповнена реальність для бізнесу. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/augmented-reality-for-business> (дата звернення: 30.01.2025).
3. Як і для чого впроваджувати омніканальність у 2023 році? URL: <https://esputnik.com/uk/blog/yak-i-dlya-chogo-vprovadzhuвати-omnikanalnist-u-2023-roci>
4. Автоматизована система управління запасами. *Wezom*. 2019. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/avtomatizirovannaya-sistema-upravleniya-zapasami>
5. BNPL: глобальні тренди та особливості регулювання. *Fintech Insider*. 2023. URL: <https://fintechinsider.com.ua/bnpl-globalni-trendy-ta-osoblyvosti-regulyuvannya/>

**Шевченко О.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри геодезії та картографії,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України  
м. Київ, Україна*

**Пронь О.С.**

*здобувач магістратури,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України  
м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-26>*

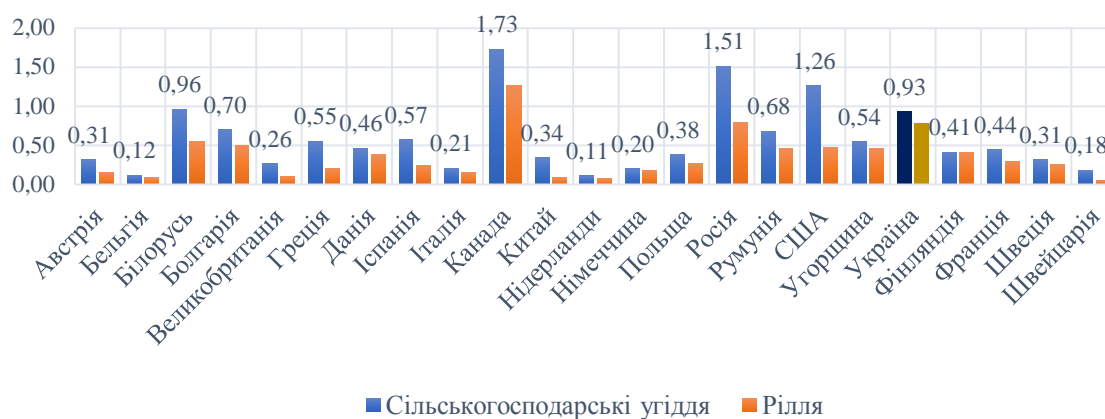
## **КЛІМАТИЧНА АДАПТАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сьогодні сільське господарство є однією з найважливіших складових економічного розвитку України, адже станом на 2021 р. у ньому виробляється понад 12,4% ВВП та зайнято близько 17,3% населення [1]. Сільське господарство є не лише важливою складовою національної економіки, але й ключовим фактором у забезпеченні продовольчої безпеки країни та участі у світовому сільськогосподарському ринку. Україна знаходиться в топі найбільших виробників агропродукції. Тому сучасний стан агробізнесу в Україні є важливим індикатором економічної стабільності та потенціалу країни.

В умовах високотехнологічного виробництва та зростаючої конкуренції, будь-який виробник сільськогосподарської продукції орієнтований на досягнення максимального «виходу» продукції з 1 га землі. На відміну від інших засобів виробництва, які в процесі використання зношуються, зменшують свої корисні властивості, виходять із господарського обігу, природна продуктивність землі здатна збільшуватися при раціональному її використанні. У результаті цього земля є практично вічним засобом виробництва. Проте внаслідок неефективного використання одного з найцінніших природних ресурсів – землі, відбувається погіршення їх якісних властивостей, розвиток деградаційних процесів, що в підсумку може призвести до вилучення з сільськогосподарського обігу. Тому, враховуючи наростаючі екологічні

проблеми та посилення екологічної відповідальності перед нинішніми та майбутніми поколіннями, необхідно переорієнтувати структуру сільськогосподарського виробництва таким чином, щоб вона відповідала глобальним вимогам – стійкості до кліматичних змін та екологічній безпеці.

Україна є найбільшою державою Європи, земельний фонд якої складає 60,35 млн га [2], що становить 5,7% території Європи. За рівнем забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного жителя, Україна посідає друге місце серед європейських держав, поступається лише Республіці Білорусь (0,96 га на одну особу) [3], а за рівнем забезпеченості орними землями випереджає всі країни Європи (рис. 1). Такі показники визначають Україну як одну з найбільш землезабезпечених країн світу.

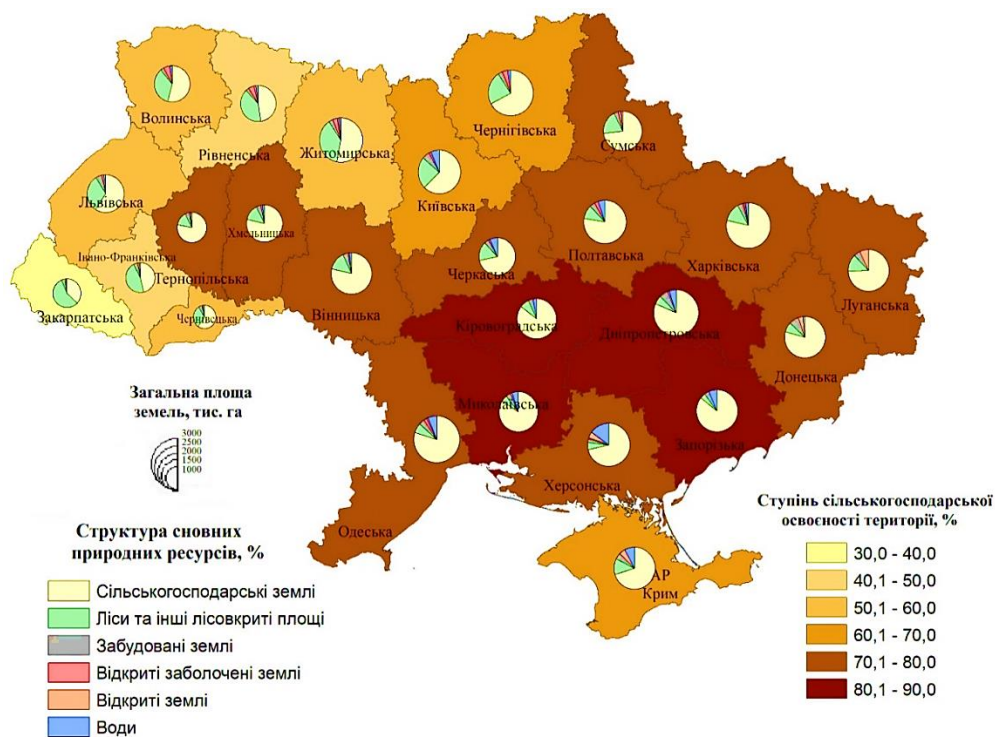


**Рис. 1. Площа сільськогосподарських угідь на одного жителя в окремих країнах світу та в Україні, га**

*Джерело: [3; 4]*

Земельні площі, призначені для сільськогосподарського використання, охоплюють 2/3 території України. Загальна площа таких земель становить 42726,4 тис. га, що складає 70,8% від загальної площі їх територій. Ця статистика свідчить про високу ступінь освоєності цих земельних угідь. Найвищий рівень сільськогосподарської освоєності території в Кіровоградській області (84,6%), а також у Запорізькій (84,5%) та Миколаївській областях (83,6%). При цьому, найнижчий рівень освоєння земель для сільськогосподарського використання зафіксовано в Закарпатській області (36,8%), Івано-Франківській (46,3%) та Рівненській областях (47,8%) (рис. 2).





**Рис. 2. Освоєння земель сільськогосподарського призначення в Україні**

*Джерело: [5]*

Однією із основ стійкого розвитку сільського господарства є підвищення ефективності землекористування шляхом раціонального використання земельних ресурсів. Проте, нині в Україні неухильно посилюється проблематика збереження земельно-ресурсного потенціалу сільського господарства, спричинена масштабним порушенням земель, забрудненням та деградацією ґрунтів, втратою ґрунтової родючості. Більшість сільськогосподарських товаровиробників шляхом інтенсифікації сільського господарства прагнуть отримати максимум прибутку, при цьому нехтуючи раціональним використанням земель та їх охороною. Як наслідок, втрата продуктивності земель та виведення їх з сільськогосподарського обороту.

Виходячи із вищенаведеними даними варто зазначити, сільське господарство є ключовою складовою економіки України, забезпечуючи значну частку ВВП та експорту. Однак сучасні виклики, зокрема зміни клімату, деградація ґрунтів та нераціональне використання земельних ресурсів, вимагають нових підходів до ведення агробізнесу.

Тому для розвитку агробізнесу в Україні на довгострокову перспективу необхідно інвестувати в кліматичну адаптацію та впроваджувати інноваційні практики такі як: впровадження систем зрошення; розробка

нових сортів та гібридів рослин; впровадження нових технологій ведення сільського господарства; створення систем посухостійкого землеробства; проведення навчання фермерів щодо кліматичної адаптації й нових агротехнологій та інше. Інвестиції в ці аспекти допоможуть українському агробізнесу не лише виживати в умовах зміни клімату, а й стати більш стійким, продуктивним і конкурентоспроможним на міжнародному рівні.

### **Література:**

1. Фондові дані Державної служби статистики України: Сільське господарство України за 2021 рік. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/09/sg\\_21\\_pdf.zip](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/09/sg_21_pdf.zip)

2. Звіт про наявність земель та розподіл їх за власниками землі, землекористувачами, угіддями та видами економічної діяльності: 6-зем (річна). Фондові дані Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <http://land.gov.ua>

3. Сологуб Ю. І., Безпала О. В. Порівняльно-географічний аналіз розвитку сільського господарства України та країн східної Європи. Ефективна економіка. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/51.pdf)

4. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2019 році. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Nats.-dop.-pro-stan-navk.-pryrodnogo-seredovyshha-v-Ukrayini-u-2019-rotsi.pdf>

5. Краснолуцький О.В., Мартин А.Г., Шевченко О.В. Землекористування корпоративних сільськогосподарських підприємств в Україні: ефективність, розвиток, регулювання: монографія. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2019. 307 с.

**Шемаєв В.М.**

*доктор військових наук, професор,  
головний консультант відділу оборонно-промислової та  
військово-технічної політики центру безпекових досліджень,  
Національний інститут стратегічних досліджень*

*м. Київ, Україна*

**Юрків Н.Я.**

*доктор економічних наук, професор,  
радник директора,  
Національний інститут стратегічних досліджень  
м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-27>*

## **СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ США ТА ЄС ЩОДО РОЗВИТКУ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну в 2022 році, за яким наступного року послідували напади ХАМАС на Ізраїль, виявило набір нових промислових вимог і відповідних ризиків, обмежень промисловості США та ЄС та їх залежність від інших країн у плані ключових поставок та оборонного потенціалу, внаслідок чого вони намагаються наростити виробничі потужності та витрати після десятиліть недостатнього інвестування оборонної промисловості.

У листопаді 2023 року Урядом США було оприлюднено першу в історії США Національну оборонно-промислову стратегію (National Defense Industrial Strategy – 2023, (NDIS) [1], яка, за задумом, стане каталізатором зміни поколінь – від існуючої оборонно-промислової бази до більш надійної, стійкої та динамічної модернізованої оборонно-промислової екосистеми.

*Стратегічні пріоритети NDIS:*

- *стійкі ланцюжки постачання*, які можуть безпечно виробляти продукти, послуги та технології, необхідні зараз і в майбутньому, зі швидкістю, масштабом та витратами;
- *готовність робочої сили* – забезпечить досить кваліфіковану та укомплектовану робочу силу, різноманітну та репрезентативну для США;

- *гнучке придбання* – призведе до розробки стратегій, які прагнуть динамічних можливостей, одночасно балансуючи ефективність, ремонтпридатність, налаштування та стандартизацію оборонних платформ та систем підтримки. Гнучкі стратегії придбання призведуть до скорочення часу розробки, зниження витрат та підвищення масштабованості;

- *економічне стримування* – сприятиме створенню справедливих та ефективних ринкових механізмів, які підтримують стійку оборонно-промислову екосистему США та близьких міжнародних союзників та партнерів, а також економічну безпеку та комплексне стримування. Внаслідок ефективного економічного стримування страх суттєвого обмеження доступу до американських ринків, технологій та інновацій посиє сумніви в умах потенційних агресорів.

Для розвитку оборонної промисловості України важливим є наступні висновки NDIS щодо:

- потреби галузі бути більш адаптованими до змін у конкурентному середовищі, бути готовими для динамічного виробництва та можливостей;

- необхідності, на додаток до традиційної оборонно-промислової бази, прискорення розвитку більш різноманітної, динамічної та стійкої сучасної оборонно-промислової екосистеми як у приватному секторі, так і в державному секторі. Модернізація промислової екосистеми передбачає необхідність включення як традиційних оборонних підрядників – головних і підрядних оборонних підрядників, які надають обладнання та послуги, а також розробників інноваційних технологій; наукові кола; дослідницькі лабораторії; технічні центри; виробничі центри передового досвіду; постачальників послуг; об'єкти, що належать державі та експлуатуються підрядниками; і фінансові потоки, особливо приватний і венчурний капітал;

- розроблення більш стійких та інноваційних ланцюгів поставок, інвестування в малий і середній бізнес (зокрема, заключення добровільної угоди серед великих виробників, щоб допомогти малим постачальникам збільшити використання адитивного виробництва).

Крім того, у прискоренні інноваційних рішень в сфері оборонних технологій все більшу роль відіграють малі приватні компанії, які здатні швидко адаптуватися до нових ринкових умов і стали важливими учасниками процесу розробки та виробництва сучасного ОВТ.

Тому, за таких умов, одним з найважливіших завдань стає взаємодія між державою та приватними ініціативами, здатними суттєво вплинути

на якість української зброї та масштаби її виробництва. Одним з успішних прикладів такої взаємодії є політика МО США спрямована на підтримку малого бізнесу в інтересах підтримки боєздатності власних збройних сил.

У січні 2023 р. Міністерство оборони США (МО) оприлюднило нову Стратегію співпраці з малим бізнесом (Small Business Strategy) [2]. Документ визначає стратегічні цілі, які дозволять МО США розширити та зміцнити відносини з малим бізнесом, краще використовувати його можливості в оборонній сфері. Стратегія розвитку такої співпраці, основана на трьох стратегічних цілях:

- запровадження єдиного підходу до управління програм та заходів у сфері малого підприємництва;
- узгодження пріоритетів національної безпеки, з комерційними інтересами малих підприємств;
- посилення підтримки малого бізнесу, з забезпеченням оперативного керівництва закупівельною діяльністю, щоб малий бізнес міг розуміти і мати доступ до найактуальніших ініціатив, зусиль і політик Міністерства оборони.

Така стратегія реалізується через створену систему публічних закупівель де у всіх контрактах та субпідрядних роботах можуть взяти участь представники малого бізнесу. Усі контракти та субпідрядні роботи, в яких може взяти участь малий бізнес, публікуються в Системі управління нагородами (SAM).

Крім того в США започаткована програма «Програма інноваційних досліджень малого бізнесу» (SBIR) та «Передача технологій малого бізнесу» (STTR). SBIR та STTR надають армії доступ до зацікавлених технологій та розробок, надаючи гроші малому бізнесу для їхнього розвитку.

Така політика демонструє розуміння того, що малий бізнес є життєво важливим для обороно-промислового комплексу. Підтримка малих підрядників – це стратегічний крок, який не тільки зберігає конкурентоспроможність США у сфері оборони, але й стимулює інноваційний розвиток сприяючи економічному зростанню в цілому. Для України підходи до співпраці оборонної промисловості з малим бізнесом набули актуальності в контексті розвитку мілітарі-технологічної сфери.

Євросоюз також готує нову Європейську оборонно-промислову стратегію [3], в якій описуються спільні інвестиції, заходи щодо забезпечення критично важливих постачань та зміни в кредитній політиці Європейського інвестиційного банку.

Європейська програма оборонної промисловості (EDIP) – це нова законодавча ініціатива, яка забезпечить перехід від короткострокових надзвичайних заходів, ухвалених у 2023 році і які завершаться у 2025 році, до більш структурованого і довгострокового підходу до досягнення оборонної промислової готовності. Європейський Союз прагне до 2035 року здійснювати близько половини своїх закупівель оборонної системи всередині блоку, згортаючи тенденцію купівлі більшої частини своєї військової техніки у третіх країн.

Згідно з проєктом, окрім війни в Україні, ЄС стикається з поширеними гібридними загрозами, включаючи кібератаки, саботаж і злами критично важливої інфраструктури. Відповідно до стратегії, ЄС повинен мати здатність масово виробляти оборонне обладнання, таке як боєприпаси і дрони. Європа також має захистити свій доступ до морської, повітряної, кібер- та космічної сфер.

Єврокомісія пропонує створити новий орган з координації інвестицій під назвою «Рада з оборонно-промислової готовності» для покращення співпраці між державами-членами та комісією. Рада також контролюватиме критично важливі продукти та ланцюжки поставок.

Для зміцнення співпраці пропонується новий юридичний інструмент під назвою «Європейська програма озброєнь», покликаний стандартизувати та спростити процедури закупівель та можливості фінансування, включаючи податкові пільги та можливість для держав-членів використовувати гранти ЄС як заставу для випуску облігацій.

Для України важливі пропозиції у проєкті стратегії, що включають:

- встановлення мінімального рівня для спільних закупівель оборонного обладнання та згортання закупівель військових систем у постачальників, які не входять до ЄС;
- механізми, які гарантують, що критично важливі поставки можуть бути негайно збільшені у разі дефіциту чи кризи;
- розширення доступу промисловості до фінансування та програм фінансування ЄС та передбачення нових партнерств у галузі оборони та безпеки;
- визначення флагманських проєктів, на яких слід зосередити зусилля та ресурси.

Партнерські відносини займають центральне місце в запропонованій стратегії, особливо через розширення співробітництва з Організацією Північноатлантичного договору та розвитку більш тісних зв'язків з Україною в оборонно-промисловому секторі, в тому числі шляхом

*вивчення варіанта, що дозволяє Києву брати участь у спільній закупівельній діяльності.*

Перебіг сучасної війни в Україні підштовхнув США та Європу до прийняття нових стратегічних документів у сфері розвитку оборонної промисловості (Національна оборонно-промислова стратегія США-2023 (NDIS), Стратегія малого бізнесу США-2023, проєкт Європейської оборонно-промислової стратегії-2024).

Для розвитку оборонної промисловості України важливим є наступні висновки NDIS щодо: потреби галузі бути більш адаптованими до змін у конкурентному середовищі, бути готовими для динамічного виробництва та можливостей; необхідності прискорення розвитку більш різноманітної, динамічної та стійкої сучасної оборонно-промислової екосистеми як у приватному секторі, так і в державному секторі; розроблення більш стійких та інноваційних ланцюгів поставок, інвестування в малий і середній бізнес.

Нові стратегічні підходи ЄС щодо розвитку оборонної промисловості, що відображені у проєкті відповідної стратегії, закладають позитивні підвалини для стратегічної взаємодії оборонної промисловості ЄС та України в межах створення загальноєвропейської зони оборонної промисловості. Передбачається, що Стратегія ЄС може бути повною лише в тому випадку, якщо вона враховуватиме потреби України та її промисловий потенціал. Для досягнення цієї мети передбачається залучення України до процесу консультацій щодо промислової стратегії.

Це має призвести до інтеграції України до деяких оборонних програм ЄС, за потреби за згодою Європейського парламенту та Євроради. Це не лише допоможе ЄС задовольнити оборонні потреби України. Це також сприятиме зближенню та спільному плануванню між збройними силами та оборонною промисловістю ЄС та України.

### **Література:**

1. National Defense Industrial Strategy (NDIS). URL: <https://www.businessdefense.gov/docs/ndis/2023-NDIS.pdf>

2. DoD Releases Small Business Strategy. U.S. Department of Defense. 2023. URL: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3279279/dod-releases-small-business-strategy/>

3. EU's New Defense Plan Aims to Boost European Military Purchases. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-02-26/eu-s-new-defense-plan-aims-to-boost-european-military-purchases?embedded-checkout=true>

**Шемаєва Л.Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
головний консультант відділу економічної стратегії  
центру економічних та соціальних досліджень,  
Національний інститут стратегічних досліджень  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-28>

## **ФІНАНСОВІ САНКЦІЇ ПРОТИ РФ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ**

Санкції проти росії у фінансовому секторі стали однією з ключових стратегій міжнародної спільноти у відповідь на агресивні дії росії проти України. Ці заходи спрямовані на обмеження фінансових можливостей країни, послаблення її економічного потенціалу та створення тиску на російський уряд з метою зміни його політики.

Санкції проти росії у фінансовому секторі введені багатьма країнами та організаціями, такими як США, ЄС, Великобританія, Канада, Японія та інші, у відповідь на агресію росії проти України. Ці санкції включають такі заходи:

*замороження активів*: банки (санкції включають замороження активів ключових російських банків, таких як Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк та інші); особи (замороження активів високопосадовців, олігархів та інших осіб, які підтримують режим);

*відключення від SWIFT*: відключення банків (декілька російських банків були відключені від міжнародної платіжної системи SWIFT, що ускладнює їм проведення міжнародних транзакцій);

*заборона на інвестиції*: нові інвестиції (заборона на нові інвестиції в росію або російські компанії для іноземних інвесторів); фінансові інструменти (заборона на купівлю та торгівлю російськими державними та корпоративними облігаціями на вторинних ринках);

*обмеження на операції з валютою*: рубль (санкції спрямовані на обмеження можливостей росії отримувати іноземну валюту); валютні резерви (обмеження на доступ росії до своїх валютних резервів, розміщених у західних банках);



*заборона на надання фінансових послуг:* кредитування (заборона на надання кредитів російським банкам та компаніям); страхування та перестраховування (обмеження на надання страхових та перестраховувальних послуг російським компаніям);

*експортні обмеження:* технології (заборона на експорт фінансових технологій та програмного забезпечення, що використовується у фінансовому секторі); послуги (обмеження на надання консалтингових, аудиторських та інших фінансових послуг);

*заходи за невідповідність принципам FATF:* у 2023 році FATF призупинила членство росії за порушення ключових принципів організації, що полягають у сприянні безпеці, захищеності та цілісності світової фінансової системи. FATF також висловила глибоке занепокоєння повідомленнями про торгівлю зброєю між росією та державами, що перебувають під санкціями ООН (зокрема, Північною Кореєю та Іраном), а також зловмисною кіберактивністю, що походить з росії. Крім того, росія створила спільну платіжну систему, щоб допомогти Ірану оминати SWIFT, і поєднала банківські системи двох країн, що підриває світову фінансову безпеку [1].

Впроваджені міжнародні санкції проти росії в фінансовому секторі значно обмежили її можливості на міжнародних ринках капіталу та сучасних фінансових технологій. Замороження активів ключових російських банків, відключення від SWIFT, заборона на нові інвестиції та торгівлю російськими облігаціями, а також обмеження на операції з валютою серйозно ускладнили фінансові операції в країні. Ці заходи призвели до зменшення доступу до іноземних капіталів і технологій, що негативно позначилося на російській економіці, утруднило її економічне зростання та розвиток.

Україна веде активний діалог з міжнародними партнерами щодо використання заморожених російських активів, оскільки росія є причиною масштабних руйнувань та збитків України, що робить використання цих коштів морально виправданим: агресор має заплатити за свої вчинки. Важливим досягненням України у 2024 році стало залучення коштів, що будуть забезпечені майбутніми доходами від заморожених активів РФ у межах G7 ERA Mechanism обсягом 50 млрд дол. США

Ще на початку 2022 року, після вторгнення рф в Україну, усі країни G7 – США, Велика Британія, Канада, Франція, Німеччина, Італія та Японія – об'єдналися та заморозили близько 300 млрд дол. США російських валютних резервів, що зберігаються в банках цих країн, більшість з яких розташовані в Європі.

«Росіяни були здивовані, коли відразу після початку війни європейці вжили точно таких же заходів, як і США, заморозивши всі резерви, які там були, і японці зробили те ж саме, тому більша частина резервів росії сьогодні заморожена в західних банках», – сказав Кріс Міллер, професор Школи глобальних відносин Флетчера в Університеті Тафтса [2].

З грудня 2023 року західні офіційні особи почали активно розглядати можливість конфіскації частини заморожених активів Росії на суму від 300 до 350 млрд дол. США, щоб допомогти підтримати Україну.

Зокрема, 20 квітня Палата Представників США схвалила, а 24 квітня 2024 року Президент підписав Закон «Про відновлення економічного процвітання та можливостей для українців» (Rebuilding Economic Prosperity and Opportunity (REPO) for Ukrainians Act, надалі – РЕПО), що дозволяє США передати Україні до 5 млрд дол. США заморожених активів рф. Документ пропонує надати президенту США повноваження конфіскувати суверенні активи російської федерації, які прямо або опосередковано належать уряду рф, Центробанку та російському фонду прямих інвестицій. Кошти від конфіскованих російських активів будуть надходити в спеціальний Фонд для підтримки України, який адмініструватиме держсекретар США. Закон закладає чітке цільове використання таких коштів, зокрема на відбудову та гуманітарну допомогу народу України.

Закон про РЕПО зобов'язує президента США співпрацювати з союзниками та партнерами, щоб створити міжнародний компенсаційний механізм для передачі конфіскованих або заморожених російських суверенних активів для допомоги Україні. Для цього США та союзники створили Спільний український фонд (Common Ukrainian Fund). Він має використовувати активи американського Фонду підтримки України та внески від іноземних партнерів, які також конфіскували російські суверенні активи, щоб забезпечити компенсацію Україні. Діяльність «Спільного українського фонду» регламентується двосторонніми та багатосторонніми угодами щодо механізмів компенсації Україні, включаючи впорядкований та прозорий розподіл цих активів.

Крім того, РЕПО забороняє повертати росії будь-які суверенні активи, доки вона не припинить військові дії та не виплатить повну компенсацію – добровільно чи примусово – Україні за шкоду, завдану внаслідок вторгнення [3].

Зокрема, наприкінці грудня 2024 року млрд дол. США було залучено Україною від США через програму Світового банку Second Growth Foundations Development Policy Loan. Фінансування здійснюється за

рахунок внеску США у 20 млрд дол. США у межах ініціативи G7 ERA Mechanism.

Європейський Союз також почав здійснювати передачу Україні прибутків від арештованих російських активів. Напочатку січня 2025 року Україна залучила до держбюджету 3 млрд євро від Європейського Союзу. Ці кошти також стали частиною внеску ЄС у межах зазначеної ініціативи (внесок ЄС складає 18,1 млрд євро (20 млрд дол. США). Очікується, що кошти від Європейського Союзу надходитимуть частинами до кінця 2025 року.

Поряд з цим, Україна має продовжувати міжнародне співробітництво з країнами – партнерами задля можливості повної конфіскації заморожених активів російського центрального банку для використання їх Україною в умовах війни та у повоєнному відновленні.

### **Література:**

1. Санкції проти росії: фінансовий сектор. Звіт «АНТС» спільно з Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). URL: <https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/sankcziyi-protu-rosiyi-finansovuj-sektor-1.pdf>

2. Anna Schecter, Natasha Lebedeva and Matt Bradley. Congress passes bill that could unlock billions in frozen Russian assets for Ukraine. URL: <https://www.nbcnews.com/news/world/house-vote-billions-dollars-russian-government-money-sitting-us-banks-rcna148671>

3. Rebuilding Economic Prosperity and Opportunity (REPO) for Ukrainians Act. URL: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/senate-bill/2003>

## СЕКЦІЯ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

**Кашинська О.Є.**

*викладач,*

*Відокремлений структурний підрозділ  
«Фаховий коледж Державного закладу «Луганський  
національний університет імені Тараса Шевченка»*

*м. Лубни, Україна*

**Кодра Л.С.**

*викладач,*

*здобувач освіти,*

*Відокремлений структурний підрозділ  
«Фаховий коледж Державного закладу «Луганський  
національний університет імені Тараса Шевченка»*

*м. Лубни, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-29>*

### **КОНЦЕПЦІЯ ZERO-WASTE У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ: ЯК ЗМЕНШИТИ ВПЛИВ НА ДОВКІЛЛЯ**

В умовах глобальної екологічної кризи концепція Zero-Waste набуває все більшої популярності у різних галузях, включаючи готельно-ресторанний бізнес. Впровадження принципів Zero-Waste дозволяє зменшити обсяги відходів, підвищити ефективність використання ресурсів та сприяти сталому розвитку. Метою даної публікації є аналіз основних підходів до реалізації концепції Zero-Waste у підприємствах готельного та ресторанного господарства, їхніх переваг та перспектив.

**Zero-Waste** – це концепція ведення бізнесу, спрямована на мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів та екологічну відповідальність [1]. У готельно-ресторанному бізнесі ця стратегія стає все більш популярною через економічні, екологічні та соціальні переваги.

Принципи Zero-Waste базуються на трьох ключових аспектах: скорочення використання ресурсів, переробка та повторне використання. У готельно-ресторанній справі це може бути реалізовано через:

- використання багаторазових матеріалів замість одноразових;
- встановлення систем для сортування відходів;
- оптимізацію процесів прибирання та зберігання продуктів харчування [1].

Прикладом успішного впровадження концепції Zero-Waste є мережа готелів XYZ [2], яка скоротила обсяги відходів на 40% за перший рік завдяки впровадженню екологічно чистих технологій.

Переваги впровадження Zero-Waste у готельно-ресторанному бізнесі можна поділити на декілька напрямків:

### **1. Економічні переваги:**

- зменшення витрат на закупівлю одноразового посуду, пакувальних матеріалів та продуктів завдяки ефективному управлінню запасами;
- оптимізація використання продуктів – скорочення харчових відходів шляхом переробки, компостування та використання в різних стравах;
- збільшення прибутку – екологічно свідомі клієнти частіше обирають заклади, що працюють за принципами сталого розвитку.

### **2. Екологічні переваги:**

- скорочення кількості відходів та мінімізація їх потрапляння на полігони;
- раціональне використання ресурсів, таких як вода, електроенергія, упаковка та природні матеріали;
- зменшення вуглецевого сліду через впровадження локальних продуктів, скорочення транспортування та використання багаторазових матеріалів.

### **3. Соціальні переваги:**

- підвищення репутації підприємства серед екологічно свідомих клієнтів;
- формування культури відповідального споживання серед співробітників та відвідувачів;
- партнерство з місцевими екопроектами та залучення громадськості до екологічних ініціатив.

Перспективи впровадження Zero-Waste у готельно-ресторанному бізнесі полягають у [3, с. 43]:

- 1) **впровадженні циркулярної економіки** – перехід на модель, де всі ресурси використовуються повторно або переробляються;
- 2) **розвитку Zero-Waste меню** – створення страв із мінімальною кількістю відходів, використання залишків для нових позицій у меню;
- 3) **розширенні компостування** – встановлення компостерів для органічних відходів та співпраця з фермерськими господарствами;
- 4) **використанні екологічної упаковки** – перехід на біорозкладні або багаторазові пакувальні матеріали;
- 5) **цифровізації процесів** – електронні меню, онлайн-замовлення без паперових чеків, мінімізація паперової документації;
- 6) **розвитку Zero-Waste сертифікації** – отримання екологічних сертифікатів, що підвищують довіру клієнтів та конкурентоспроможність закладу.

Готельно-ресторанні підприємства в Україні впроваджують екоінновації для зменшення відходів. Вони встановлюють системи сортування сміття, використовують багаторазовий посуд і органічні матеріали для текстилю та одноразових засобів. Також компостують органічні харчові відходи для добрив і заміняють пластикові пляшки дозаторами з фільтрованою водою [4, с. 191].

Згідно з дослідженнями, такі підходи не лише зменшують екологічний вплив, але й сприяють формуванню позитивного іміджу готелів серед туристів [5, с. 100]. Інвестиції в енергозбереження (сонячні панелі, системи рекуперації тепла) та скорочення використання пластику суттєво підвищують конкурентоспроможність готелів. Це особливо актуально в контексті підвищення інтересу до сталого туризму серед іноземних гостей [3, с. 44]

Впровадження Zero-Waste у готельно-ресторанному бізнесі – це не лише відповідальність перед докільцям, а й потужний інструмент для підвищення ефективності підприємства, зниження витрат і залучення нових клієнтів. Тренд на екологічність стає частиною світової стратегії сталого розвитку, і підприємства, які адаптуються до нього першими, отримують значні переваги в майбутньому. Подальше поширення цієї концепції можливе за умов підтримки з боку держави, громадськості та бізнесу.

### **Література:**

1. Zero Waste International Alliance. Principles of Zero Waste. URL: <https://zwia.org/>
2. Apartamenty XYZ. URL: <https://www.apartamentyxyz.pl/en/>

3. Ільницька-Гикавчук Г. Сучасний стан та перспективи розвитку еко-готелів в Україні. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № (2 (104)). С. 42–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.05>

4. Писаревський І., Рябєв А., Мазаракі А., Головка О., Лінда С. Основні аспекти сталого розвитку в готельній індустрії. *Актуальні проблеми сучасного дизайну: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 27 квітня 2022 р. Київ: КНУТД, 2022. С. 190–192.

5. Мазаракі А.А., Головка О.В. Сталій розвиток і екоінновації в готельній індустрії України. *Економіка та управління в умовах глобальних викликів*. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. С. 98–104.

**Рябенька М.О.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету*

*м. Вінниця, Україна*

**Кирилюк А.М.**

*здобувач вищої освіти,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету*

*м. Вінниця, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-30>

## **SMART-ТЕХНОЛОГІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Автоматизація процесів та персоналізація послуг виступають основними векторами розвитку, що дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та поліпшити клієнтський досвід. Автоматизовані системи управління замовленнями, обслуговування клієнтів, аналізу даних, а також технології штучного інтелекту сприяють зменшенню людських помилок і підвищують швидкість обслуговування [2].

Сучасні технології змінюють сферу HoReCa, автоматизуючи процеси, покращуючи управління та обслуговування. CRM-системи та чат-боти спрощують бронювання, забезпечують швидкий зворотний зв'язок та покращують маркетингові стратегії. Розумні пристрої роблять готелі та ресторани зручнішими завдяки автоматизації процесів, безконтактним платежам і голосовим асистентам. Онлайн-маркетинг та соціальні мережі допомагають залучати нових клієнтів, підвищувати їхню лояльність і ефективно просувати послуги. Еко-дружні технології дозволяють зменшити витрати ресурсів і мінімізувати вплив на довкілля [1].

Цифрові платформи допомагають аналізувати фінансові показники, контролювати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Технологічні інновації та цифрова трансформація відіграють вирішальну роль у підвищенні рівня лояльності споживачів. Застосування SMART-технологій у сфері гостинності та ефективне стратегічне планування



сприятимуть стабільному розвитку економіки та соціальної сфери, забезпечуючи їхню адаптацію до сучасних викликів [4].

SMART-маркетинг базується на застосуванні інноваційних технологій для збору, аналізу та використання даних з метою покращення взаємодії з клієнтами. Основними технологіями та інструментами SMART-маркетингу є:

1. Big Data та AI – аналіз поведінки гостей, персоналізація пропозицій.

2. CRM-системи – автоматизація роботи з клієнтами та підвищення рівня їхньої лояльності.

3. Chatbots & Voice Assistants – покращення комунікації через віртуальних асистентів.

4. Програмовані рекламні кампанії (Programmatic Advertising) – автоматизований підхід до цифрової реклами.

5. Соціальні мережі та SMM – аналіз трендів та таргетована реклама.

6. AR та VR – створення віртуальних турів та інтерактивного досвіду [3].

У майбутньому готельно-ресторанний бізнес продовжить інтегрувати SMART-рішення для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення взаємодії з клієнтами. Розвиток технологій, таких як Blockchain, 5G, нейромережі та генеративний AI, відкриває нові можливості для вдосконалення стратегічного маркетингу та менеджменту.

Впровадження SMART-технологій – це не просто тренд, а необхідність для готельно-ресторанного бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним у сучасному цифровому світі [5]. Основними перевагами використання SMART-технологій є підвищення рівня комфорту для гостей, скорочення витрат на персонал, оптимізація процесів бронювання, обслуговування та управління, персоналізація сервісу та підвищення лояльності клієнтів, зменшення енергоспоживання та впливу на довкілля.

В умовах економічних змін і переходу до ринкових відносин, інновації стають основним фактором, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Тому, використання SMART-технологій є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності, покращення обслуговування клієнтів та оптимізації управління.

### Література:

1. Д'яконова А. К., Тітомир Л. А., Жовтяк К. О. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: [https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746/2665?utm\\_source=chatgpt.com](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746/2665?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 05.02.2025).
2. Лисюк Т.В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4686/4628> (дата звернення: 07.02.2025).
3. Пукач Я.О. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 227-231.
4. Чепурда Л.М., Чепурда Г.М., Матвійчук Л.Ю. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та інновації в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (24). URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/120> (дата звернення: 05.02.2025).
5. Що таке SMART-цілі: що це таке та як їх ставити у маркетингу. SMART-цілі як дієвий інструмент у маркетингу. URL: <https://www.promodo.ua/blog/smart-cili-yak-staviti-efektivni-cili-u-marketingu> (дата звернення: 06.02.2025).

## СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**Августюк М.М.**

*доктор психологічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародних відносин,  
Національний університет «Острозька академія»  
м. Острог, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-31>

### **ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ СПОЖИВАЧА ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

Туризм взаємодіє з низкою тем психологічних досліджень якості життя, благополуччя, особистого здоров'я та стійкості, близьких стосунків та соціальності, стосунків між спільнотою та місцевістю, екологічної загрози та збереження біорізноманіття, масової комунікації, маркетингу та електронної комерції тощо. Таке різноманіття охоплює численні дослідницькі напрямки психології – від соціальної до трудової та організаційної психології, від екологічної до економічної психології, від психології здоров'я до психології сім'ї та позитивної психології [3].

Психологія в туризмі вивчає поведінку туристів. Тому необхідно аналізувати не тільки економіко-географічну сторону туризму, але й поведінку туристів під час впливу емоційних чинників для захисту їхнього здоров'я та благополуччя, оскільки туристи дуже часто хочуть втекти від повсякденної рутини та стресу, знайти нові виміри життя, новий досвід участі в унікальних чи нетрадиційних ситуаціях.

У літературі з вивчення сфери туризму все більше досліджень розглядають взаємозв'язок туристичного досвіду з психологічним благополуччям. Психологічне благополуччя вивчають у контекстах особистісного (не)задоволення подорожами, конкурентоспроможності туристичної індустрії, інтегрування психологічних та маркетингових знань з метою оптимізації пропозиції та обслуговування потреб споживачів того чи того туристичного продукту. Однак, незважаючи на зростаючий інтерес і дослідження позитивної психології та благополуччя туристів, вивчення цієї галузі є фрагментарним.

Психологічне благополуччя є цілісною структурою, що складається з шести компонентів: подолання, позитивні стосунки, автономія, особистісний розвиток, самосприйняття та мета життя. Крім того, психологічне благополуччя впливає на здоров'я, задоволеність життям і вразливість до депресії [2].

Психологічне благополуччя безпосередньо пов'язане з поведінкою туристів. Дослідження в цій галузі виявили вплив психологічного благополуччя на емоційні переживання під час туристичної діяльності, вибір конкретних видів діяльності та досягнення туристичних цілей [2].

Незадоволення призводить до зниження суб'єктивного благополуччя туристів, оскільки якщо задоволення від досвіду споживання є конкретним афективним аспектом, то відчуття благополуччя знаходиться на найабстрактнішому афективному рівні між найбільш абстрактними та конкретними афективними аспектами. Виділяють 13 сфер життя, що безпосередньо пов'язані з психологічним благополуччям туристів:

- 1) соціальне життя: комунікація з неприємними людьми, нестача особистого часу та простору через інших туристів;
- 2) дозвілля та рекреація: втома як результат споживання занадто багато енергії під час відпочинку, надмірне «зависання» у соціальних мережах та зловживання мобільними телефонами, що перешкоджає в отриманні насолоди від подорожі;
- 3) сімейне життя: подорож без сім'ї, брак спілкування з родиною через проблеми зі зв'язком, сімейні конфлікти під час подорожі;
- 4) кохання: брак спілкування з партнером/-кою через проблеми зі зв'язком, почуття туги за домом, нездатність поділитися досвідом подорожей з коханою людиною;
- 5) мистецтво та культура: нездатність спілкуватися з місцевим населенням через незнання мови, відчуття образи внаслідок тієї чи тієї неадекватної поведінки, що властива чужій культурі, знайомство з тими, хто не поважають місцеву культуру;
- 6) робота: необхідність працювати під час подорожі;
- 7) здоров'я та безпека: відчуття втоми, хвороби, набір ваги, занепокоєння щодо захворювання;
- 8) фінансове життя: нестача грошей, щоб сповна насолодитися подорожжю, накопичення боргів;
- 9) духовне життя: відчуття відсутності духовного задоволення від подорожі, роздуми над життям і усвідомлення безрезультативності та безперспективності життя;
- 10) інтелектуальне життя: відсутність очікуваних можливостей для навчання;
- 11) особисте життя: сум за партнером/-кою, родиною та друзями, відчуття нудьги та самотності;
- 12) кулінарне життя: відсутність (розмаїття) звичних страв та напоїв;
- 13) життя в дорозі: відчуття дискомфорту, втоми при переміщенні з одного місця в інше.

цього психологічні витрати як форма негативного впливу, що виникають у тих чи тих сферах туристичної подорожі, призводять до загальних змін задоволення життям у туристів [4].

Як правило, досліджують три аспекти туризму для встановлення особливостей психологічного благополуччя. Це тип туристичного місця, способи проведення часу та кількість соціальних взаємодій. Перевагу віддають туристичним локаціям, що є природно привабливими. Особливу цінність також має соціальна взаємодія. Зокрема, доведено, що туристи очікують випадкових взаємодій, пов'язаних із пошуком допомоги чи емоційної підтримки, а не формування міцних соціальних і дружніх зв'язків [2].

Психологічне благополуччя досліджують також у двох сферах – евдемонічній та гедоністичній, що охоплені аристотелівською концепцією щастя. Евдемонічний підхід є результатом створення комплексних моделей хорошого життя в рамках цієї концепції, тоді як підходи, засновані на гедоністичній перспективі, направлені на вирішення проблем, що пов'язані з конкретними вимірами психологічного благополуччя [2].

Крім того, психологічне благополуччя виступає ключовим чинником конкурентоспроможності бізнесу в індустрії туризму. Об'єднання зусиль у різних областях збільшує шанси на інновації та розробку креативних продуктів, а психологічне благополуччя має великий потенціал як нематеріальний продукт для покращення туристичного досвіду [1].

Переваги інтеграції психологічних і маркетингових знань у сфері туризму полягають в оптимізації пропозицій і обслуговування потреб клієнтів. Психологічна перспектива дозволяє глибше зрозуміти складні механізми, що стоять за рішеннями споживачів, і рівні, за допомогою яких можна визначити причини конкретної споживчої поведінки. Когнітивні та емоційні чинники, що впливають на процес прийняття рішень, часто вимагають використання складних процедур дослідження, які охоплюють різні дисципліни в межах соціальних наук [2].

Таким чином, психологічне благополуччя як цілісна структура перебуває у безпосередньому взаємозв'язку з поведінкою споживачів туристичного продукту. Психологічне благополуччя варіюють відповідно до локальних, темпоральних та кількісних соціальних взаємодій. Явище розглядають у контекстах особистісного (не)задоволення подорожами, конкурентоспроможності туристичної індустрії, психологічних та маркетингових підходів до оптимізації та обслуговування потреб споживачів того чи того туристичного продукту.

### **Література:**

1. Garcês S., Pocinho M., & Neves de Jesus S. Psychological wellbeing as a creative resource for businesses in the tourism industry: A multidisciplinary view. *Multilevel Approach to Competitiveness in the Global Tourism Industry*. 2020. P. 1–22.
2. Młynkowiak-Stawarz A., & Bęben R. Tourists' preferences in the context of their psychological well-being: Conjoint analysis. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2024. Vol. 15. No. 3. P. 521–536.
3. Passafaro P., Chiarolanz C., Amato C., Barbieri B., Bocci E., & Sarrica M. Editorial: Outside the comfort Zone: What can psychology learn from tourism (and vice versa). *Frontiers in Psychology*, 2021. Vol. 12. No. 650741. P. 1–4.
4. Rhama B. Psychological costs on tourism destination. *Journal of Advanced Management Science*. 2019. Vol. 7. No. 3. P. 100–106.

**Аксьонова С.Ю.**

*провідний науковий співробітник, кандидат економічних наук,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України  
м. Київ, Україна*

**Черепанський М.Ф.**

*головний економіст,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-32>

## **ПИТАННЯ ПІДТРИМКИ СІМ'Ї ТА НАРОДЖУВАНOSTІ У НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТАХ УКРАЇНИ**

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну загострило демографічну кризу в нашій країні, й чим довше триватиме війна, тим складнішою буде демографічна ситуація. Усвідомлення цього факту, а також того, що діяти вже потрібно зараз, не очікуючи закінчення війни та умов цілковитої безпеки, зумовило розроблення та прийняття «Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року», націленої на покращення соціально-демографічних характеристик населення в умовах негативних демографічних змін [1]. Значимість цієї Стратегії посилюється й тим, що в ній представлений зважений комплексний підхід до вирішення демографічних проблем, прослідковується розуміння неможливості досягнення бажаних результатів, зокрема щодо народжуваності, міграційних процесів, у короткий строк. Стратегічні цілі пов'язані з ключовими демографічними процесами: народжуваністю, тривалістю життя, міграцією, старінням населення. Невідривність народження дитини від сім'ї зумовила необхідність формування спільної цілі: «створення умов для підвищення рівня народжуваності, підтримка сім'ї», для реалізації якої передбачається зосередити зусилля на подоланні негативних наративів/стереотипів щодо материнства/батьківства; покращенні репродуктивного здоров'я нації; формуванні дружнього до сімей з дітьми середовища; підвищенні економічної самодостатності сімей та створенні умов для поєднання

батьківства із зайнятістю; забезпеченні всебічної державної підтримки сімей з дітьми (до досягнення дітьми повноліття); створенні умов для виховання всіх народжених дітей у біологічних сім'ях або інших сімейних формах виховання [1].

Однак, «Стратегія демографічного розвитку» це не єдиний в Україні стратегічний документ, де піднімаються питання підвищення народжуваності. Так, у затвердженій у вересні 2020 р. «Стратегії національної безпеки України» серед «поточних та прогнозованих загроз національній безпеці та національним інтересам України» зазначено загрозу погіршення демографічної ситуації, та обґрунтовується ця теза тим, що «скорочення народжуваності, високий рівень смертності, зокрема дитячої, проблеми репродуктивного здоров'я населення ..., еміграція ... підривають національну стійкість, людський, економічний і воєнний потенціал, загрожують майбутньому України» [2]. У документі також підкреслено необхідність створення економічних та соціальних умов «для підвищення рівня народжуваності та зниження рівня смертності» та передбачено, що досягнути цього можливо «шляхом впровадження ефективних соціальних механізмів підтримки дитини і сім'ї, розвитку сімейних форм виховання дітей, позбавлених батьківського піклування, підтримки послуг раннього розвитку дитини, материнства» [2].

З метою забезпечення «можливостей для становлення, розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності молоді, реалізації її конституційних прав і свобод», сприяння її активності «в усіх сферах життєдіяльності суспільства й держави» було розроблено «Національну молодіжну стратегію до 2030 року». У ній зниження народжуваності зазначено серед основних проблем і викликів, оскільки це неодмінно позначатиметься на чисельності молодіжних контингентів населення. Серед факторів цієї тенденції вказано «виклики у сфері національної безпеки, брак особистої безпеки, здатності особи до захисту свого життя та інтересів у середовищі існування – природному, інституційному, економічному, соціальному» [3]. Національну молодіжну стратегію було прийнято у березні 2021 р., майже за рік до повномасштабного вторгнення, після якого питання безпеки для населення в Україні актуалізувалися ще більше. Поряд з іншими завданнями у документі наголошується на важливості «формування у молодих батьків відповідального ставлення до виховання своїх дітей», при чому вбачається, що кращий шлях до цього пролягає через «підвищення рівня власної поінформованості та адаптації найкращих світових практик з



виховання дітей і батьківства», поширення практик позитивного батьківства. Передбачається, що надання психологічної допомоги сім'ям, підтримка і надання послуг молодим сім'ям, які потрапили у складні життєві обставини, посилюватиме життєстійкість молоді. Набуття резильєнтності є необхідним у період народження дитини, коли молоді батьки стикаються з «відповідальністю за життя іншої людини», «непередбачуваністю і відчуттям тривоги (щодо рівня доходів, системи охорони здоров'я, освіти, роботи, інфраструктури тощо)», «необхідністю взаємодії із суспільними та державними інституціями» [3].

Іншим не менш важливим документом, де висловлюється стурбованість погіршенням демографічної ситуації, є «Стратегія людського розвитку», яку затвердили у травні 2021 р. Метою реалізації цієї Стратегії є «створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян» [4]. «Стратегія людського розвитку» містить декілька стратегічних цілей, дотичних до демографічних проблем. Першою ціллю визнано «Покращення медико-демографічної ситуації в Україні», а серед основних завдань для її реалізації є як ті, що пов'язані з медичними аспектами народження дитини (створення мережі перинатальних центрів із медико-генетичними консультаціями; збільшення фінансування за пакетами медичної допомоги при пологах та новонародженим у складних неонатальних випадках, реабілітація та/або послуги раннього втручання, забезпечення розширення скринінгових програм для новонароджених), так й ті, що стосуються виховання (розвиток мережі дошкільних закладів, розбудова активних парків, спортивних закладів; розвиток системи підготовки батьків до народження дитини). Питання формування відповідального батьківства порушуються й серед завдань стратегічної цілі 4 «Підвищення рівня життя, активізація зайнятості та забезпечення соціальної підтримки населення». По-перше, коли йдеться про ухилення та/або злісне невиконання батьками обов'язків з виховання дитини/дітей, наголошується на посиленні адміністративної та кримінальної відповідальності батьків, інших законних представників дітей; по-друге, коли зауважується, що забезпечення надання соціальних послуг є необхідним для формування відповідального батьківства, по-третє, коли розглядаються завдання «формування та підтримки сімейних цінностей». Цінність інституції сім'ї для людського розвитку простежується у завданнях, спрямованих на «збільшення кількості влаштованих у сімейні форми виховання (дитячі

будинки сімейного типу, прийомні сім'ї, під опіку, піклування) дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування» та «удосконалення процедур національного усиновлення у частині розподілу повноважень на різних рівнях, забезпечення проходження обов'язкового навчання кандидатами в усиновлювачі» [4].

У «Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки», оновленій постановою Кабінету Міністрів України у серпні 2024 р. у зв'язку із необхідністю врахування наслідків повномасштабного вторгнення, формування функціональних типів територій, однією з ключових проблем соціально-економічного розвитку регіонів, названо «втрату людського капіталу та прискорення депопуляції», що потребує «врахування в регіональних стратегіях розвитку заходів щодо протидії демографічним втратам в територіальних громадах» «відповідно до пріоритетів демографічного розвитку» [4]. Особливу увагу в документі приділено соціальному захисту ветеранів війни та їх сімей, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення.

Як цільовий показник або індикатор реалізації стратегії підвищення рівня народжуваності в Україні вказано у «Стратегії національної безпеки України» (2020), «Національній економічній стратегії на період до 2030 року» (2021), «Національній молодіжній стратегії до 2030 року» (2021), «Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року» (2024). В усіх зазначених стратегічних документах наголошується на необхідності підтримки сімей з дітьми. Водночас, надзвичайно важливо, щоб подібну узгодженість щодо вирішення питань підвищення народжуваності та підтримки сім'ї, мали плани конкретних заходів з реалізації стратегій.

### **Література:**

1. Про схвалення «Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року». Верховна Рада України. Документ 922-2024-р, чинний, від 30.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Верховна Рада України. Документ 392/2020, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>

3. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року. Верховна Рада України. Документ 94/2021, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку». Верховна Рада України. Документ 225/2021, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>

5. Про затвердження «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». Верховна Рада України. Документ 695-2020-п, чинний. 2020. Оновлення 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

**Комаринська З.М.**  
*кандидат історичних наук,  
доцент кафедри соціального забезпечення  
та управління персоналом,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-33>

## **ЗМІНИ У СОЦІАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Соціальна політика України у сучасних умовах російсько-української війни реалізується у контексті її основних сталих напрямів, і разом з тим, повинна адекватно реагувати на виклики часу. Відтак, сфера соціального захисту населення України, що перебуває у процесі реформування, зобов'язана враховувати також і зростаючі у зв'язку з війною потреби громадян України. І тому, на шляху розвитку України як соціальної держави вона зустрілася з новими проблемами і труднощами, які потребують негайного вирішення.

В умовах посталих викликів у громадян виникає цілий спектр нових потреб, які вимагають невідкладного та ефективного реагування з боку держави та органів місцевого самоврядування, і уряд вживає щодо ефективного функціонування діючої системи підтримки населення [1]. Виходячи з того, що соціальний захист у процесі його реформування робить акцент на надання послуг та розвиток самопомоги, не слід, проте, забувати про звичні види державної соціальної підтримки, які допомагають людям старшого віку (пенсіонерам), особам з інвалідністю, малозабезпеченим та іншим вразливим категоріям адаптуватися у сучасних умовах [2, с. 130]. Тому одним з першочергових завдань соціальної політики є подолання кризи та боротьба зі зростанням бідності серед зазначених вище груп населення. Попри незначну стабілізацію, якої вдається досягти завдяки підтримці міжнародних партнерів, війна триває, а це призводить до інфляції, зниження економічної активності та зростання безробіття. Отже, є за необхідне й подальше фінансування соціальних програм та стимулювання зайнятості задля зменшення безробіття, підтримки економічної стійкості та збереження системи соціального забезпечення [3, с. 23]. Слід зауважити, що діючі програми

соціального забезпечення збережені, однак, змінилося охоплення ними потреб громадян через обмеження бюджетних коштів. Тому завдяки іноземним організаціям-партнерам держава має можливість компенсувати брак власних ресурсів. Міжнародна допомога (військова, фінансова, гуманітарна тощо) має, в цілому, надзвичайно важливе значення для України у долатті наслідків війни. На думку експертів, Україна має складну і відносно дорогу систему соціального захисту, у якій багато пільг надаються за категорійними принципами. Багато програм не враховують першочергових потреб та рівень доходів потребуючих [4]. У пріоритеті перебуває соціальне забезпечення потребуючих категорій населення через фінансування соціальних програм (програми гарантованого мінімального доходу для малозабезпечених сімей, підвищення прожиткового мінімуму, житлово-комунальні субсидії та ін.).

Уряд запроваджує різні заходи підтримки, які, попри свою фрагментарність, мають на меті зменшити бідність населення. Наведемо тут окремі з них. Однією з перших стала програма «ЄПідтримка» (з березня 2022 р.), що передбачає одноразову виплату 6500 грн жителям 14 областей України, які постраждали від повномасштабного вторгнення. Онлайн-платформа «ЄДопомога» сприяє отриманню допомоги від державних, міжнародних, волонтерських організацій. Програма «ЄОселя» спрямована на надання доступного кредиту на житло для військовослужбовців, ветеранів, ВПО, домогосподарств без житла. З травня 2023 р. уряд запровадив програму відновлення пошкодженого житла «ЄВідновлення». Передбачено також компенсацію за ремонт житла або за зруйноване житло. [3, с.13]

Велика кількість громадян України є пенсіонерами – цифра складає 10,7–10,8 млн осіб. Тому вчасна виплата пенсій є невід’ємною складовою соціального захисту і під час війни також. Індexсація пенсій з метою компенсації інфляційного тиску проводилася у 2022, 2023 роках і планується у березні 2025 р., покликана допомогти збільшити суму пенсій тим категоріям, які балансують на межі бідності. В середньому, наприклад, індexсація у 2023 році складала на 19,7% збільшення пенсій, у грошовому вимірі – це не менше 100 грн і не більше 1500 грн [3, с. 14]. Варто зауважити, що фінансування пенсій відбулося за рахунок єдиного страхового внеску та трансферту державного бюджету. У час війни надходження Пенсійного фонду від ЄСВ зросли на 20,8 % за рахунок збільшення бюджетних виплат на оплату праці військових, і це компенсувало нижчі внески [3, с. 15].

Війна відчутно вплинула на зайнятість населення. З'явилася велика кількість безробітних. Держава виплачує допомогу з безробіття тим, хто перебуває на обліку у Державній службі зайнятості, проте, з певними обмеженнями: скорочено тривалість виплат допомоги зі 120–360 днів до 90 днів і в обсязі мінімальної заробітної плати, незалежно від страхового стажу. Це пояснюється обмеженням бюджету Фонду страхування на випадок безробіття, а також стимулюванням безробітних активніше влаштовуватися на наявну підходящу для них роботу чи брати участь у громадських роботах [3, с. 17].

Для підтримки бізнесу уряд продовжив існуючі та затвердив нові програми, як от, переміщення компаній у більш безпечні області, подалі від лінії бойових дій; «Доступні кредити 5-7-9%» – передбачає надання пільгових кредитів для бізнесу; «Робота» – грантові програми для започаткування власної справи, створення нових робочих місць; субсидії на працевлаштування – отримання компенсацій частини заробітної плати та ЄСВ на створення робочих місць для ВПО, осіб з інвалідністю, передпенсійного віку [3, с. 19–20].

Особливо вразливою категорією осіб у часі війни, що потребують соціальної підтримки, як уже зазначалося вище, є внутрішньо переміщені особи. Їм належать щомісячні грошові виплати у розмірі 3000 грн на дитину та особу з інвалідністю та 2000 грн на кожну другу особу. Ця сума є сталою і не потребує перевірки доходів. Соціальну допомогу продовжують виплачувати, однак, якщо особа перебуває закордоном більше 30 днів з необґрунтованих причин або повернулася на попереднє місце проживання, ці виплати не продовжують [3, с. 22]. Загалом, уряд прийняв Стратегію інтеграції ВПО до 2025 р., що передбачає державну підтримку ВПО на всіх етапах – від евакуації, соціальної адаптації на новому місці, і за можливості, повернення додому.

Важливим напрямком соціальної політики є повернення біженців додому, в Україну. Це велика кількість працездатного населення – жінок, молоді, дітей, котрим потрібно забезпечити широкий спектр умов – економічних, правових, соціальних, фінансових для їх самореалізації.

Серед проблем, що можуть уповільнювати надання соціальної допомоги в Україні в час війни від іноземних партнерів, зокрема, є фрагментарна реакція уряду, відсутність досвіду співпраці з урядом, недостатня адресність соціального забезпечення, повільне реагування на пропозиції про співпрацю зі сторони державних структур, обмеження законодавства у частині надання даних про вразливі групи населення надавачам послуг. Поряд з тим, маємо хороші приклади покращення

ефективності соціального забезпечення та надання послуг громадянам через цифровізацію соціальної сфери, що здійснює практично усі доступні операції онлайн.

Зрозуміло, що у час війни соціальна політика України змушена шукати компроміс і поєднувати необхідність надання соціальної підтримки населенню, що страждає від соціальних та економічних проблем, із дещо жорсткими фінансовими обмеженнями держави. Нинішні обставини війни та наступні повоєнні відбудовчі процеси потребуватимуть чіткого розуміння соціальних процесів, визначення їх пріоритетності, ефективних менеджерів соціальної сфери та засобів для реалізації поставлених завдань; і над цим треба працювати вже сьогодні.

### **Література:**

1. Міністерство соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
2. Коваль О.П., Власенко Р.В. Нова соціальна політика як шлях до відновлення людського капіталу. *Соціальна політика*. 2023. № 3 (86). С. 126–136. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/126\\_136\\_No-3-86\\_2023\\_ukr.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/126_136_No-3-86_2023_ukr.pdf)
3. Соціальна політика в Україні у воєнний час. Липень 2023. Автор: Олександра Бетлій, провідний науковий співробітник, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. За редакцією Вероніки Мовчан, директорки з наукової роботи, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023>
4. Project paper on a proposed restructuring and grant in the amount of us \$4.5 billion to Ukraine for the second additional financing for public expenditures for administrative capacity endurance (peace) in Ukraine. August 1, 2022. Report No PAD5127. Document of The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099105408022290169/pdf/P179456044b242050b5ed0b8ae55bfe32f.pdf>

Тимченко Д.М.

магістрант,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-34>

## ШВЕДСЬКА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: ЕВОЛЮЦІЯ ІНТЕРПРЕТАЦІЙ

Впродовж останніх десятиліть, підтримка системи соціального забезпечення стала невід'ємною складовою державної діяльності. Незалежно від рівня та умов функціонування політичних інститутів, елементом їхнього змістовного наповнення залишається виконання редистрибутивних економічних процесів та забезпечення мінімальних гарантованих соціальних благ. Однак, самі особливості підходів до інституту соціального забезпечення та його реалізації постійно змінюються. Йдеться і про ті країни та суспільства, де інститут соціальної держави існує вже довгий час. Гарним прикладом успішного функціонування системи соціального забезпечення на найвищому рівні для другої половини ХХ – початку ХХІ ст. залишається Королівство Швеція. До речі, в самій Швеції на позначення концепції соціальної держави та системи соціального забезпечення, сформованих упродовж останнього століття, застосовується термін «*folkhemmet*».

«*Folkhemmet*» (переклад зі шведської: «дім для народу», «народний дім») – це концепція соціальної держави та офіційна складова соціальної програми Соціал-демократичної партії Швеції (СДРПШ) від 1928 року, коли тогочасний лідер партії Пер Ганссон вжив даний термін уперше [5]. За свого найбільш тривалого періоду безперервного врядування (1932–1976), соціал-демократи запровадили до менеджеріального обігу більшість елементів системи соціального забезпечення, котрі на сьогодні складають «*folkhemmet*». При цьому, не забуваймо: в наукових працях шведська модель соціальної держави подекуди називається «соціал-демократичною» [1, с. 209], адже в ній відображені основні програмні засади СДРПШ другої половини ХХ ст. Комбінування елементів планової економіки [3, р. 219] зі збереженням елементів ринкової



економіки під час врядування СДРПШ, справді допомогло Королівству Швеція збудувати одну з найбільш масштабних у світі державних програм соціального забезпечення. Станом на 1990 р., відсоткове відношення державних витрат до національного ВВП у Швеції було вищим ніж у США та Німеччині, сягаючи майже 60% [3, р. 221].

Сутність концепції «дому для народу» полягає в наступному: держава повинна бути для своїх громадян «домом» або «останнім притулком» [5], де панує рівність. На практиці, дана ідея покликана реалізувати створення системи мінімально-необхідного соціального забезпечення для кожного індивіда. Сюди історично зараховуються такі елементи соціального забезпечення як безкоштовна освіта (в тому числі і вища), медицина, а також системи пенсійних виплат, виплат по безробіттю, виплат багатодітним сім'ям тощо. Таким чином, державна соціальна політика традиційно покликана унеможливити фінансовий ризик втрати базових соціальних потреб. До 1994 року, концепція «дому для народу» виступала головним атрибутом електорально-політичного успіху Соціал-демократичної партії. Про успіх «*folkhemmet*» говорить і те, що навіть шведські право-консервативні партії підтримують функціонування даної системи.

Отож, варто розглянути два контексти, котрі розкривають те, як сучасні глобальні процеси та зміни вплинули на сутність шведської моделі соціальної держави та її інтерпретацію.

Перший контекст – це явище глобалізації (в першу чергу її економічний прояв) та вступ Швеції до Європейського Союзу, економічна та політична інтеграція шведських і європейських інституцій.

Другий – питання міграції та інтеграції, котре набуло статусу найбільш гострої проблеми Королівства Швеція після континентальної «кризи» середини 2010-х рр.

Ще після вступу Швеції до Європейського Союзу, керівництво Соціал-демократичної партії почало реформи приватизації у сферах, які раніше позиціонувалися суто державними. Так, в освіті й медицині була дозволена конкуренція приватних закладів, що з одного боку дало більшу свободу вибору і створювало стандартні ринкові умови, але, з іншого боку, дозвіл приватизації у сфері освіти призвів до маргіналізації регіональних навчальних закладів. У медицині це також відгукнулося зниженням рівня державних послуг унаслідок відтоку людського капіталу до приватних клінік.

Балансування шведських політичних еліт між неоліберальною економічною політикою ЄС і соціал-демократичними економічними

концептами спричинило ерозію шведської моделі соціальної держави, як унікального прикладу соціал-демократичного успіху в організації державно-громадянського партнерства. Почалося переосмислення панівних інтерпретацій концепції «дому для народу», її всеосяжності. Як наслідок, у період 1994–2010-х рр., ерозія класичної шведської соціальної держави призвела до падіння підтримки Соціал-демократичної партії.

Після 2015 року, питання імміграції та інтеграції новоприбулих біженців стало ключовим у порядку денному країн ЄС. Королівство Швеція не стало винятком. Внаслідок появи анти-імміграційного електорального сентименту, почало активно підніматися питання про консервацію й обмеження системи соціального забезпечення.

Явище *політики шовінізму соціального забезпечення* – це принцип надання переваги у соціальних виплатах одній групі над іншою (відповідно до групових ознак). У випадку Швеції, йде мова про необхідність продовження функціонування держави соціального добробуту, але ексклюзивно для громадян Шведської держави. Відтак, подібна політична риторика пропагує виключення можливості отримання соціальних переваг іммігрантами [4].

Однією з характерних ознак, притаманних шовінізму соціального забезпечення, є його селективність [2, р. 301]. В даному випадку, мається на увазі визначення умов, за яких людина здобуває право отримати громадянство певної держави, щоб користуватися складовими діючих там соціальних програм у сферах освіти, медицини, виплат тощо.

Активно політику шовінізму соціального забезпечення у Швеції почала використовувати партія *«Шведських Демократів»*, котра вперше пройшла до Риксдагу у 2010 р.. Після того, як у 2014 р. «Шведські Демократи» більш ніж подвоїли свій електоральний результат, до політики шовінізму соціального забезпечення почали вдаватися також партії право-центристського «Альянсу за Швецію» – електорального блоку, утвореного чотирма партіями на чолі з «Помірною».

У 2011 р. лідер Помірної Партії та прем'єр-міністр Швеції (2006–2014) Фредерік Райнфельдт санкціонував, за підтримки інших коаліційних сил, рішення про надання доступу до безкоштовної медицини незадокументованим іммігрантам. Але вже 2018 р. наступний лідер «помірних» і майбутній прем'єр-міністр Швеції Ульф Крістерссон своїми передвиборчими агітаціями неодноразово вказував на необхідність держави піклуватися насамперед про шведів. Серед багатьох інших, активно педальованих питань виявилось також збільшення терміну перебування на території Швеції, як підстави набуття

громадянства (саме громадянство найчастіше виступає підставою для доступу до благ соціальної держави). Таким чином, ми бачимо: після 80 років безперервного розширення соціальної держави у Швеції, у XXI столітті почався цілком протилежний рух – пропагування та запровадження практики обмеження соціальних благ за принципами селективності чи тимчасовості.

Ситуація у Швеції є гарним прикладом того, як у сучасному світі, внаслідок нових суспільних викликів, сама концепція соціальної держави може зазнавати зміни інтерпретацій та концептуального значення. Від 1928 р., коли «*folkhemmet*» вперше введено в мовленнєвий обіг, і до вступу Королівства Швеція в Європейський Союз (1994 р.), шведська концепція соціальної держави представляла модель соціальної рівності демократичного типу, що призвело навіть до появи такого поняття як «скандинавський соціалізм» (варто зазначити, що у Швеції завжди зберігалася ринкова модель економічних відносин, яка, однак, регулювалася державою). Впродовж останніх 30 років, соціальна держава зазнала трансформацій внаслідок неоліберальних реформ, які позначились на засадничих принципах організації соціального забезпечення у Швеції, зокрема у сферах освіти та медицини. Зрештою, після «кризової» середини 2010-х рр. продовжують точитися дискусії на теми обмеження соціальної держави, викликані чинником посилення імміграційної динаміки. Безумовно, це призводить до радикальних трансформацій домінуючих напрямків суспільно-політичної думки. Наразі інтерпретація ідеалу соціальної держави у Королівстві Швеція, як і в інших європейських державах, перебуває у невизначеному стані, відтворюючи всесвітню тенденцію глобальної невизначеності, притаманну соціально-економічним викликам XXI ст.

### **Література:**

1. Хома Н. Соціальна держава третього тисячоліття: модернізована модель. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2014. № 3. С. 205–215.
2. Bell D.A., Valenta M., & Strabac Z. Perceptions and realities: Explaining welfare chauvinism in Europe. *Journal of European Social Policy*. 2023. Vol. 33. Is. 3. P. 301–316. DOI: <https://doi.org/10.1177/09589287231158019>
3. Carlson B., Neelambar H. The Swedish Welfare State Model: A Brief Overview. *Social Science Spectrum*. 2016. Vol. 2. Is. 4. P. 216–229.
4. Leruth B., Taylor-Gooby P., & Györy A. Categorizing discourses of welfare chauvinism: Temporal, selective, functional and cultural dimensions. *Journal of*

*European Social Policy*. 2024. Vol. 34. Is. 2. P. 128–141. DOI: <https://doi.org/10.1177/09589287231222892>

5. Per Albin Hansson: Folkhemstalet. January 18, 1928. URL: <https://www.svenskatal.se/tal/per-albin-hansson-folkhemstalet>

## СЕКЦІЯ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Гордієнко Т.В.**

*аспірант,*

*Державний податковий університет*

*м. Ірпінь, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-35>*

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах сталого розвитку підприємства стикаються з необхідністю інтеграції екологічних аспектів у свою діяльність. Це вимагає ефективного обліково-аналітичного забезпечення екологічних витрат, що сприяє підвищенню екологічної відповідальності та конкурентоспроможності підприємств.

Проблематику обліково-аналітичного забезпечення екологічних витрат досліджували такі вітчизняні науковці: Вероніка Ганусич, Лариса Іванченкова, Олексій Замула, Олена Замула, Юлія Жаданова, Олена Колісник, Наталія Лагодієнко, Володимир Метелиця, Ярослав Шеверя, Алла Яковенко та ін. [1–5].

Зазначені науковці зробили значний внесок у розвиток теорії та практики обліку екологічних витрат та відображення у фінансовій звітності і управління ними в Україні. Проте, залишається невирішеною проблема в цій сфері, зокрема, відсутність єдиних методичних підходів щодо обліку екологічних витрат, а це ускладнює їх інтеграцію в загальну систему обліку.

На даний час в Україні відсутні чітко визначені правила і методики ведення екологічного обліку витрат на рівні законодавства. Спостерігається також відсутність стандартизованих підходів до класифікації екологічних витрат та їх відображення у фінансовій звітності, що ускладнює порівняння даних між підприємствами.

Простежується невизначеність у класифікації екологічних витрат. Зазвичай, екологічні витрати часто включаються до загальновиробничих

витрат без їх чіткого виокремлення. Спостерігається відсутність загальноприйнятих підходів до розподілу витрат на запобіжні, ліквідаційні, компенсаційні тощо.

Недостатня інтеграція екологічного обліку в загальну систему управління призводить до того, що екологічний облік залишається переважно додатковою функцією, а не інтегрованою складовою системи обліку підприємства. Отже, можна зазначити, що немає єдиного підходу до зв'язку екологічних витрат із фінансовими та управлінськими рішеннями.

Однією із проблем, можна визначити низьку обізнаність підприємств щодо важливості екологічного обліку витрат для досягнення сталого розвитку. Відповідно, бракує доступних освітніх матеріалів, тренінгів і практичних рекомендацій для фахівців, які працюють у сфері екологічного обліку, а відсутність прозорості у звітності щодо екологічних витрат створює бар'єри для зовнішніх користувачів інформації, зокрема інвесторів.

Важливою проблемою також є відсутність чітких процедур інвентаризації та обліку екологічних активів і витрат, а також недостатній контроль за обліком витрат на утилізацію відходів, зниження викидів та реалізацію екологічних ініціатив.

Підприємства часто не враховують міжнародні стандарти, такі як ISO 14001 чи Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), які містять вимоги щодо обліку екологічних витрат. Наразі в Україні діє версія стандарту ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління».

Вирішення зазначених проблем можливе за умови комплексного підходу, який враховуватиме:

- розробку нормативної бази, що визначатиме чіткі вимоги до екологічного обліку витрат;
- інтеграція екологічного обліку у загальну систему бухгалтерського та управлінського обліку;
- впровадження економічних стимулів для підприємств, які реалізують екологічні проекти;
- розвиток співпраці з міжнародними організаціями, для адаптації найкращих практик до українських реалій.

Таким чином, розв'язання проблем екологічного обліку витрат в Україні є ключовим кроком до сталого розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, зниженню їх впливу на довкілля та залученню міжнародних інвестицій.

### Література:

1. Ганусич В., Шеверя Я. Організація обліку екологічних витрат. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2023. Том. 2 № 1. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-1-4>
2. Замула О., Замула О. Управління витратами підприємств на засадах концепції сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 208–215.
3. Іванченкова Л., Яковенко А., Жаданова Ю., Лагодієнко Н. Обліково-аналітичне забезпечення екологічної відповідальності для потреб конкурентоспроможного управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. No. 336 (6). С. 461–467. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1285/1310>
4. Колісник О.П., Гордієнко Т.В. Облік екологічних витрат у системі управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 69–75.
5. Metelytsia V., Gagalyuk T., Kolisnyk O. The report on sustainable development and investments in the agricultural sector: the environmental capital perspective. *Ukrainian Economic Journal*. 2024. № 6. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/476/458>

**Григоренко О.В.**  
*викладач вищої категорії,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Ладизинський фаховий коледж  
Вінницького національного аграрного університету»  
м. Ладизин, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-36>

## **ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ І ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Сучасні тенденції бухгалтерського обліку потребують від обліковців-практиків не лише фіксації господарських операцій, а й аналізу та прогнозування наслідків від їх здійснення та отримання в подальшому максимальних економічних вигід.

Ефективна та раціональна організація бухгалтерського обліку на підприємстві починається з розробки його облікової політики, яка передбачає вибір комплексу методичних прийомів, способів та процедур організації і ведення бухгалтерського обліку підприємством з числа загальноприйнятих в державі [2, с. 45].

Термін «облікова політика» законодавчо закріплений в Україні Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV та національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» як сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності.

Отже, облікова політика є важливим інструментом формування фінансової звітності та обов'язковим елементом фінансового обліку [3, с. 8].

Трактування поняття «облікова політика» як у МСФЗ, так і в українському законодавстві передбачає, що підприємство до початку звітного періоду вибирає в межах, встановлених стандартами або іншими нормативними документами, певні методи, методики, способи оцінки, форми організації обліку, які використовуються ним для ведення поточного обліку і складання фінансової звітності.



Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (стаття 8) формування облікової політики належить до компетенції власника або уповноваженого органу, який здійснює керівництво підприємством відповідно до засновницьких документів.

Від правильно сформованої облікової політики залежить ефективність управління фінансовогосподарською діяльністю підприємства та рівень прогнозування (планування) його діяльності на майбутнє [1, с. 170].

У сучасних умовах господарювання процесу формування та застосування облікової політики приділяється недостатня увага як з боку працівників бухгалтерської служби, так і з боку власників та адміністрації підприємства.

Теоретичних та практичних розробок потребують питання реалізації облікової політики підприємств та її використання в практиці господарської діяльності, серед яких: розробка методик формування облікової політики; забезпечення її документального оформлення; дослідження та удосконалення реалізації облікової політики, що включає її коригування і розкриття для зовнішніх користувачів фінансової звітності; вивчення можливостей використання облікової політики при здійсненні господарського контролю.

Облікова політика:

- визначає ідеологію господарювання підприємства на тривалий період;
- сприяє посиленню обліково-аналітичних функцій в управлінні підприємством;
- дає змогу оперативно реагувати на зміни, які відбуваються у виробничому процесі;
- дозволяє ефективно пристосовувати виробничу систему до умов зовнішнього середовища;
- дає змогу знизити економічний ризик і добитися успіхів в конкурентній боротьбі.

При моделюванні облікової політики обліковий персонал повинен враховувати постановку цілей і завдань управління підприємством та особливостей і характеристик об'єкта управління, приймати до уваги умови та вимоги зовнішнього середовища, використовувати емпіричний підхід, враховуючи всі останні зміни нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку.

Метод моделювання в процесі формування облікової політики організації дозволить знизити витрати надалі і створювати сприятливу

основу для прийняття ефективних управлінських рішень, а також надасть можливість визначати найкращі варіанти функціонування модельованого об'єкта, тобто оптимальні підходи до ведення бухгалтерського обліку в обліковій політиці в майбутньому [4, с. 81].

Найпоширенішим організаційно-правовим документом, яким затверджується визначена облікова політика підприємства є Наказ про облікову політику.

Проте, як в міжнародних стандартах, так і в національних положеннях (стандартах) не регламентують структуру документа про облікову політику. Окремими інструктивними матеріалами визначено лише відповідні розділи документу.

Наказ про облікову політику підприємства має містити опис методичних принципів, питань техніки та організації бухгалтерського обліку. Проте цей документ не повинен стати єдиним, а лише основним у питаннях узгодження правил ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності на підприємстві.

Наказ слід доповнювати внутрішніми правилами, інструкціями, положеннями, регламентами, рішеннями власників тощо. Крім того, на кожному підприємстві повинна бути розроблена та затверджена проектна документація з побудови бухгалтерського обліку, до якої належать графіки документообороту, план організації бухгалтерського обліку, проекти автоматизації бухгалтерського обліку, інші, що забезпечують документальне оформлення не лише прийнятних способів ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, але й засобів їх реалізації.

Облікова політика підприємства охоплює не тільки способи ведення обліку, але й питання організації обліку та внутрішнього контролю, техніки ведення обліку, документообігу підприємства, тому доцільно створювати додатки до Наказу про облікову політику.

Вважаємо, що додатки до Наказу про облікову політику потрібно створювати у тому випадку, коли окремі її елементи потребують детальної розробки та займають порівняно великий обсяг.

До складу додатків рекомендовано включати: форми первинних документів, не передбачені законодавством; структуру і склад підрозділів бухгалтерського апарату та служби внутрішнього контролю; посадові інструкції; графік документообігу; робочий план рахунків [5, с. 381–388].

Отже, правильно розроблена облікова політика, яка враховує умови та можливості ведення господарської діяльності, своєчасне внесення підприємством змін до неї має забезпечити:

– повноту відображення в бухгалтерському обліку всіх фактів господарської діяльності;

– відображення в бухгалтерському обліку фактів та умов господарської діяльності виходячи не тільки з правової форми, але й з їх економічного змісту;

– тотожність даних аналітичного обліку з оборотами та залишками на рахунках синтетичного обліку, а також показників фінансової звітності;

– раціональне ведення бухгалтерського обліку, виходячи з умов господарської діяльності та величини підприємства.

### Література:

1. Брадул О.М., Шепелюк В.А., Шевченко Л.Я., Шипіна С.Б., Каминський П.Д. Управлінський облік: навчальний посібник. Кривий Ріг : ДНУЕТ, 2017. 113 с.

2. Васільєва Л.М. Сутність облікової політики, її значення і вимоги, які до неї пред'являються. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 6. С. 45–52.

3. Давидов Г.М., Савченко В.М., Пальчук О.В. Облікова політика: навчальний посібник / за заг. ред. Г. М. Давидова, 2-ге вид., перероб. і доп. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 362 с

4. Правдюк Н.Л., Коваль Л.В., Коваль О.В. Облікова політика підприємств: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 647 с.

5. Черній М.Я. Формування облікової політики підприємств на основі організаційно-технологічних особливостей діяльності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 2 (23). С. 381–388.

**Пацкань Ю.В.**

*аспірантка,*

*Державний торговельно-економічний університет*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-37>*

## **ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ШАХРАЙСТВА ТА КОРУПЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В умовах економічної та соціальної нестабільності, викликаній війною, значно посилюються ризики шахрайства та корупції. Зміни у функціонуванні суб'єктів господарювання, руйнування звичних механізмів контролю та тиск на результати діяльності сприяють поширенню порушень у різних сферах. Ці обставини актуалізують необхідність системного аналізу ризиків та ефективного управління ними.

Однією з ключових причин поширення шахрайства є економічна криза. Погіршення фінансового стану компаній, зниження рівня доходів працівників, нерівність у розподілі ресурсів та зростання витрат на ведення діяльності є основними факторами, які сприяють виникненню порушень. У таких умовах працівники часто вдаються до маніпуляцій фінансовими даними або інших способів досягнення особистої вигоди.

Дослідження ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), найбільшої у світі професійної організації, яка спеціалізується на запобіганні, виявленні та розслідуванні шахрайства, опубліковане у 2022 році, стверджує, що 99% організацій, які пройшли опитування засвідчують, що збільшення обсягу перевірених транзакцій і своєчасність виявлення аномалій є результатами їхніх аналітичних програм у боротьбі із шахрайством і корупцією, оскільки впровадження автоматизованих систем для виявлення шахрайства значно підвищує ефективність боротьби з фінансовими зловживаннями. Дане дослідження підтверджує, що середній збиток від одного випадку шахрайства становить близько 1,78 мільйона доларів США для великих компаній та близько 5% щорічного доходу компаній втрачається через шахрайство [1].

За Глобальним дослідженням економічних злочинів та шахрайства 2022 року, проведеним компанією PwC, 46% організацій у світі за останні два роки зіткнулися з випадками шахрайства або економічних злочинів.

Кіберзлочинність є найпоширенішим видом шахрайства (34% випадків). Майже половина опитаних компаній повідомили про принаймні один випадок шахрайства або економічного злочину за останні два роки. Шахрайство з боку клієнтів та привласнення активів також входять до трійки найпоширеніших видів економічних злочинів. Серед компаній з річним доходом понад 10 мільярдів доларів США, 52% зазнали шахрайства, причому майже кожен п'ятий випадок призвів до фінансових втрат понад 50 мільйонів доларів США. Компанії в Європі частіше зазнають шахрайства від зовнішніх зловмисників (56%), тоді як в інших регіонах цей показник нижчий [2].

Недосконалість організаційних структур також відіграє значну роль у формуванні ризиків. Слабка система внутрішнього контролю, відсутність процедур розподілу обов'язків, а також неефективність механізмів аудиту створюють сприятливі умови для корупції. Зокрема, ситуації, коли одна особа відповідає і за виконання операцій, і за їх перевірку, призводять до зловживань, які часто залишаються непоміченими.

Толерантність до «дрібних» порушень серед працівників формує передумови для систематизації шахрайства. У компаніях, де такі дії залишаються непоміченими, поступово формується культура, у якій порушення сприймаються як норма. Крім того, в умовах криз керівництво часто висуває нереалістичні вимоги щодо результатів, що змушує працівників до маніпуляцій задля їх досягнення.

Згідно з COSO Framework, якісна система внутрішнього контролю є основою для запобігання та виявлення шахрайства [3]. Контрольні механізми, такі як розподіл обов'язків, регулярний моніторинг операцій і проведення внутрішнього аудиту, суттєво знижують ймовірність прихованих порушень. Її успішне впровадження забезпечує захист активів, мінімізацію ризиків і підтримку довіри до суб'єкта господарювання з боку партнерів та акціонерів. Наявність чітких процедур затвердження платежів зменшує ризик підробки документів.

Ефективна боротьба з корупцією вимагає впровадження сучасних інструментів управління, що ґрунтуються на прозорості, відповідальності та міжнародних стандартах. Одним із найяскравіших прикладів таких інструментів є система ProZorro, яка забезпечує відкритість та прозорість процесів публічних закупівель в Україні.

ProZorro є платформою, яка дозволяє уникати корупційних ризиків завдяки впровадженню електронних тендерів. Її основні переваги включають:

- відкритий доступ до інформації про всі закупівлі;
- можливість для будь-якого суб'єкта господарювання взяти участь у тендері;
- зменшення впливу людського фактора на процес прийняття рішень.

Завдяки функціонуванню системи ProZorro вдалося досягти значної економії державних коштів і зменшити рівень корупції в сфері закупівель. Ця платформа також стала прикладом для інших країн, які впроваджують подібні механізми контролю.

Крім того, важливим елементом антикорупційної політики є впровадження міжнародного стандарту ISO 37001 (Системи менеджменту боротьби з хабарництвом). Цей стандарт забезпечує комплексний підхід до управління корупційними ризиками та визначає ключові аспекти для мінімізації порушень.

Стандарт ISO 37001, адаптований в Україні як ДСТУ ISO 37001:2018, передбачає впровадження таких механізмів:

- проведення регулярних аудитів для виявлення корупційних ризиків;
- запровадження системи внутрішнього контролю за всіма фінансовими операціями;
- навчання працівників правилам етичної поведінки та запобігання корупції;
- створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за моніторинг антикорупційної політики.

Впровадження стандарту ISO 37001 дозволяє підприємствам формувати прозорі бізнес-процеси, підвищувати довіру з боку партнерів і клієнтів та знижувати ризики корупційних дій.

Шахрайство та корупція залишаються серйозною загрозою для стабільності суб'єктів господарювання, особливо в умовах кризи. Основними передумовами порушень є слабкий контроль за операціями, економічний тиск на бізнес, а також соціальні та психологічні чинники.

Для ефективної боротьби з цими викликами необхідно впроваджувати сучасні технології, автоматизовані системи моніторингу, міжнародні стандарти та формувати етичну корпоративну культуру. Лише комплексний підхід дозволить знизити ризики порушень і забезпечити фінансову стабільність компаній.

### **Література:**

1. Anti-fraud technology. Benchmarking report. 2022. Association of Certified Fraud Examiners, Inc. All Rights Reserved. URL: <https://www.acfe.com/fraud-resources/anti-fraud-technology-benchmarking-report/-/media/f8996f6e087c444ca0911086930a021d.ashx>
2. PwC's 2022 Global Economic Crime and Fraud Report. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey/crime-fraud-report.html>.
3. Джозеф Кіркпатрік. 5 компонентів внутрішнього контролю з використанням принципів COSO. URL: <https://fokus.com.ua/czikavo/5-komponentiv-vnutrishnogo-kontrolyu-z-vykorystannyam-pryncypiv-coso/>

## **СЕКЦІЯ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Balykhina Anastasiia**

*Master Student,*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Kyiv, Ukraine*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-38>*

### **THE ROLE OF AGRICULTURAL SECTOR IN ENSURING THE PUBLIC FINANCIAL SUSTAINABILITY OF UKRAINE**

Ensuring the financial stability of the state is one of the key tasks of economic policy, especially in conditions of economic instability and global challenges. Public finances play a decisive role in ensuring the stable functioning of state institutions, the implementation of social programs and the development of the national economy. In this context, the agricultural sector is an important source of financial resources that contribute to the formation of budget revenues, strengthening the currency balance and the stability of public finances.

The agricultural sector of Ukraine is a strategically important industry that provides a significant contribution to the formation of gross domestic product, export earnings and employment of the population. At the same time, the effective use of the financial potential of this industry is crucial for balancing public finances and increasing their sustainability. The importance of studying the relationships between the agricultural sector and public finances is due to the need to develop tools to increase the fiscal efficiency of agricultural policy, especially in conditions of adaptation to European standards and integration into the world economy.

The objective of this study is to examine the agricultural sector's role in maintaining Ukraine's financial stability and propose methods to enhance its contribution to public finance management. The research emphasizes assessing the current condition of the agricultural industry, its fiscal capacity, and the challenges and prospects it faces in strengthening the state's financial system.



Accordingly, the study aims to highlight critical aspects of how the agricultural sector influences Ukraine's financial stability, laying a foundation for developing actionable recommendations to amplify its impact on public finances.

Public finance serves as a cornerstone of a nation's economic framework, facilitating the collection, allocation, and management of financial resources to fulfill state responsibilities and meet societal needs. Its principal components include the state budget, local budgets, special-purpose funds, and operations of state-owned and municipal enterprises.

The structure of public finances includes two main areas: income and expenditure. Income is formed at the expense of tax and non-tax revenues, as well as revenues from state borrowing. Expenditures are directed to financing the social sphere, infrastructure, defense, supporting the economy and other areas that ensure the stable development of the state [1].

The agricultural industry plays a crucial role in Ukraine's economy, having a direct impact on the country's public finances. Primarily, agricultural businesses contribute to tax revenue through various channels, such as value-added tax, corporate income tax, and a single tax for agricultural producers [3]. Additionally, the export of agricultural goods boosts foreign currency inflows, improving the nation's balance of payments and providing supplementary resources for the national budget.

Moreover, the agricultural sector plays a key role in generating revenue for local budgets, particularly in rural areas. Revenues from land rent, environmental tax and other local fees allow supporting the socio-economic development of regions.

The agricultural industry is a vital source of revenue for Ukraine's state budget. A considerable portion of tax income comes from agricultural enterprises through both direct and indirect taxes. For instance, the value-added tax on exported agricultural goods plays a significant role in contributing to budget revenues. Furthermore, the government stimulates production growth through state support programs for agriculture, which in turn expands the tax base. Programs like subsidies for farm development or interest rate compensation on loans help increase production volumes, leading to higher budget revenues.

As one of the leading sectors of the national economy, Ukraine's agriculture generates a substantial share of the country's GDP. The sector primarily focuses on the cultivation of grains, oilseeds, vegetables, fruits, and livestock [2]. Despite facing economic challenges, agriculture continues to

show steady growth due to the adoption of modern technologies, enhanced labor productivity, and a growing export potential.

Agriculture is a significant source of tax revenues to the state budget and local budgets. In particular, agricultural enterprises pay value added tax, excise duties, income tax and other mandatory payments. In addition, the agricultural sector helps attract investment into rural communities, enhancing the financial stability of the regions.

Exports of agricultural products provide significant foreign exchange earnings, which contribute to strengthening Ukraine's balance of payments. The main export items are grains, sunflower oil, corn and meat. Increasing export volumes not only strengthens economic stability but also provides additional resources to finance government programs [5].

The modern agricultural sector in Ukraine faces several challenges, including inconsistent legislative regulation, inadequate funding, limited access to credit, and a heavy tax burden. Furthermore, challenges include climate change, soil deterioration, and a lack of adequate infrastructure for storing and transporting agricultural goods.

To support the sector, measures should be implemented to reduce the tax burden, such as offering tax incentives for small and medium-sized farmers and simplifying tax administration [4]. State support in the form of subsidies, grants, and compensation could help boost the productivity of agricultural enterprises. Furthermore, the development of financial tools like agricultural receipts and risk insurance would help mitigate the financial risks faced by farmers.

The agricultural sector holds significant potential to become a key driver of Ukraine's financial sustainability. For this to happen, the industry's development should be integrated into the country's broader economic strategies, fostering investment, innovation, and technological advancement. Enhancing export efficiency, expanding access to international markets, and diversifying product offerings will help increase foreign exchange earnings and stabilize the national financial system.

The agricultural sector is an integral part of the financial stability of Ukraine, playing an important role in the formation of state budget revenues, ensuring foreign exchange earnings and supporting socio-economic development. Its contribution to public finances is due to a wide range of tax revenues, stimulating local budgets and creating conditions for attracting foreign investment.

The research revealed that agriculture encounters various obstacles, including unstable legislative frameworks, restricted access to funding, and

elevated tax rates. However, well-designed government policies focused on reducing the tax burden, expanding financial tools, and boosting export opportunities could greatly improve the sector's fiscal performance.

The future growth of the industry is strongly tied to its incorporation into the country's financial sustainability strategy. This involves increasing innovation, expanding access to international markets and introducing sustainable agricultural practices. Under the conditions of implementation of these measures, the agricultural sector can become one of the main drivers of economic growth and the basis for the long-term stability of public finances in Ukraine.

Thus, ensuring effective interaction between the agricultural sector and public finances is a strategically important task for strengthening the country's economic security and its financial stability.

### **Література:**

1. Podolianchuk O., Tomashuk I. Formation of financial results of activities of agricultural enterprises of Vinnitsa region. *The scientific heritage*. 2020. № 47. P. 7. P. 63–73.

2. Андрощук І.О., Рябоволик Т.Ф., Рябоволик Ю.В. Роль аграрного сектору економіки в забезпеченні продовольчої безпеки України та світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 10–14.

3. Бойко Л.О. Пріоритети розвитку підприємництва зі створенням інноваційних продуктів. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 41–47.

4. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7–24.

5. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30–47.

**Балякін Д.В.**  
*аспірант,*  
*Університет митної справи та фінансів*  
*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-39>*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФІЛЮ РИЗИКІВ БАНКІВ УКРАЇНИ**

Поняття профілю ризиків все частіше використовується у науковій літературі та на практиці управління ризиками сучасних банків. За визначенням Національного банку України, під профілем ризиків слід розуміти результат оцінки рівня ризиків банку на певну дату до врахування заходів для мінімізації ризиків, а також з урахуванням таких заходів, у розрізі кожного з видів ризику та в агрегованому вигляді [1].

Сучасні банки розробляють та постійно вдосконалюють власні системи управління ризиками, які включають сукупність політик, методик і процедур управління ризиками, що визначають порядок дій, спрямованих на здійснення систематичного процесу виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення всіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях. Відмінності профілю ризиків конкретного банку визначається особливостями його бізнес-моделей. Для кожного з ризиків банк встановлює обмеження у вигляді ризик-апетиту або схильності до ризику. Сукупна величина за всіма видами ризиків та окремо за кожним із ризиків, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику, щодо яких банк прийняв рішення про доцільність та необхідність їх утримання забезпечує банку обмеження втрат та досягнення його стратегічних цілей та виконання бізнес-плану. Встановлені банками обмеження ризик-апетиту та профілю ризиків впливають з однієї сторони, на структуру активів, пасивів та доходів банку, а іншої – на його конкурентну позицію на ринку, рівень ризиків та прибутковість.

Для оцінювання профілю ризиків банків доцільно використовувати методи кластерного аналізу. Класифікацію банків на однорідні групи із близькими бізнес-моделями та профілем ризиків використовуються самоорганізаційні карти Кохонена (SOM), які дозволяють обробляти великі масиви показників банків, що можуть бути накопичені за тривалий

період та формувати однорідні групи із близькими характеристиками [2]. Нами запропонований метод структурно-функціональних груп банків (СФГБ) з використанням SOM та відповідним алгоритмом аналізу структурних показників основних агрегатів активів, пасивів, доходів, витрат та інших якісних показників банків на основі SOM [3]. Виокремлення однорідних груп банків із близькими значеннями показників та схожими бізнес-моделями дозволяє отримати інформацію щодо профілю ризиків банків на певному етапі розвитку банківської системи.

Для побудови системи показників використовується щомісячна звітність банків, оприлюднена на сайті Національного банку України. За допомогою залишків основних статей активів, зобов'язань, капіталу, доходів, витрат, можливо розрахувати фінансові показники (структурні індикатори), що характеризують спеціалізацію та профіль ризиків кожного банку. Нами використовується 31 структурний індикатор для формування СФГБ на кожний місяць, починаючи з 2018 року.

Загальне співвідношення та розміщення СФГБ свідчить про відносну стабільність розподілу банків протягом 2022–2024 років. Значна кількість банків обирає ринок державних цінних паперів як пріоритетний, тобто має підвищену частку активів у вигляді ОВДП та депозитних сертифікатів. На початку 2022 року інвестиційний напрямок для розміщення активів обирали 27 банків із 71. У відповідні СФГБ входили невеликі банки, сукупні активи яких займали 5,8% у загальних активах системи. У структурі зобов'язань цих банків підвищену частку мали кредити НБУ. Наприкінці 2024 року кількість банків відповідних груп скоротилася до 22 (з 62 банків у системі), а сукупні активи – до 3,7%. Замість кредитів рефінансування банки залучають, переважно, кошти корпоративних клієнтів. При оцінюванні профілю ризиків цих банків слід враховувати високі процентні та ринкові ризики при помірних кредитних та ризиках ліквідності.

На початку 2022 року досить поширеною була модель корпоративного кредитування з роздрібним фінансуванням, яку, значною мірою, замістила модель диверсифікованих активів з корпоративним фінансуванням. В активах банків даних СФГБ підвищилася частка інвестицій у державні цінні папери та міжбанківські кредити при одночасному скороченні корпоративного кредитування. За період 2022–2024 років відповідні групи зросли з 15 банків із сукупними активами 15% в системі до 20 банків із активами в розмірі 39% від сукупних активів системи. Для оцінювання профілю ризиків банків даних груп важливо враховувати підвищену частку іноземної валюти в активах і пасивах.

В активах системи суттєву частку займають найбільші державні банки. На початку 2022 року у відповідну групу потрапило 3 банки із сукупними активами 41% від системи, а наприкінці 2024 року група скоротилася до 2 банків, а сукупні активи – до 35%. Структура активів банків диверсифікована, у зобов'язаннях переважають кошти фізичних осіб, за поточними роздрібними ресурсами група має найвищий показник, що впливає на їх профіль ризиків.

Окрема група сформована з таких високотехнологічних банків, як АТ «Райффайзен Банк», АТ «ПУМБ», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Банки мають найвищий індикатор частки роздрібних ресурсів в іноземних валютах у зобов'язаннях і диверсифіковані активи. Значна кількість банків з іноземним капіталом на початку 2022 року знаходилася у групах з підвищеною часткою міжбанківських активів в іноземній валюті та корпоративним фінансуванням. В умовах високих політичних ризиків банки надавали перевагу розміщенню коштів у материнських структурах. Наприкінці 2024 року більшість банків цих груп перейшла до груп інвестиційних з корпоративним фінансуванням.

Група роздрібних банків є незначною, за 2 роки скоротилася з 4 до 2 банків, активи яких не перевищують 3% в системі. В активах і зобов'язаннях переважають кошти фізичних осіб. У минулі роки відповідну бізнес-модель використовувало багато банків. Банки цієї групи мають максимальний рівень резервів під кредитні ризики, що свідчить про неякісні активи. Також максимальним в загальній системі є рівень процентної маржі та рентабельності активів роздрібних банків.

Серед банків корпоративного кредитування з роздрібним фінансуванням можна виділити групу малих кептивних банків, які проводять основні операції в національній валюті. Велика площа відповідних СФГБ на картах свідчить про те, що бізнес-модель таких банків була поширеною у минулих роках. Зараз до цих груп перейшло лише 3 банки у кожному звітному періоді. Сукупні активи цих банків не досягають 1%. Розвиток операцій таких банків відстає від попередніх груп, бізнес-моделі потребують перегляду.

Запропонований метод може бути корисним для дослідження профілю ризиків конкретних банків, порівняння їх із іншими учасниками ринку, а також для оцінювання стану банківської системи. Важливою перевагою є можливість оцінювати зміни ризику та фінансову стабільність системи на основі щомісячних даних оприлюдненої звітності банків. Ґрунтовне дослідження особливостей профілю ризиків дозволяє банкам успішно реалізувати власну бізнес-стратегію.

### Література:

1. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64. Національний банк України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
2. Kohonen T. Essentials of the self-organizing map. *Neural Networks*. 2013. Vol. 37. P. 52–65.
3. Заруцька О.П., Новікова Л.Ф., Балякін Д.В. Структурно-функціональний розподіл ринку банківських послуг України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-14>

**Бодаковський В.Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна*

**Новосад В.О.**

*здобувач вищої освіти 3 рівня,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-40>

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ДЕРИВАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

Фінансова політика містить як стратегічні так і тактичні елементи, які спрямовані на сталий розвиток економіки країни. Формування дієвих механізмів реалізації мети державного менеджменту з врахуванням експліцитних й імпліцитних чинників функціонування фінансової системи дозволяє нівелювати деривацію в довготерміновій перспективі та виявити ефективні напрями покращення інструментів управління фінансовим середовищем. Стратегічно важливим та актуальним в умовах глобальних соціально-політичних, військових та фінансово-економічних викликів для суверенного суспільства України є створення належної парадигми формування, реалізації та вдосконалення фінансової політики. Адже вимоги сьогодення є вкрай суворими, а фінансові управлінські помилки можуть спричинити руйнацію фінансової системи, розбалансувати економічне середовище та стати загрозою для незалежності України на світовій фінансово-політичній арені.

Фінансова політика та її вплив на фінансову систему досліджені та описані в наукових працях українських вчених, таких як О. Василик, З. Варналій, А. Гальчинський, В. Гейць, Л. Гордієнко, Т. Єфименко, І. Запатріна, Я. Квач, В. Кудряшова, Л. Лисяк, І. Лютий, І. Луніна, О. Молдован, С. Онищенко, А. Соколовська, В. Опарін, О. Романенко, А. Філіпенко, В. Федосов, С. Юрій, І. Чугунов та інших. Незважаючи на високі здобутки, зазначений напрям фінансової науки не розкритий



повністю, особливо в умовах швидких змін динамічного економічного середовища України протягом 2010–2025 років.

Вдалим, на нашу думку, є визначення О. Григорської, яка тлумачить фінансову політику як напрям діяльності держави в сфері формування, розподілу, перерозподілу та використання фондів фінансових ресурсів, а також управління фінансовими потоками, що спрямовуються державою на реалізацію стратегічних і тактичних цілей та завдань соціального, економічного, політичного та духовного розвитку суспільства, та передбачає вжиття заходів із досягнення запланованих результатів із застосуванням сукупності інструментів, з урахуванням поточного стану фінансової системи та механізму її функціонування, а також внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на процес її розробки та здійснення [1]. Доречно доповнити, що зазначена політика впливає на фінансову систему яка, наполягаємо, забезпечує якісну реалізацію фінансових взаємовідносин, а не на фінансове середовище незалежно. Актуальним є акцент на стані та факторах функціонування системи, які можливо вивчити, проаналізувати та вдало інтегрувати в системи управління за допомогою, наголошуємо, макрофінансового аналізу. Від правильного розуміння фінансової політики залежать особливості проведення, можливі дозволені методи та залучені суб'єкти фінансового середовища країни. Варто звернути увагу на дослідження І. Сидор [2], яка здійснила детальний аналіз розуміння дефініції «фінансова політика» та систематизацію її наукових тлумачень. Погоджуємося з судженням дослідниці, що зазначену політику трактують у правовій, економічній та управлінській площині по-різному, наділяють її відмінними інструментами впливу, завданнями та часовими рамками реалізації, а це вносить плутанину при системному управлінні країною. На наше глибоке переконання, видами фінансової політики, які відображають її дефінітивну суть, є бюджетна, податкова, інвестиційна, грошова й кредитна. Вони тісно переплетені з соціальною й інноваційною політиками, але, вважаємо, відмінні за значенням та методами. На нашу думку фінансова політика може забезпечити виконання цілей соціальної чи інноваційної політик, але відрізняється від них. Зазначена позиція дозволить чітко зрозуміти які інструменти можна використовувати державним управлінням для досягнення цілей, яким чином уникнути деривації після реалізації фінансової політики чи сформуванню механізму оперативного впливу на відхилення в довготерміновій перспективі. Це сприятиме удосконаленню фінансового механізму та системи країни в цілому.

Фінансова політика України з 2022 року є політикою захисту суверенітету України та її фінансово-економічних інтересів, що відображено в Законі України «Про національну безпеку України» [3]. Згідно з статтею 35 зазначеного Закону на 2022–2024 роки для сектору безпеки і оборони передбачено спрямовувати ресурс на рівні не менше 5 відсотків від запланованого обсягу ВВП. Зазначені особливості та цілі українського суспільства свідчать про спрямування зусиль і фінансових ресурсів на безпеку й оборону, зміцнення ЗСУ та їх удосконалення, трансформацію усіх органів держави для забезпечення стійкості країни та її спроможності адекватно реагувати на гібридну зовнішню агресію. Отже, на нашу думку, виникли унікальні вимоги до механізму формування фінансової політики України та до деривації при її реалізації. Доцільно наголосити, що деривація, вважаємо, як елемент фінансової науки, є відхиленнями результатів фінансових дій фінансових управлінців від закладеної мети в коротко- та довготерміновій перспективі, яка не обов'язково носить економічний характер, але спрямована на фінансову систему. Доречно зазначити, що необхідно чітко виокремлювати цілі та інструменти грошової, кредитної, бюджетної та фіскальної політик як фундаментальних при управлінні фінансовою системою країни. Наголошуємо на їх взаємозалежності та суперечливості закладених мети, цілей і завдань. З зазначених суджень випливає необхідність розділяти фінансові засоби та прийоми при реалізації фінансових політик. Враховувати їх незалежний вплив та кумулятивний ефект на фінансову систему загалом.

Для удосконалення механізму реалізації фінансової політики та уникнення деривації в Україні пропонуємо закріпити на законодавчому рівні основні сфери її впливу на фінансову систему: 1) грошову політику проводити як базову з врахуванням конституційних вимог, адже від її результативності залежить ефективність функціонування економічної системи країни. Стабільність грошової одиниці України є чинником, який сприяє утворенню заощаджень та покращує фінансову результативність суб'єктів господарювання, має системний вплив на фінансові процеси; 2) кредитну політику, на нашу думку, яка доповнює грошову в частині тактичного управління грошовим ринком, здійснювати для забезпечення стабільності фінансових ринків: кредитного і ринку цінних паперів. Хоча в умовах воєнного стану фінансовий ринок обмежений на законодавчому рівні, вважаємо, що його необхідно поступово адаптувати до вимог сьогодення. Це покращить фінансову результативність та оборотність фінансового капіталу. Особливу увагу звертаємо на ВПК,

який зможе залучити інвестиційні фінансові ресурси завдяки відкритості фінансового ринку; 3) бюджетну політику в умовах воєнного стану спрямувати на вирішення безпекових питань з примусовим секвестом видатків на цілі, які не несуть пріоритетний характер для країни, яка перебуває в умовах глобальних потрясінь. Ліквідація бюджетного дефіциту та переформатування структури витрат дозволить зняти навантаження з механізму стабілізації грошового ринку та зміцнить фінансову систему країни. Підвищення ефективності державних фінансів прямо впливає на економіку. Отже, належна бюджетна політика сприятиме не тільки досягнення цілей держави, а й забезпечить сталий фінансовий розвиток суспільства; 4) фіскальну політику проводити у формі стимулювання росту активності підприємницького середовища. Зниження рівня податкового навантаження хоча й несе загрозу для цілей бюджетної політики, але в довготерміновій перспективі, з врахуванням зазначених попередньо бюджетних пропозицій, дозволить забезпечити підвищення рівня ефективності функціонування фінансової системи України. Сформує, на нашу думку, додаткові фінансові потоки, які не тільки реалізують цілі фінансової політики, а й створять передумови для якісної трансформації економіки країни; 5) інвестиційна політика, на наше переконання, доповнює вище зазначені політики, а її реалізація залежить від їх ефективності та якості правового середовища країни, особливо системи захисту інтересів інвесторів.

Отже, для удосконалення фінансової політики та уникнення деривації при її реалізації в Україні, на нашу думку, необхідно чітко визначити на законодавчому рівні сфери впливу видів зазначеної політики, прийняти очікуваний з моменту здобуття незалежності Закон України «Про фінансову систему». Сформувати чіткі алгоритми взаємодії між державними органами влади, що дозволить досягнути кумулятивного ефекту при управлінні фінансовою системою країни та забезпечить сталий розвиток економіки в умовах глобальних агресивних потрясінь.

### **Література:**

1. Григорська О.С. Сутнісна характеристика фінансової політики держави. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «економіка»*. Острог : Вид-во НУ«ОА», 2016. № 2(30). С. 51–54.

2. Сидор І. Фінансова політика держави: теоретичні аспекти та практична реалізація в Україні. *Світ фінансів*. 2009. Випуск 4(21). С. 44–53.

3. Про національну безпеку України: Закон України від 24.11.2021 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 28.01.2025).

**Горват Т.Ю.**  
*доктор філософії,*  
*Карпатський університет імені Августина Волошина*  
*м. Ужгород, Україна*  
**Лугош Л.М.**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*Карпатський університет імені Августина Волошина*  
*м. Ужгород, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-41>

## **РОЛЬ ГРАНТРАЙТИНГУ У РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВІД СТРАТЕГІЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ**

Грант є безповоротним фінансуванням у вигляді майна, послуг, робіт або грошей, що надане у національній чи іноземній валюті приватними, корпоративними, суспільними, урядовими та міжнародними донорськими організаціями. Гранти надаються органам влади, місцевого самоврядування, мікро-, малим і середнім підприємствам, громадським організаціям та приватним особам для реалізації конкретних проєктів або ініціатив із розвитку організацій [1, с. 19].

Грантрайтинг виступає процесом написання заявок для отримання грантів, тобто безповоротного фінансування. Разом з тим, успішний грантрайтинг передбачає не виключно складання заявок, а також забезпечення ефективної взаємодії між грантопошукачами та грантодавцями. Ключовим фактором є активна та компетентна позиція грантопошукача із чітким усвідомленням мети, завдань, обсягу необхідних ресурсів та термінів проєкту, а також розуміння алгоритму пошуку потенційних джерел для його фінансування, враховуючи географічні особливості. Важливими у даному контексті є також значущість, реалістичність, обґрунтованість та користь проєкту, обізнаність із політикою грантових організацій, якісна підготовка заявки та розуміння критеріїв їх відбору [2, с. 16–17].

Для підвищення шансів на успіх у грантових конкурсах слід зосередити увагу на офіційних вебсайтах донорських організацій як основному джерелі інформації. Можливе створення власної бази даних грантодавців та періодичний перегляд їх інформаційних ресурсів для

отримання актуальних відомостей про нові програми допомоги чи зміни в грантовій політиці. Однак, регулярний моніторинг вебсайтів може вимагати значних часових витрат, тому доцільно скористатися послугами спеціалізованих сервісних організацій, які займаються збором, обробкою та поширенням інформації про грантові конкурси [3, с. 57].

Грантрайтинг є важливим інструментом залучення фінансових ресурсів для реалізації соціальних, культурних, екологічних та інших проєктів неприбуткових організацій. В умовах обмежених бюджетів та нестабільності фінансування таких структур, ефективне використання грантових можливостей може стати основою для досягнення їхніх стратегічних цілей. Водночас, як зазначалось, грантрайтинг вимагає не лише вміння писати якісні заявки, а й розуміння специфіки фінансування, а також здатності правильно оцінити потреби організації та потенційних донорів.

Стратегія грантрайтингу, що визначає загальні напрямки та принципи підготовки грантових заявок є невід'ємною частиною процесу залучення фінансування для неприбуткових організацій, фактично основою для успішної реалізації проєктів. Ключовим етапом у створенні ефективної стратегії є ретельний аналіз потреб та можливостей неприбуткової організації, що дозволяє виявити пріоритетні напрямки її діяльності та конкретні завдання, які повинні бути виконані за допомогою грантових коштів. Такий крок дозволить чітко визначити які проєкти та ініціативи є найбільш актуальними для організації та відповідатимуть вимогам потенційних донорів.

Для успішної реалізації стратегії важливо, щоб цілі та завдання проєктів були не лише чітко сформульовані, але й реалістичні, з урахуванням наявних ресурсів і очікуваних термінів. Водночас, важливо розробити план дій, що деталізує конкретні тактичні кроки для реалізації окремого проєкту, включаючи визначення відповідальних осіб, розподіл завдань, планування необхідних ресурсів тощо. Такий план повинен бути максимально гнучким і здатним адаптуватися до змін, що можуть виникнути в процесі виконання проєкту.

Одним із важливих аспектів є постійний моніторинг грантових можливостей та ймовірних змін у політиці донорських організацій, що дозволить неприбутковим організаціям своєчасно коригувати стратегію грантрайтингу з урахуванням нових програм фінансування та оновлених умов і пріоритетів донорів. Відповідні адаптації допомагають підтримувати конкурентоспроможність на ринку грантів і збільшити шанси на успішне отримання фінансування їх ініціатив та проєктів.

Етап реалізації грантових проєктів вимагає від неприбуткових організацій високої компетентності в управлінні проєктами та ресурсами. Після отримання фінансування важливо належно організувати всі процеси, зокрема, розподіл подальших тактичних завдань серед відповідальних виконавців, контроль за виконанням і регулярний моніторинг ходу проєкту. Ключовим є забезпечення чіткого управління фінансами, оскільки грантодавці можуть мати специфічні вимоги щодо звітності та використання коштів. Тому, правильне ведення фінансової звітності є важливим фактором успішної реалізації кожного проєкту.

Не менш важливим є забезпечення прозорості процесу та регулярної комунікації з грантодавцями, що дозволить підтримувати довіру та співпрацю з донорами, а також уможливить оперативно реагувати на будь-які зміни чи проблеми впродовж безпосередньої реалізації проєкту. Неприбутковій організації слід забезпечити своєчасне подання необхідної звітності та інформувати грантодавців щодо ходу виконання проєкту, включаючи як досягнуті результати, так і можливі труднощі.

Оцінка виконання проєкту після його завершення є важливим етапом, що дозволяє не тільки підсумувати досягнуті цілі, але й проаналізувати ефективність використання грантових коштів з метою виявлення слабких місць в управлінні проєктом. Аналіз результатів також покликаний продемонструвати грантодавцям відповідність використаних коштів їх задекларованому призначенню, а також показати реальний вплив проєкту на цільову аудиторію. Завершальний етап реалізації включає в себе підготовку звітності та публічне висвітлення результатів проєкту перед громадськістю, що сприятиме підвищенню репутації неприбуткової організації та залученню додаткових ресурсів для майбутніх проєктів.

Слід зазначити, що процес реалізації грантових проєктів потребує постійного моніторингу та гнучкості у прийнятті рішень. Зміни зовнішніх умов, вимог донорів або виникнення непередбачуваних ситуацій можуть вимагати адаптації діючої стратегії чи коригування тактичних кроків.

Таким чином, важливими є готовність та здатність неприбуткових організацій до постійного вдосконалення своїх підходів та збереження адаптивності, що дозволить успішно реалізовувати проєкти навіть в умовах змінюваного середовища та неочікуваних обставин.

### **Література:**

1. Кобеля-Звір М. Основні підходи до визначення поняття гранту. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-2>
2. Демуз І.О. Фандрайзинг і грантрайтинг як особливий фінансовий механізм міжнародної підтримки наукових проектів в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 43. С. 12–20
3. Белявцева В.В., Гнатенко А.І., Зінченко О.С. та ін. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / за заг. ред. О.В Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

**Карчева Г.Т.**

*доктор економічних наук, професор,  
Державна установа «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього Національної академії наук України»  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-42>

## **РОЛЬ БАНКІВ У ВИРІШЕННІ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ**

Відновлення економіки України в після воєнний період вже зараз має розглядатися в контексті забезпечення сталого розвитку з урахуванням екологічних стандартів та дотримання принципів сталого фінансування, орієнтуючись на ефективність, ресурсозбереження та кліматичну нейтральність. В Україні, як і в цілому світі, відбувається прискорення потепління і кліматичні ризики стають все більш загрозливими для сталого розвитку. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України за останні 60 років температура в Україні підвищувалася майже в 2,5 рази швидше, ніж у світі загалом. Варто звернути увагу й на зростання впливу політичних ризиків на зростання забруднення навколишнього середовища, що спричиняє потепління і може призвести до кліматичного хаосу, екологічної турбулентності. Доказом цього є неспровокована війна в Україні, яка завдала значних екологічних збитків, зростання забруднення, спричинивши 150 млн тон додаткових викидів парникових газів.

Екологічна відповідальність, яка визначена Паризькою кліматичною угодою в 2015 р., декларує втримати до 2050 р. глобальне потепління на рівні 1,5 градуси Цельсія, порівняно з доіндустріальною епохою. Для досягнення такої цілі сталий соціально-економічний розвиток має орієнтуватися на нульовий варіант. Важливу роль за таким сценарієм мають відігравати банки [1, с. 9–23].

У зв'язку з цим під егідою ООН у 2021 р. був створений банківський альянс (Net-Zero Banking Alliance – NZBA) з метою залучення фінансових установ для боротьби зі зміною клімату й досягнення вуглецевої нейтральності. NZBA об'єднує банки, які зобов'язалися узгодити свою кредитну, інвестиційну діяльність і діяльність на ринках капіталу з нульовими викидами парникових газів до 2050 року.



Фінансуючи значну частину бізнесу, банки можуть стимулювати та підтримати трансформацію компаній через кредитні та інвестиційні рішення. Станом на 01.02.2025 до банківського альянсу NZBA входить 135 банків з 44 країн світу, активи яких становлять 56 трлн дол США [2], в т.ч. 80 європейських банків, 30 банків з Азіатсько-Тихоокеанського регіону, 15 банків з Латинської Америки та Карибського басейну, 5 банків з Північної Америки і 5 банків з Африки (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість банків світу, що уклали кліматичну угоду,  
в розрізі регіонів на 01.02.2025**

№ з/п	Регіони	Кількість банків, що уклали угоду
1	Європа	80
2	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	30
3	Латинська Америка та Карибський басейн	15
4	Північна Америка	5
5	Африка	5
	Разом	135

*Джерело: розроблено автором за даними [2]*

Найбільше угод уклали банки з таких країн, як: Велика Британія (11 банків, Італія (9 банків), Іспанія (9 банків), Франція (7 банків), Південна Корея (7 банків) та ін. (табл 2).

Зауважимо, що жоден банк України, як з державних, так і приватних банків, не вклав угоди з NZBA. Натомість окремі банки в Україні в своїй діяльності (за даними їхніх офіційних сайтів) впроваджують комплексний підхід до екологічних ризиків, керуються принципами безпечного кредитування, зокрема іноземні банки, материнські компанії, яких входять до банківського альянсу NZBA (Прокредитбанк, Укрсиббанк, та ін.) Так, Прокредитбанк впровадив власні стандарти оцінки екологічних та соціальних ризиків під час прийняття кредитних рішень, які базуються на міжнародних стандартах та кращих практиках у сфері управління еко- та соціальними ризиками і намагається не фінансувати етично сумнівні та шкідливі для довкілля види діяльності. Банк впровадив комплексну Систему екологічного менеджменту для зменшення негативних екологічних наслідків діяльності Банку та створення позитивного впливу від власних інвестицій/ Найбільший банк

в Україні Приватбанк впровадив систему екологічного та соціального менеджменту (СЕСМ) у кредитуванні проектів за програмою «Доступні кредити 5-7-9%», яка відповідає стандартам Світового банку (ЕСС 1-10.) Укргазбанк позиціонує себе на ринку як екологічний банк. З 2016 року успішно розвиває напрям «зеленого» банкінгу, фінансуючи проекти відновлюваної енергетики, енергоефективності та інших екологічно відповідальних ініціатив.

Таблиця 2

**Кількість банків, що уклали кліматичну угоду,  
в розрізі країн на 01.02.2025**

№ з/п	Регіони	Кількість банків, що уклали угоду
1	Велика Британія	11
2	Італія	9
3	Іспанія	9
4	Франція	7
5	Південна Корея	7
6	Японія	6
7	Австралія	6
8	Швейцарія	5
9	США	3
10	Німеччина	3
11	Канада	2
12	Бразилія	2
13	Китай	1
14	Австрія	1

*Джерело: розроблено автором за даними [2]*

Екологічно спрямована діяльність банків України набуває особливого значення в умовах російської агресії, яка спричинила значні екологічні, соціальні та економічні наслідки для країни. Дотримання цих стандартів сприятиме ефективному відновленню країни, мінімізації ризиків, підтримці бізнесу та прозорості фінансової допомоги.

На сьогодні інновації, пов'язані з штучним інтелектом (ШІ), надають багато можливостей і набувають все більш широкого використання. Водночас серед науковців і практиків недостатньо звертається увага на те, що широке впровадження і використання ШІ призводить до зростання забруднення CO<sub>2</sub> і не сприятиме декорбанації, нульовому варіанту, оскільки ускладнення ШІ, врахування все нових чинників і параметрів (як і розвиток та майнінг криптовалют) вимагають все більше

електроенергії, вироблення якої спричиняє забруднення навколишнього середовища і призводить до потепління. Тому з розвитком ШІ та криптовалют мають вживатися ефективні заходи з не допущення зростання екологічних ризиків. Останні події у світі свідчать про зворотні тенденції. При стимулюванні розвитку ШІ і криптовалют найбільша економіка світу США виходить з Паризької кліматичної угоди, а 6 найбільших американських банків і 6 великих канадських банків покидають банківський альянс NZBA. І хоча ці банки говорять, що будуть вживати заходи для зниження кліматичних ризиків, але це не сприятиме досягненню синергетичної ефективності [3], яка забезпечується завдяки спільній узгодженій діяльності найбільших банків у світі. Зауважимо, що на дві найбільші економіки світу – США і Китай, припадає майже половина світового ВВП (42,8%, США – 26%; Китай – 16,8% ), натомість лише 1 банк Китаю (The Bank of East Asia) і 3 банки США (Amalgamated Bank, Areti Bank, Climate First Bank) на сьогодні входять до кліматичного альянсу NZBA.

Слід зазначити, що Національний банк України звертає увагу на впровадження в банках комплексного підходу до сталої, етичної та відповідальної діяльності [4]. Так, ще у 2021 р. була ухвалена «Політика Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року», яка передбачала:

- 1) імплементацію екологічних, соціальних та управлінських (environmental, social and governance, ESG) факторів у систему корпоративного управління банків та небанківських фінансових установ;
- 2) інтеграцію управління екологічними та соціальними ризиками (environmental and social risk management, ESRM) в загальну систему управління ризиками фінансових установ;
- 3) впровадження критеріїв оцінювання та відбору проєктів для фінансування з урахуванням їхньої ролі для сталого розвитку;
- 4) впровадження вимог із розкриття фінансовими установами інформації про сталий характер їхньої діяльності.

Втім, війна не дозволила реалізувати ухвалену Політику сталого фінансування і як, зазначається на сайті НБУ, Політика потребує доопрацювання та актуалізації з огляду на: призупинення виконання заходів, передбачених Політикою, через повномасштабне вторгнення росії в Україну; невідповідність Політики актуальним актам права ЄС; невідповідність Політики новим викликам, що стоять перед фінансовою системою та НБУ, з огляду на зміну умов діяльності сектору.

### **Література:**

1. Механізми забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки України : монографія /за заг. ред. д-ра екон. наук Г.Т. Карчевої. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 311 с.

2. Офіційний сайт: Net Zero Banking Alliance. URL: <https://www.unepfi.org/net-zero-banking/> (дата звернення: 07.02.2025).

3. Карчева Г.Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України. НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2012. 520 с.

4. Офіційний сайт Національного банку України: веб-сайт. URL: <http://bank.gov.ua/>

**Коротя О.Ю.**

*аспірант,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-43>*

## **ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ БОРГОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ**

Ринок боргових зобов'язань є важливим сегментом фінансового ринку, який відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання та фінансової стабільності держави. У сучасній економіці цей ринок слугує інструментом ефективного перерозподілу фінансових ресурсів, залучення інвестицій та управління державним боргом. В Україні цей ринок формується у контексті макроекономічних змін, реформ фінансової системи та інтеграції до глобальних фінансових структур.

Формування ринку боргових зобов'язань України є наслідком потреб реальної економіки в залученні фінансових ресурсів для забезпечення сталого функціонування та розвитку різних секторів. У процесному підході цей ринок розглядається як система, яка відповідає на запити економіки, спрямовані на вирішення бюджетних дисбалансів, реалізацію інвестиційних проектів, підтримку ліквідності бізнесу та задоволення соціальних потреб [1].

У просторі утворення боргів боргові інструменти стають ключовим механізмом мобілізації фінансових ресурсів. З боку державного сектора це відображається у випуску облігацій для фінансування бюджетного дефіциту, стабілізації грошового обігу та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. У корпоративному середовищі боргові зобов'язання сприяють залученню коштів для модернізації виробничих потужностей, підтримки обігового капіталу та реалізації інноваційних проектів.

Просторова структура ринку боргових зобов'язань визначається його інституційною організацією, яка включає первинний і вторинний ринки, роль банків, небанківських фінансових установ, інвесторів та регуляторних органів. Первинний ринок дозволяє емітентам отримати доступ до необхідних фінансових ресурсів, тоді як вторинний забезпечує

ліквідність і підтримує довіру учасників за рахунок можливості швидкого перерозподілу капіталу.

У процесному підході формування ринку боргових зобов'язань зумовлено потребою збалансувати регіональні та національні інтереси, створюючи механізми перерозподілу ресурсів між секторами економіки. Сектор транспорту, енергетики, аграрний сектор та соціальна інфраструктура генерують попит на залучення коштів через випуск боргових зобов'язань. У свою чергу, ринок реагує на ці потреби шляхом розвитку фінансових інструментів, які задовольняють вимоги до термінів, вартості та ліквідності.

Формування боргів в економіці виникає внаслідок дисбалансу між фінансовими та матеріальними потоками. Цей розрив відображає ситуацію, коли економічні суб'єкти – держава, підприємства чи домогосподарства – потребують додаткових ресурсів для забезпечення своєї діяльності, але не мають достатньо власних фінансових засобів для їх покриття. У таких умовах формуються боргові відносини, які дозволяють тимчасово компенсувати дефіцит фінансів через залучення коштів від інших учасників економіки [2].

Розглядаючи природу розриву у фінансових та матеріальних потоках в економіці пов'язані з рухом товарів, послуг, ресурсів та виробничих потужностей, фінансові потоки, своєю чергою, є дзеркальним відображенням цих процесів, забезпечуючи грошову оцінку, оплату та інвестування в реальні активи. Коли матеріальний потік переважає над фінансовим – наприклад, у випадку збільшення виробництва, але недостатності обігових коштів, – виникає потреба у фінансуванні, яка часто вирішується за рахунок боргу.

На макрорівні розрив може виникати через бюджетний дефіцит, коли витрати держави на соціальні програми, інфраструктурні проекти або обслуговування боргу перевищують надходження від податків і зборів. У таких випадках уряди випускають облігації, щоб залучити кошти з ринку.

На мікрорівні подібні розриви характерні для бізнесу, коли виробничі потреби перевищують можливості самофінансування. Наприклад, підприємства можуть стикатися з потребою в інвестиціях для розширення виробництва або модернізації, але не мати достатнього прибутку для покриття таких витрат. У таких умовах виникає потреба у кредитах, позиках або емісії корпоративних облігацій [3].

Однак є важлива роль боргових відносин у компенсації розриву. Саме вони слугують механізмом тимчасового вирівнювання фінансових

та матеріальних потоків, дозволяючи економічним суб'єктам. До головних функцій можна віднести:

1. Підтримання безперервної діяльності. У випадках, коли власних коштів недостатньо, позики або кредити дозволяють уникнути простоїв у виробничих процесах чи затримок у реалізації соціальних програм.

2. Фінансування розвитку. Завдяки борговим інструментам можна здійснити масштабні інвестиції, що приносять віддачу у майбутньому.

3. Забезпечення гнучкості. Боргові зобов'язання дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики, економічні кризи чи форс-мажорні обставини.

Проте надмірний розрив між фінансовими та матеріальними потоками може створювати ризики для економіки, оскільки надмірна боргова залежність призводить до збільшення вартості обслуговування боргу, створюючи додатковий тиск на економічних суб'єктів. Баланс між реальними потребами та можливостями боргового фінансування є ключовою умовою стабільного економічного розвитку.

Процеси формування ринку боргових зобов'язань України є багатограними і динамічними, відображаючи потреби держави та реального сектора економіки у фінансових ресурсах. Цей ринок формується як інструмент балансування між фінансовими та матеріальними потоками, дозволяючи залучати кошти для забезпечення економічного зростання, фінансування соціальних програм та підтримки інфраструктурних проектів.

Ринок боргових зобов'язань в Україні розвивається під впливом різноманітних факторів, включаючи економічну стабільність, регуляторні реформи, інтеграцію до глобальних фінансових ринків та інституційну розбудову.

Формування ринку боргових зобов'язань також є відповіддю на структурні потреби економіки: від забезпечення державного бюджету до фінансування модернізації бізнесу. Зростаючий попит на фінансові ресурси стимулює розвиток як державного, так і корпоративного сегментів ринку, а також створює умови для інноваційних підходів у сфері боргових інструментів.

Таким чином, процеси формування ринку боргових зобов'язань в Україні є важливим елементом економічного розвитку, який сприяє не лише залученню капіталу, але й інтеграції України до міжнародної фінансової системи, посилюючи довіру інвесторів та забезпечуючи можливості для довгострокового економічного зростання.

### **Література:**

1. Юрій С.І. Управління зростанням на основі боргу і Україна. *Журнал європейської економіки*. 2017. № 1. С. 6–28.
2. Шикіна Н.А. Державний борг та його подолання через економічне зростання. *Бюджетно-податкова політика в Україні*. 2013. № 2. С. 327–328.
3. Плєць І.І., Білий М.М. Стратегічні напрями управління внутрішнім державним боргом України. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2018. № 3. С. 21–25.



**Kriuchkova Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Odesa I.I. Mechnikov National University  
Odesa, Ukraine*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-44>*

**THE EFFECTIVENESS OF FISCAL MECHANISMS  
ON ECONOMIC DEVELOPMENT AS A PART  
OF THE PUBLIC FINANCE SYSTEM IN THE SHORT TERM**

Fiscal policy is reduced to economic regulation of the value proportions of distribution and redistribution of gross domestic product through the mechanisms of taxation and the formation of centralised funds of state financial resources on this basis. If the level of tax withdrawals from the incomes of economic entities increases, this reduces their opportunities and weakens incentives to increase investment and expand production, which depresses aggregate supply and economic activity. On the other hand, if the costs of financing public consumption increase, this leads to an increase in nominal national income and aggregate effective demand in the markets, which activates their conditions and to some extent promotes production. However, if public consumption grows at a high rate and for a long time, producers do not have time to respond by increasing their supply of goods, which provokes price increases and inflation. Tax policy measures are based on direct, non-equivalent withdrawals of financial resources from economic entities. Therefore, the stimulating effect of these measures on the behaviour of economic entities requires a rather cautious and well-balanced application. The means of implementing the regulatory function of taxation must be justified and effective [1].

The practice of implementing tax policy in Ukraine shows that the dispersion of preferential taxation laws leads to a significant loss of budgetary resources. According to different estimates, these are different figures. But the fact that billions are being lost is unequivocal. This means salaries for our social sector, support for disadvantaged families and the elderly, and the implementation of a number of programmes that could have been amortised between society and the state and would not have hit a particular citizen so hard.

In Ukraine, the advantages of combining individual methods of state regulation are used extremely poorly. It is easy to see that the measures actually implemented differed significantly from those that could have ensured the effectiveness of macroeconomic stabilisation policy. The incomplete use of the fiscal and regulatory potential of tax policy is particularly evident in the practice of budgeting. The budget is, after all, the result of a compromise between alternative views on the desired scope and nature of government activities. As an instrument of state regulation, it depends on economic conditions and, in turn, should influence these conditions. In other words, the priorities and quantitative parameters of tax policy should be formed on the basis of the overall economic strategy and the possibilities of its most effective implementation. In reality, these requirements are violated. It is common practice to increase planned tax revenues when the budget is chronically underperformed.

A significant gap between the real possibilities of executing the budget and the actual revenues leads to a failure to execute the expenditure side of the budget. The Ukrainian government, even with a tight monetary policy, tries to finance most of the budget deficit through money issuance. The downward trend in the budget deficit that has been observed in recent years means that such emission is not significant. However, the risk of uncontrolled inflation still exists.

Fighting inflation has long been an end in itself, which did not lead to economic growth, as other components that could stimulate such growth were ignored. The manoeuvring of the budget balance was driven not by the needs of the economy, but by the need to pay off public debts. While not dismissing the objectivity of this need, there is an urgent need to improve the efficiency of managing these obligations so that the amount of funds allocated to debt repayment is commensurate with the annual GDP growth [2]. The siphoning off of fiscal potential indicates the lack of a flexible debt strategy and the failure to use a wide range of economic measures offered by science and practice. As a result, this means a further narrowing of the state's regulatory role, contrary to the declared strategic thesis that economic growth policy can only be effective if the state's capacity to act and perform its functions effectively is strengthened. Unfortunately, this position of the systemic approach is not properly implemented in the definition of fiscal policy.

In a situation of accumulated contradictions in the public finance sector, the problem of mobilising additional budget revenues is one of the most pressing. The problems related to the functioning of tax privileges remain the primary ones. Analysing them, one cannot but acknowledge the relevance of

using the potential inherent in such an economic tool as tax privileges. The development experience of various countries confirms the usefulness of using their mechanism. Ukraine, which is in a period of deep transformation contradictions, would be reckless not to take advantage of these advantages. The strategy of reforms in this area should be based on a realistic approach, within which there is a need to find a compromise within the system of reconciling the economic interests of the state, industries, enterprises, and organisations.

The coordination of certain measures of the tax regulation policy and the tax revenue policy is crucial for improving the efficiency and effectiveness of the tax policy. Among them, special attention should be paid, on the one hand, to solving the problem of diversification of budget expenditures, which actually leads to the loss of budget control, and, on the other hand, to the targeting of certain types of taxes for a specific type of expenditure in the structure of budget expenditures. There is a well-known practice of granting extraordinary preferential loans to a narrow circle of privileged business entities, introducing new taxes not to cover the relevant expenditures, but to cover the budget deficit. Recognition of maximum revenue extraction as the main principle of tax policy is a threat to dynamic growth, which is the only basis for increasing the tax base and budget revenues. There is also no balanced policy in the area of tax privileges, which are aimed at ensuring the interests of individual business entities or their groups, and the subordination of the principles of granting privileges to lobbying interests significantly undermine the budget revenue base and the implementation of expenditure policy. The contradictions in the direction of harmonisation of tax regulation and tax revenue policy include constant manipulation of legislation in the field of both taxation and budget expenditures. Constant amendments, including those based on subordinate legislation, undermine the foundations of tax policy stability as a crucial factor for economic stabilization [3].

The deteriorating economic dynamics in Ukraine is leading to a reduction in the tax base, which is accompanied by a decrease in tax revenues. This trend leads to an underperformance of the planned amount of tax revenues to the budget and has a negative impact on the financing of the budget expenditures. This necessitates the introduction of new solutions to stabilise the public finance system.

### Література:

1. Shaposhnikov K. S., Krylov D. V., Yakushko I. V. (2021) The essence and types of fiscal instruments. *Problems and prospects of economy and management*, no. 2(26), pp. 164–171. DOI: [http://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-164-171](http://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-164-171)
2. Yakushko I. V. (2022) Fiscal policy: the essence and features of the impact on the development of the national economy. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. no. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04>
3. Zhavoronok A., Chub A., Yakushko I., Kotelevets D., Lozychenko O., Kupchyshyna O. (2022) Regulatory Policy: Bibliometric Analysis Using the VOSviewer Programme. *International Journal of Computer Science and Network Security*. no. 22(1), pp. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.7>

**Лук'янський О.Б.**

*аспірант,*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

*м. Львів, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-45>*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сучасна фінансова діяльність банківських установ потребує досконалої кредитної політики, яка б виступала основним інструментом, що дозволяє досягти зниження пріоритетних фінансових ризиків у банківській сфері, зокрема, кредитного ризику в умовах війни і у подальшій перспективі у поствоєнний період.

Ключовою проблемою сьогодення є пошук ефективних стратегічних напрямів управління кредитним ризиком у банках, що дозволить першочергово сформувати дієву систему управління кредитною структурою без суттєвих фінансових втрат у період невизначеності, політичних криз і негараздів.

Кожен банк має змогу самостійно формувати свій кредитний портфель, але періодично оптимізуючи його структуру для виконання повсякденних та поставлених стратегічних завдань, що дає можливість чітко контролювати величину кредитних ризиків у допустимих межах при коливанні фінансових результатів банківської діяльності у бік покращення або погіршення, що особливо стосується воєнного періоду, згідно контролю виконання або внаслідок виявлення перешкод виконання чинних нормативно-правових актів у банківському секторі економіки.

Питаннями дослідження та аналізу кредитної політики й управління кредитними ризиками в банках займалась значна кількість науковців, зокрема: К. Азізова, Є. Андрушак, О. Артем'єва, А. Бестюк, Л. Борисова, І. Гуцал, Ж. Довгань, І. Доценко, Н.-Р. Муравецький, Н. Наумчук, В. Нянько, М. Філь та багато інших.

Проте стратегічні напрями управління кредитним ризиком в банківських установах різняться і потребують індивідуального удосконалення у кожну історичну епоху або у період війн та конфліктів. Тому постала нагальна потреба перегляду і формування інноваційних

стратегічних напрямів управління кредитними банківськими ризиками, що включає розробку ефективної та оновленої кредитної діяльності загалом у банківських установах, формування прозорості, протекції та гнучкої позикової політики, оптимізація поетапного кредитного процесу в окремому банку, постійний точний контроль виконання нормативів банківської діяльності з наголосом на виконання нормативів допустимого кредитного ризику та раннє виявлення стану неплатоспроможності позичальника, а також при нагальній потребі перегляд функцій працівників системи ризик-менеджменту в банках.

Насамперед, якщо банк планує проводити ефективну кредитну діяльність стосовно надання різних видів кредитів фізичним та юридичним особам у кризових умовах війни і у поствоєнний період, то він потребує в умовах невизначеності формування доволі гнучкої позикової політики. Для цього слід залучати фахівців з фінансового інжинірингу щодо можливості проведення моделювання відсоткових ставок на певний звужений часовий відрізок та вибору їх оптимальної величини з врахуванням всіх основних мікро- та макроекономічних чинників впливу та, зокрема, поточної облікової ставки, яка протягом повномасштабної війни змінювалась доволі часто, що зробить точнішим та більш захищеним у банківській діяльності процес кредитування.

Наприклад, напрацювання науковця Н. Антіпової привернуло до себе увагу ще до повномасштабного вторгнення росії в Україну, коли автор вивчала і проводила контроль за динамікою кредитного портфеля в банках, оцінювала вирішення завдань у напрямі погашення проблемних позик та, зокрема, здійснювала обговорення та обґрунтування рівня відсоткових ставок [1, с. 18].

У свою чергу, всі відомі принципи кредитування мають виконуватись і супроводжуватись контрольною перевіркою на проміжних етапах кредитної угоди та обов'язково на завершальному етапі завершення кредитного договору між позичальником та кредитором [2].

Вважається, що основним завданням кредитної політики банку є побудова оптимального кредитного портфеля і дієвого механізму контролю за рівнем кредитних ризиків та виявлення головних напрямів його зниження, уникнення, передачі, страхування тощо з метою запобігання можливим фінансовим збиткам у майбутньому у разі настання несприятливих подій неповернення кредитних коштів [3, с. 301; 4].

Слід пам'ятати, що сталих і стандартних стратегічних напрямів управління кредитним ризиком в банках немає, тому процес формування цих напрямів потребує творчого і динамічного підходу, а також

виваженого підходу щодо прийняття фінансових рішень з обґрунтуванням багатьох факторів кредиту.

Наприклад, багато науковців вважають, що менеджмент кредитного портфеля і кредитних ризиків слід реалізовувати за допомогою діагностування головних сфер банківської діяльності з метою зниження невизначеності у процесі надання позик, що супроводжується здійсненням таких заходів, як: підвищення кваліфікації працівників щодо обізнаності у бізнес-культурі банківської діяльності; у сфері реалізації політики банківського кредитування; через аналіз і моніторинг динаміки параметрів кредитного портфеля банку; формування конкурентної ціни кредитних ресурсів, яка буде відображати середній рівень ризику на ринку; аналізу кредитоспроможності клієнтів тощо [4; 5].

Вважаю, що цей підхід є дуже правильним і вже містить окремі удосконалені елементи стратегічних напрямів управління кредитним ризиком, які ще слід доповнити прогнозом якості стану кожної кредитної операції та прогнозом проблемних кредитів, що можуть надаватись клієнтам, які раптово втратили свою платоспроможність, втративши роботу, житло і стали тимчасово переселеними в умовах повномасштабної війни в залежності від регіону проживання.

Отже, після систематизації підходів щодо формування стратегічних напрямів управління кредитним ризиком в банках, а саме: оцінки якості кредитного портфеля банку, виконання принципів кредитування та чинних нормативів банківської діяльності, аналізу кредитоспроможності позичальників, цей перелік слід доповнити ранньою оцінкою цільового використання даного кредиту фізичною або юридичною особою, що має бути враховано при укладанні кредитного договору та на перших етапах виконання кредитної угоди. Досвід показує, що кредитний ризик мінімально допустимий, якщо є повноцінне обґрунтування позичальника і ранній контроль банківської установи щодо цільового використання кредитних коштів, а також якщо банком розглядаються різні альтернативи застави при настанні форс-мажорних обставин у позичальників в умовах війни і у поствоєнний період.

### **Література:**

1. Антіпова Н.А. Вдосконалення ефективності кредитної політики банку як однієї з передумов конкурентоспроможності економіки. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПИ»*. 2010. № 8. С. 17–22.

2. Політило М.П., Хома І.Б., Чубка О.М., Ярошевич Н.Б., Якимів А.І. Фінанси, гроші та кредит (Finance, Money and Credit): навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000. 2022. 234 с.

3. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.

4. Азізова К.М. Комплексна оцінка якості кредитного портфеля банку. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2020. № 2 (Т. 6). С. 130–140.

5. Артем'єва О.О., Бестюк А.М. Вплив кредитних ризиків на розвиток банківської системи України в умовах трансформаційних процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Випуск 37. С. 62–67.



**Монтика Ю.С.**  
*аспірант,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
*м. Львів, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-46>*

## **НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Фінансування малих і середніх підприємств (МСП) відіграє ключову роль у забезпеченні їхнього виживання та розвитку. В Україні, де МСП становлять понад 90% усіх підприємств і вносять понад 20 % у валовий внутрішній продукт (ВВП) країни, управління їхніми фінансовими ресурсами має вирішальне значення. Однак останніми роками МСП зіткнулися з низкою проблем, що впливають на їхню фінансову стійкість. Якщо раніше малі та середні компанії головним чином виконували функції створення робочих місць та протидії монополізму, то починаючи з 70 років минулого сторіччя, в епоху стрімкого розвитку НТП, інноваційна функція малого бізнесу набирає значних обертів і сьогодні можна стверджувати, що створення інноваційних продуктів є головною економічною функцією МСП в розвинутих країнах. Зараз в цих, саме малий та середній бізнес є основою економічної стабільності суспільства, генеруючи до двох третин ВВП [1].

По-перше, однією з найгостріших проблем для МСП залишається фінансування. Доступ до кредитних та інвестиційних ресурсів обмежений через високі процентні ставки, жорсткі банківські вимоги та економічну нестабільність. Багато підприємств не мають адекватного кредитного рейтингу, що ускладнює їхній доступ до зовнішнього фінансування. У результаті багато МСП змушені покладатися на власні заощадження або позики у родичів і друзів.

По-друге, відсутність фінансового планування та аналізу грошових потоків є загальною проблемою для МСП. Підприємці часто не приділяють достатньої уваги складанню бюджету та фінансовому прогнозуванню, що призводить до неефективного використання ресурсів та фінансових втрат. Зокрема, неадекватне управління витратами може негативно позначитися на прибутковості підприємств.

По-третє, управління ризиками – важливий аспект фінансового менеджменту. Зміни ринкової кон'юнктури, коливання валютних курсів і зовнішні економічні чинники можуть суттєво впливати на фінансові показники МСП. Однак багато підприємств не мають чіткої стратегії управління ризиками, що підвищує їхню вразливість до зовнішніх потрясінь [2].

Планування фінансових потоків передбачає розроблення докладного фінансового плану, що охоплює всі аспекти фінансової діяльності компанії, включно з доходами, витратами, інвестиціями та джерелами фінансування. Фінансові плани мають бути реалістичними і враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, які можуть вплинути на бізнес.

Ефективне планування грошових потоків включає розробку бюджету як основи для контролю витрат і досягнення фінансових цілей. Складання бюджету дає змогу організації визначити оптимальний розподіл ресурсів, контролювати витрати і порівнювати фактичні результати з цільовими показниками. Це, своєю чергою, допомагає поліпшити фінансову дисципліну організації.

Одним із ключових елементів прогнозування та планування є аналіз попередніх періодів. Вивчаючи фінансові звіти, як-от баланси та звіти про прибутки та збитки, компанії можуть оцінити свої минулі фінансові показники та виявити тенденції, які можуть вплинути на майбутні операції. Крім того, важливим елементом є аналіз зовнішнього середовища, який охоплює вивчення ринкової кон'юнктури, конкурентів, змін у законодавстві та економічних показників.

Управління ризиками також відіграє важливу роль у фінансових потоках. Малі та середні підприємства часто стикаються з низкою ризиків, включно з ризиками, пов'язаними з фінансуванням, коливаннями валютних курсів, коливаннями відсоткових ставок і ризиками, пов'язаними з невиконанням зобов'язань контрагентами. Для зниження негативного впливу цих ризиків підприємства можуть використовувати різні фінансові інструменти, такі як хеджування, диверсифікація джерел фінансування та створення резервів [3].

### **Література:**

1. Гасій О.В., Заболотський О.С. Дослідження поняття «Фінансові результати підприємства». Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистем. 2024. С. 164–166. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/>

bitstream/123456789/13762/1/Вплив%20глобалізаційних%20процесів%20та%20цифрової%20трансформації%20на%20формування%20міжнародного%20економічного%20клімату%20та%20фінансової%20екосистеми.pdf#page=165

2. Білик М.Д. Планування фінансових результатів діяльності підприємства. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів*. 2023. С. 276. URL: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=OD0iYyYAAAAAJ&sortby=pubdate&citation\\_for\\_view=OD0iYyYAAAAAJ:bz8QjSJIRt4C](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=OD0iYyYAAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=OD0iYyYAAAAAJ:bz8QjSJIRt4C) (дата звернення: 25.09.2024).

3. Варналій З.С. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів мікроекономічного рівня в умовах війни та повоєнної відбудови. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XX Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26–27 квітня 2023 р.). URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=8FDuaR0AAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&sortby=pubdate&citation\\_for\\_view=8FDuaR0AAAAAJ:XK2cf6JOk9AC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=8FDuaR0AAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&sortby=pubdate&citation_for_view=8FDuaR0AAAAAJ:XK2cf6JOk9AC) (дата звернення: 25.09.2024).

**Miakota Roman**  
*Postgraduate Student,  
State Educational-Scientific Establishment  
the “Academy of Financial Management”  
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-47>

## **STRATEGIC DIRECTIONS OF PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN EU COUNTRIES**

The current global challenges, driven by both internal and external factors, highlight the relevance of strategic public debt management. The experience of EU countries in this area is extremely important for Ukraine, which will face new economic challenges in the post-war period. Timely implementation of proven debt management tools can reduce the risks of default and promote sustainable economic growth.

The purpose of the study is to analyze the strategic directions of public debt management in EU countries in order to adapt their approaches to modern Ukrainian conditions. The object of the study is public finances, in particular the structure and dynamics of public debt, as well as mechanisms for its regulation. The objectives of the study include the analysis of structural changes in the debt burden in the EU, an assessment of the effectiveness of the implemented debt monitoring and restructuring tools, as well as the possibility of their adaptation for Ukraine.

The study is based on a comprehensive approach, including methods of comparative analysis, statistical modeling and econometric forecasting. The theoretical framework is based on the work of leading European and American economists, in particular on the concepts of economic adaptation to external shocks and the integration of public financial management with market mechanisms. The empirical analysis was carried out using data from Eurostat, the IMF and the National Banks of the EU countries. For example, for the period from 2010 to 2023, the average level of public debt in the EU was about 85% of GDP: in the Netherlands – about 60%, and in Greece – over 180% [1]. This indicates the presence of both common patterns and specific features in debt management.

The analysis of the results allowed us to identify several key strategic directions that may be useful for Ukraine. First, the implementation of early

monitoring systems for economic imbalances contributes to a timely response to risks. The study data show that EU countries that actively use early warning systems reduce the risk of default by 25–30% compared to those that postponed their implementation [2].

Secondly, an adaptive debt restructuring policy allows to spread the financial burden over time. Analysis has shown that effective restructuring can reduce the average debt service rate by 1,5–2,0 percentage points, which is an important factor in stabilizing the economy in conditions of high inflation [5].

Third, the integration of public debt into the overall public finance management system contributes to increased transparency and reduced corruption risks [3]. The experience of some EU countries shows that the implementation of integrated financial systems allows reducing the risk premium by 0.5–1.0% compared to previous periods. This approach increases investor confidence and creates favorable conditions for attracting capital, which is especially important for Ukraine in the period of post-war recovery [4].

The practical value of the results obtained lies in the possibility of using the EU experience to develop new mechanisms for managing public debt in Ukraine. The proposed measures will contribute to reducing the level of public debt to 70–75% of GDP in the medium term, which corresponds to the average European indicators. In addition, the use of an integrated approach, including monitoring, restructuring and attracting foreign investment, can reduce financial risks and contribute to the stabilization of the exchange rate [3]. Econometric modeling has shown that an increase in the share of external debt by 10% can increase exchange rate volatility by 0,8–1,2% in countries with high import dependence, which is an important factor for developing a strategy for managing currency risks.

Thus, the strategic directions of public debt management, based on the experience of EU countries, are a promising tool for adapting Ukrainian financial policy in the post-war period. The implementation of the recommended measures will reduce the debt burden, increase the efficiency of financial management and create a favorable investment climate, which will contribute to economic growth. The systematic implementation of these strategies will ensure synergy between economic policy and financial regulation, contributing to the creation of stable conditions for the recovery and further development of the Ukrainian economy in the face of global changes.

### References:

1. Eurostat. Government finance statistics – Annual data. (2024). Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government\\_finance\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_finance_statistics)
2. International Monetary Fund. Fiscal monitor: Public debt sustainability and economic recovery. (2020). Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/FM>
3. Petrukha N., Petrukha S., Miakota R., Krupelnytska O., & Tarasenko M. (2023) Public debt management in the countries of the European Union: lessons for Ukraine. *Inclusion and society*. no. 1, pp. 24–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2023-1-3>.
4. Petrukha N., Petrukha S., & Miakota R. (2024) The public debt of Ukraine: a new dimension of the dynamics and architecture of the model foundations of the management system. *Baltic Journal of Economic Studies*. vol. 10 no. 5. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-305-314>
5. Reinhart C. M., & Rogoff K. S. (2010) Growth in a time of debt. *American Economic Review*. no. 100(2), pp. 573–578. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.573>

**Рудик Н.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-48>

## **СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Оподаткування суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу на спрощеній системі в Україні в умовах воєнного стану обумовлене численними викликами, з якими зіштовхується бізнес-середовище. Війна суттєво змінила економічну ситуацію, створивши нові реалії, зокрема зростання ризиків для підприємств, падіння споживчого попиту, порушення логістики та інші проблеми, що вплинули на фінансову стійкість бізнесу та макрофінансову стабільність країни в цілому. В таких умовах спрощена система оподаткування набуває особливого значення як інструмент зниження податкового навантаження та збереження ліквідності підприємств. Впровадження спрощеної системи оподаткування мало на меті підтримку малого та середнього бізнесу, проте сучасні виклики потребують переосмислення її механізмів. Враховуючи значні фінансові втрати підприємств та необхідність пошуку альтернатив для забезпечення стабільності, важливо оцінити ефективність цієї системи та можливості її адаптації до нових умов. Не менш актуальним є розроблення податкових механізмів, що враховуватимуть специфіку воєнного часу та сприятимуть економічному відновленню. В умовах воєнного стану прискореного впровадження набувають альтернативи спрощеної системи: режим оподаткування «Дія Сіті», членство в клубі «Білого бізнесу» та інші. Умови перебування суб'єктів господарювання на спрощеній системі оподаткування у 2025 році представлені у таблиці 1.

**Умови перебування суб'єктів господарювання  
на спрощеній системі оподаткування у 2025 році**

Складові	1 група	2 група	3 група	4 група
Суб'єкт господарювання	для фіз. осіб	для фіз. осіб	для фіз. осіб та юридичних осіб	для сільсько-господарських товаровиробників
Ставка ЄП (звичайна)	до 10% від прожиткового мінімуму	до 20% від мінімальної ЗП	5% від доходу	передбачена п. 293.9 ст. 293 ПКУ
Ставка ЄП для платників ПДВ	–	–	3% від доходу	передбачена п. 293.9 ст. 293 ПКУ
Ставка Військового збору	10% від мінімальної заробітної плати на 1 січня поточного року	10% від мінімальної заробітної плати на 1 січня поточного року	1% від доходу	10% від мінімальної заробітної плати на 1 січня поточного року
Обсяг доходів	167 мінімальних ЗП за рік (у 2024 році – 1 185 700 грн; у 2025 році – 1 336 000 грн)	834 мінімальні ЗП за рік (у 2024 році – 5 921 400 грн; у 2025 році – 6 672 000 грн)	1167 мінімальних ЗП за рік (у 2024 році – 8 285 700 грн; у 2025 році – 9 336 000 грн)	75% та більше складає доля сільськогосподарського товаровиробництва
Наймені працівники	–	< 10	необмежено	необмежено
Податковий період	1 рік	1 рік	1 квартал	1 квартал

*Джерело: систематизовано автором на основі [1]*

З 01.01.2025 для платників єдиного податку третьої групи (окрім електронних резидентів (е-резидентів)) тимчасово встановлюється військовий збір для ФОПів та юросіб-єдинників – з 1 січня 2025 року по 31 грудня року, у якому буде припинено або скасовано воєнний стан.

Військовий збір становить 1% від доходу зазначених суб'єктів господарювання, визначеного відповідно до ст. 292 ПКУ. Єдинники третьої групи сплачують військовий збір протягом 10 календарних днів після граничного строку подання податкової декларації платника єдиного податку за податковий (звітний) квартал. За порушення правил сплати (перерахування) військового збору передбачена відповідальність у вигляді штрафу в розмірах, визначених ст. 124 ПКУ. Усі єдинники відображають суми військового збору (в тому числі щомісячні авансові внески) у складі податкової декларації платника єдиного податку. Однак

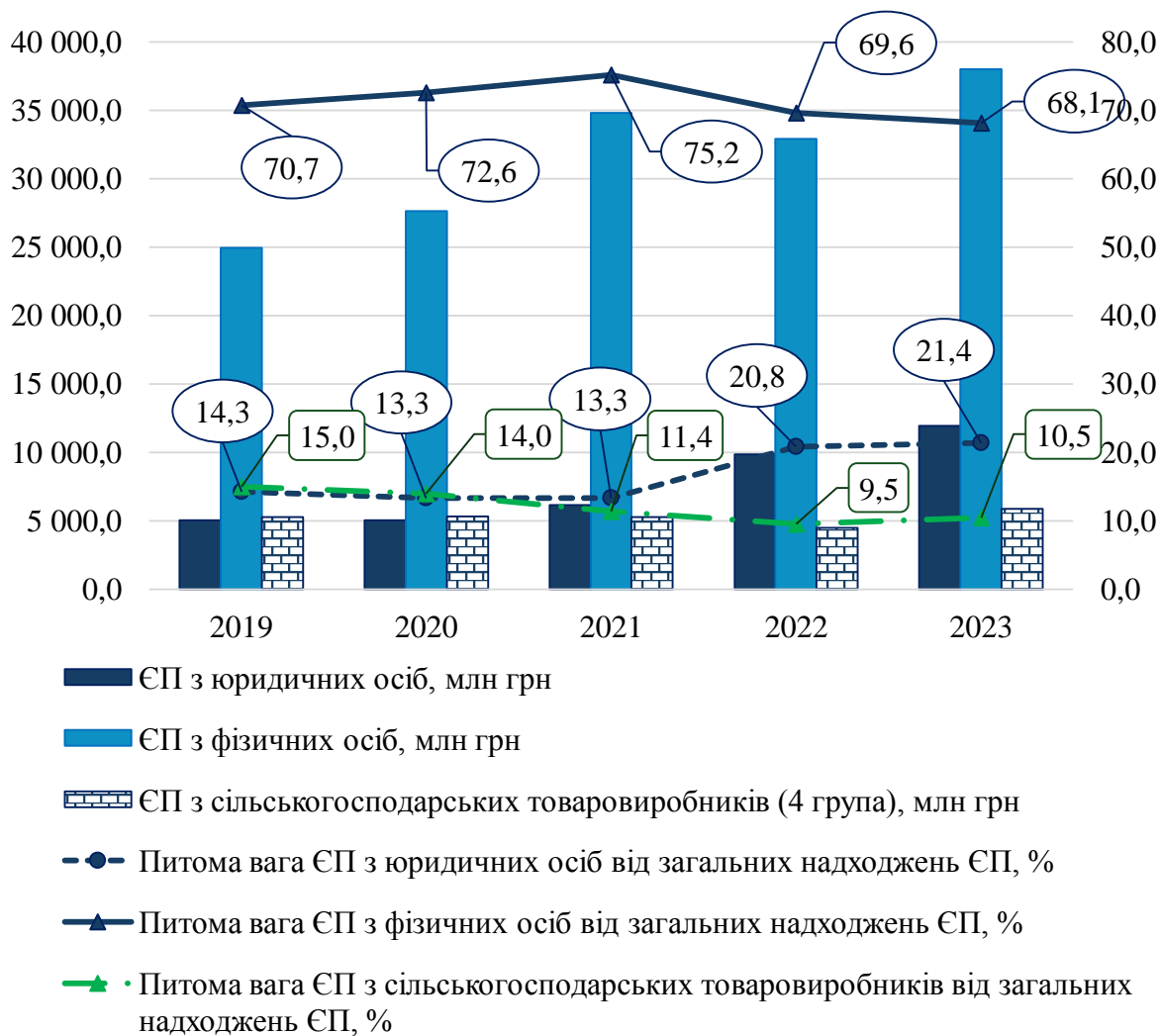


форма декларації наразі не адаптована до зазначених змін. Ускладнення та варіаційні зміни податкового законодавства призводять до дестабілізації фіскального навантаження на суб'єктів малого та середнього бізнесу. Зауважимо, що стабільна динаміка податкових надходжень від сплати єдиного податку спостерігалася в довоєнні періоди, навіть під час пандемії. Темп приросту сплаченого єдиного податку у 2021 році (довоєнному) порівняно з попереднім періодом становив 21,7%. З початком війни у 2022 році приріст єдиного податку дещо знизився і склав лише 2% у порівнянні з попереднім довоєнним роком. Проте вже у 2023 році надходження єдиного податку зросло на 18% відносно 2022 року. Це свідчить про тенденцію до самозабезпечення та самовідновлення бізнесу, що в умовах обмеженої фінансової підтримки держави є безумовним інструментом його функціонування. Значне зростання спостерігається за сумою сплаченого єдиного податку юридичними особами (рис. 2). Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком обсяг сплати зріс на 3 668,8 млн грн, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 2 094,4 млн грн. Така зміна обсягу сплаченого єдиного податку обумовлена інструментами податкового стимулювання бізнесу в період дії воєнного стану, основними з яких стали:

- надання права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОП та юридичним особам) за ставкою 2% від обороту за правилами, встановленими для третьої групи платників єдиного податку, тобто зі звільненням від податку на прибуток, ПДВ та інших платежів;

- звільнення від обов'язкової сплати єдиного податку платників першої та другої груп спрощеної системи оподаткування.

Спрощену систему оподаткування використовують переважно фізичні особи-підприємці, частка яких у довоєнний період становила 90% від загальної кількості платників єдиного податку 1–3 груп. В Україні найбільше підприємців обирають другу та третю групи єдиного податку. Це цілком виправдано, оскільки перебування в цих групах дозволяє застосовувати ширший перелік видів діяльності та отримувати більші доходи в межах установлених лімітів. Водночас найбільше фіскальне значення для місцевих бюджетів України мають платники третьої групи, оскільки вони сплачують 5% податку від свого обороту (якщо не є платниками ПДВ) або 3% – якщо є платниками ПДВ.



**Рис. 1. Динаміка та структура надходжень єдиного податку за категоріями платників у 2019–2023 роках**

*Джерело: розраховано автором на основі [2]*

Спрощена система оподаткування, що передбачає сплату єдиного податку, створена для підтримки малого та середнього бізнесу, підвищення їхньої конкурентоспроможності та спрощення адміністративних процедур. Вона забезпечує стабільність податкових надходжень до місцевих бюджетів, особливо в умовах економічної нестабільності. Адміністрування єдиного податку Державною податковою службою України є важливим елементом функціонування цієї системи. Після запровадження зазначених змін та аналізу тенденцій основним викликом для малого та середнього бізнесу стає пошук відповіді на запитання: чи варто залишатися сумлінним платником податків? Для держави ключовим питанням є: чи раціонально збільшувати податкове та адміністративне навантаження на малий і середній бізнес, якщо він функціонує на межі кривої Лаффера?

### **Література:**

1. Офіційний сайт Верховної ради України. Податковий кодекс України. Розділ XIV. Спеціальні податкові режими, стаття 294. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Дата звернення: 01.02.2025).
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua>. (дата звернення 24.12.2024).

**Федорчук Д.Р.**  
*аспірант,*  
*Державний торговельно-економічний університет*  
*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-49>*

## **ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах інфраструктура світової економіки та її динамічний розвиток нерозривно пов'язані з цифровими технологіями. Сучасні інформаційні рішення сприяють формуванню нового технологічного укладу, що охоплює різні сфери людської діяльності. Рівень цифровізації національної економіки стає важливим індикатором суспільного розвитку, дозволяючи оцінювати прогрес окремих країн. Цифрова економіка виступає ключовим напрямом розвитку для всіх держав, визначаючи не лише економічну та соціальну траєкторію, але й пріоритети державної політики.

Сьогодні цифрова економіка стрімко розвивається в усіх країнах світу, зокрема й в Україні. Цифровізація кардинально змінює напрями економічного розвитку завдяки зниженню витрат на обробку даних, скороченню технологічних ланцюгів і впровадженню ефективних інновацій. Можливості, які пропонують ці технології та їхні численні поєднання, формують основу так званої економіки цифрових послуг.

Однак, цифрові технології, що застосовуються сьогодні, також створюють ризики, такі як кіберзлочинність, маніпуляції, відмивання коштів та фінансові махінації. Ці аспекти підкреслюють важливість дослідження сучасних фінансових інструментів, які забезпечують розвиток цифрового простору, мінімізуючи ризики.

Стрімка глобалізація діджиталізації виступає одним із ключових напрямів розвитку світових фінансових ринків, сприяючи масштабному впровадженню інноваційно-інформаційних технологій. Їхній вплив на здійснення операцій із цінними паперами на ринках капіталу стає невід'ємною частиною сучасного фінансового середовища [1].

Цифрові фінансові інструменти – це сучасні технологічні рішення, які забезпечують доступ до фінансових послуг, оптимізують управління фінансовими потоками, сприяють зниженню транзакційних витрат та

підвищують ефективність фінансових систем. Їх економічна сутність полягає у здатності забезпечувати швидкий і безпечний обмін фінансовими ресурсами в цифровому середовищі, створюючи умови для інклюзивності та підвищення прозорості фінансових процесів [2].

До ключових характеристик цифрових фінансових інструментів належать їхня доступність, масштабованість, автоматизація процесів і адаптивність до різних економічних умов.

Серед основних форм цифрових фінансових інструментів виділяють:

1. Електронні гроші (e-money).
2. Криптовалюти.
3. Фінтех-платформи.
4. Смарт-контракти.
5. Токени.

Отже, цифрові фінансові інструменти на ринку капіталу України є сучасними інструментами, що забезпечують ефективний доступ до фінансових ресурсів, прискорюють операції з цінними паперами та сприяють інтеграції в глобальні економічні процеси. Їх вивчення дозволяє оцінити рівень цифровізації фінансового сектору та його вплив на розвиток національної економіки [3].

Основними аспектами економічної сутності цифрових фінансових інструментів є:

Технологічна основа – цифрові фінансові інструменти базуються на інноваційних технологіях, таких як блокчейн, смарт-контракти, автоматизація обробки даних і штучний інтелект [6, с. 89].

Функціональне призначення – забезпечують зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості операцій та швидкості доступу до капіталу.

Інтеграція з ринками капіталу – в Україні цифрові фінансові інструменти сприяють розвитку торгівлі акціями, облігаціями, деривативами та іншими цінними паперами в електронному форматі.

На сьогоднішній день, в умовах нестабільного економічного середовища, існує ряд проблем, що уповільнюють впровадження цифрових фінансових інструментів, зокрема:

1. Регуляторні виклики. Нерозвиненість законодавчої бази, яка б забезпечувала правову підтримку функціонування цифрових фінансових інструментів. Багато країн стикаються з труднощами адаптації своїх фінансових регуляцій до нових технологій.

2. Кібербезпека. Зростання обсягів використання цифрових інструментів супроводжується збільшенням ризиків кіберзлочинності, що підриває довіру до них.

3. Цифровий розрив. Нерівномірність доступу до цифрових фінансових технологій між країнами, регіонами та різними верствами населення поглиблює економічну нерівність.

4. Ризики фінансових маніпуляцій. Відсутність прозорості у використанні криптовалют та цифрових активів створює умови для відмивання коштів, ухилення від податків та інших злочинів у фінансовій сфері.

5. Низький рівень фінансової грамотності. Використання цифрових фінансових інструментів вимагає базових знань про цифрові технології та фінансову грамотність, що ускладнює їхнє поширення серед населення.

Таким чином, розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи вдосконалення законодавства, підвищення рівня кіберзахисту, розвиток інфраструктури та програм фінансової освіти. Важливим аспектом є міжнародна співпраця задля гармонізації стандартів використання цифрових фінансових інструментів та мінімізації цифрового розриву.

#### **Література:**

1. Vdovenko N., Deriy J., Kurmaiev P. Formation of the information economy: Organizational and financial aspects. *Journal of Supply Chain Management*. 2019. No. 8 (4). P. 956–961.

2. Морозова Л.С., Савченко Н.Г. Digitalization of the financial system of Ukraine. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 21–24. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4704>

3. Морозова Л., Микитюк І. Теоретичні засади цифрової трансформації фінансової системи України. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3300/3336>

**Шебештень Е.Г.**

*доктор філософії, старший викладач,  
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II  
м. Берегово, Україна*

**Чубарь О.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і банківської справи,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»  
м. Ужгород, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-50>

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ**

Інструменти монетарної політики – це такі регулятивні заходи (прийоми, методи), які перебувають у повному розпорядженні центрального банку, безпосередньо ним контролюються і використання яких впливає на цільові орієнтири грошово-кредитної політики. Особливістю інструментів грошово-кредитної політики є те, що, застосовуючи їх, центральний банк має можливість впливати на процеси, що відбуваються не тільки в грошовому секторі економіки, а й у реальному та зовнішньому секторах [1].

Світова практика напрацювала дві основні стратегії монетарної політики:

- експансійну, яка супроводжується пом'якшенням монетарних умов, полегшенням доступу до кредитних ресурсів банків, зниженням відсоткових ставок і норм обов'язкового резервування, збільшенням пропозиції грошей;
- рестрикційну, яка передбачає дестимулюючу політику, уповільнення інфляції, стримування економічного зростання через обмеження та ускладнення доступу до кредитних ресурсів і зростання процентних ставок на ринку.

Різні країни та їхні монетарні органи на різних етапах розвитку надавали перевагу різноманітним підходам та інструментам з урахуванням особливостей і процесів, що відбувались у їхніх соціально-економічних системах. Це проявлялося в комбінуванні прямих і

непрямих грошово-кредитних інструментів, проте такий варіант передбачає існування стабільного внутрішнього ринку цінних паперів, а також високу довіру до уряду як емітента цінних паперів з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів та довіру до інституту центрального банку [2].

Як зазначено в публікації [2], в ряді країн на тлі кризи 2008–2009 років активно впроваджувалися комунікаційні стратегії роботи з громадськістю, що сприяло підтримці прозорості монетарної політики, позитивно впливало на підвищення репутації та рівня довіри до центральних банків цих країн. Важливими атрибутами ефективної монетарної політики було визнано принципи гнучкості, прозорості та підзвітності, які одночасно стали необхідними характеристиками режиму інфляційного таргетування. Особливості цього режиму досить жваво обговорювались та висвітлювались у вітчизняній науковій літературі на початку 2000-х років, а з 2016 року він почав запроваджуватись Національним банком України.

Варто зазначити, що режим таргетування інфляції як інструмент грошово-кредитної політики, зорієнтований на регулювання рівня цін, уперше був застосований у Новій Зеландії, надалі – в Австралії, Канаді та окремих країнах Європи. У подальшому цей досвід був поширений і в країнах, які розвиваються, а також в окремих країнах Центральної та Східної Європи, зокрема в Польщі та Чехії [3].

Світова практика засвідчила, що у кризовий та посткризовий періоди центральні банки переглядали та навіть суттєво змінювали підходи до змісту та виконання своїх функцій. У багатьох країнах було розширено функції центральних банків та зміщено пріоритети їх діяльності з цінової стабільності до сприяння економічному зростанню і забезпеченню фінансової стійкості на фоні досягнення повної зайнятості (Австралія, Ізраїль, США, Словаччина, Швеція), сприяння стійкому економічному зростанню та економічній політиці уряду (Австралія, Грузія, Ізраїль, Швейцарія, Швеція, Словаччина, Туреччина, Угорщина, Чехія), досягнення стабільності банківсько-фінансової системи (Бразилія, Англія, Грузія, Вірменія, Польща, Ізраїль, Ісландія, Німеччина, Норвегія, Мексика, США, Швеція, Чехія), забезпечення ефективного функціонування платіжних систем (Німеччина, США, Вірменія, Чилі, Японія, Мексика, Польща, Швеція) [4].

Узагальнена характеристика світового досвіду капіталізації та рефінансування банківських кредитних установ, що зазнали суттєвих втрат у кризові періоди, відображає різноваріантність підходів до



вирішення питань грошово-кредитної сфери та забезпечення стабільності банківської системи. Не в кожній країні вдалося однаково ефективно забезпечити досягнення поставлених цілей, проте варто зазначити, що саме відсоткова політика є одним з усталених на сьогодні у міжнародній практиці інструментів монетарної політики держави.

Як відомо, за формою впливу монетарні інструменти поділяються на адміністративні (прямі) і ринкові (непрямі). Адміністративні мають форму директив, розпоряджень, інструкцій, які надходять від центрального банку і спрямовані на обмеження сфери діяльності кредитних інститутів. Під інструментами ринкового характеру розуміють засоби впливу центрального банку на грошово-кредитну сферу за допомогою формування визначених умов на грошовому ринку і ринку капіталів (табл. 1).

Таблиця 1

### Інструменти грошово-кредитної (монетарної) політики

Ринкові інструменти регулювання	Адміністративні методи регулювання
Проведення операцій на відкритому ринку	Встановлення прямих обмежень на здійснення емісійно-касових операцій, операцій з готівковими коштами
Встановлення мінімальних обов'язкових резервних вимог для банків	Уведення прямих обмежень на кредитування центральних банком комерційних банків
Процентна політика (регулювання облікової / ключової процентної ставки)	Установлення обмежень чи заборона на пряме кредитування центральним банком потреб бюджету та проведення операцій на первинному ринку цінних паперів
Політика рефінансування	Прямий розподіл ресурсів, що надаються комерційним банкам у порядку рефінансування між пріоритетними галузями, виробництвами, регіонами тощо
Девізна політика, здійснення операцій на валютному ринку, валютні інтервенції	
Депозитні операції центрального банку, емісія депозитних сертифікатів	Обмеження кредитної активності комерційних банків
	Валютні обмеження, фіксація валютних курсів
<i>Вплив інструментів цієї групи полягає в створенні таких умов, за яких змінюються стимули економічних суб'єктів до певної поведінки, наприклад, до заощаджень чи до зменшення запасів грошей у своєму розпорядженні і відповідно до зменшення чи збільшення їх попиту на товарних чи фінансових ринках</i>	<i>Вплив інструментів цієї групи має переважно адміністративний (неринковий) характер</i>

*Джерело: узагальнено авторами за результатами досліджень*

На початкових етапах переходу до ринкових відносин, а також в періоди криз (фінансових, економічних, військового стану) найбільш результативними є прямі методи втручання центрального банку в грошово-кредитну сферу. З розвитком ринкових механізмів спостерігається перехід до опосередкованих методів регулювання грошової маси, і, насамперед, до операцій на відкритому ринку і зміни рівня процентних ставок. В кризовий та посткризовий періоди центральні банки різних країн світу переглядали свої цільові орієнтири і спрямовували діяльність на стримування негативного впливу наслідків кризи, забезпечення стабільності банківських систем та стимулювання економічного зростання.

Використання світового досвіду монетарного регулювання Національним банком України є корисним і навіть необхідним з урахуванням тих викликів, що перед ним стоять як за умов війни, так і в часи очікуваної повоєнної відбудови.

#### **Література:**

1. Мороз А.М., Пуховкіна М.Ф., Савлук М.І. та ін. Центральний банк та грошово-кредитна політика: підручник / За ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза і канд. екон. наук, доц. М.Ф. Пуховкіної. Київ : КНЕУ, 2005. 556 с.

2. Гудзовата О.О. Світовий досвід застосування монетарного інструментарію для впровадження ефективної державної політики функціонування грошово-кредитної сфери. *Інфраструктура ринку*. 2016. Випуск 2. С. 269–273. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2\\_2016\\_ukr/55.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/55.pdf)

3. Кривенко Л.В., Дутченко О.М., Синюченко М.І. та ін. Грошово-кредитні засоби регулювання економіки: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук Л.В. Кривенко. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 210 с.

4. Сомик А.В. Підходи та проблеми оцінки ефективності грошово-кредитної політики Національного банку України. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3697>

**Шуман В.Ю.**

*аспірант,*

*Державна навчально-наукова установа*

*«Академія фінансового управління»*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-51>*

## **ДІАГНОСТИКА ТА СУЧАСНА КОМПОЗИЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Наукова діяльність у період військового стану набуває особливого значення для підтримки стратегічного розвитку держави, відновлення економіки та інноваційного потенціалу. Однак такі умови висувають унікальні виклики до механізмів фінансування науки, серед яких ключовими є збереження наукового потенціалу, забезпечення безперервності досліджень і підвищення їх практичної цінності.

Грантове фінансування виступає основним джерелом підтримки наукових ініціатив в умовах обмежених ресурсів державного бюджету. Розглянемо основні аспекти діагностики ефективності механізмів грантового фінансування, зокрема.

Динаміка участі українських науковців у міжнародних грантових програмах демонструє тенденцію зростання, особливо після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Це зумовлено такими факторами [1]: активною підтримкою міжнародної спільноти, розширенням можливостей для фінансування досліджень та орієнтацією української науки на інтеграцію до глобального дослідницького простору.

Так, наприклад за програмою Horizon Europe, Україна приєдналася до програми у 2021 році на правах асоційованого учасника, що відкрило доступ до грантів для наукових досліджень і інновацій. З початком війни Європейська Комісія активізувала підтримку українських дослідників. Наприклад, у 2022 році Horizon Europe оголосила окремі конкурси, спрямовані на інтеграцію українських науковців у європейські дослідницькі консорціуми. Українські установи активно долучаються до програм у сферах медицини, енергетики, кліматичних змін та оборонних

технологій. У 2023 році кількість поданих заявок зросла на 25% порівняно з 2021 роком [2].

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) після 2022 року збільшило фінансування українських проєктів, спрямованих на відновлення інфраструктури, аграрний сектор, цифровізацію, енергетику та освіту [3]. Одним із ключових напрямів є гранти для університетів та дослідницьких інститутів на підтримку інноваційних технологій, зокрема в енергетиці та сільському господарстві. Участь українських науковців у програмах USAID зросла завдяки спеціальним умовам для країн у кризових умовах.

Програма Fulbright [4] продовжує бути важливим інструментом академічної мобільності. У період з 2022 по 2024 рік кількість українських стипендіатів зросла на 30%, особливо серед молодих учених. Збільшення підтримки стосується як навчання та досліджень в університетах США, так і обміну викладачами. Після 2022 року введено спеціальні грантові програми для дослідників, які працюють у сфері конфліктології, відновлення суспільства та економіки.

Зазначимо, що українські наукові установи активно адаптують свої стратегії для залучення грантових ресурсів. Зважаючи на виклики, спричинені війною, економічною кризою та змінами у світовій науковій системі. Ці адаптації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності українських дослідників, мобілізацію міжнародної підтримки та інтеграцію у глобальний науковий простір. Так, наприклад Харківський національний університет радіоелектроніки адаптував пріоритети досліджень до потреб оборонної сфери, отримуючи фінансування від НАТО SPS [5].

У сучасній композиції механізмів грантового фінансування визначено тренди, що сприяють мобілізації ресурсів [6]: переорієнтація пріоритетів грантів на оборонні та соціально-економічні дослідження, розвиток співпраці між бізнесом і наукою, спрощення процедур звітності для дослідників.

Дослідження механізмів грантового фінансування наукової сфери в умовах військового стану виявило ключові тенденції та виклики. Так, гранти стають стратегічним інструментом для підтримки наукової діяльності в умовах обмежених ресурсів, сприяючи відновленню економіки та розвитку інноваційного потенціалу.

Збільшення участі українських науковців у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe, USAID та Fulbright, свідчить про ефективність адаптаційних стратегій наукових установ. Впровадження спеціальних

умов для країн у кризових ситуаціях і створення нових грантових програм допомогло мобілізувати міжнародну підтримку та інтегрувати українських дослідників у глобальну наукову спільноту.

Водночас особлива увага приділяється переорієнтації наукових пріоритетів на дослідження у сфері оборони, соціально-економічного розвитку та екології. Ці напрямки сприяють підвищенню практичної значущості досліджень, відповідаючи на сучасні виклики. Досвід таких університетів, як Харківський національний університет радіоелектроніки та Київський національний університет імені Тараса Шевченка, демонструє важливість створення спеціалізованих центрів і адаптації до нових реалій.

Однак, залишаються виклики: обмеженість фінансування, бюрократичні перешкоди та необхідність удосконалення процедур взаємодії між наукою, бізнесом і державою. Подальший розвиток грантового фінансування в Україні потребує стабільної міжнародної підтримки, системного реформування національної наукової політики та стимулювання молодих учених.

Таким чином, сучасна система грантового фінансування є ключовим інструментом для забезпечення безперервності та інноваційності досліджень, що в умовах військового стану сприяє посиленню стійкості та конкурентоспроможності української науки.

### **Література:**

1. Petrukha N., Petrukha S., Shuman V. Financing the education and research sector in times of war. *Revista Eduweb*, 2024. № 18 (4). P. 288–296. DOI: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.19/>
2. Натаров О. Інфографіка проєктів у рамках Програми «Горизонт Європа» із залученням українських учасників. Київ : Шляхи розвитку української науки: суспільний дискус, 2024. С. 44. URL: [https://nbuviar.gov.ua/images/informaciyni\\_vidanya/shliahi\\_rozv\\_nauki/2024/nauka07.2024.pdf](https://nbuviar.gov.ua/images/informaciyni_vidanya/shliahi_rozv_nauki/2024/nauka07.2024.pdf) (дата звернення: 06.02.2025).
3. USAID from the American people “Economic Growth”. November 12, 2024. URL: [https://www.usaid.gov/uk/ukraine/economic-growth?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.usaid.gov/uk/ukraine/economic-growth?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 06.02.2025).
4. Fulbright Research & Development Program, Newsletter № 41, January 2025. URL: [https://fulbright.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/41\\_frdp\\_2024-2025.pdf](https://fulbright.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/41_frdp_2024-2025.pdf) (дата звернення: 06.02.2025).
5. Science for Peace and Security Programme, The Science for Peace and Security (SPS) 2023. URL: <https://nure.ua/university/mizhнародna-diyalnist/>

mizhnarodni-programi-ta-akademichna-mobilnist/nato-nauka-za-mir-ta-bezpeku  
(дата звернення: 06.02.2025).

6. Буряченко А., Жибер Т., Петруха С. Реалізація наукових досліджень у вищій освіті: особливості та перспективи. *Освітня аналітика України*. 2024. № 5 (31) С. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-5-127-138>

## СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

**Бардась А.В.**

*доктор економічних наук,  
директор навчально-наукового інституту економіки,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
м. Дніпро, Україна*

**Кошелюк К.В.**

*аспірант,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-52>

### **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Як зазначають автори [1, с. 101], процес глобалізації у сфері управління бізнесом супроводжується двома синхронізованими, але різноспрямованими процесами нижчого рівня, один з яких полягає у розширенні застосуванні англійської мови як комунікаційного інструменту взаємодії не лише з зовнішніми зацікавленими сторонами, але й з внутрішніми стейкхолдерами. Управління комунікаціями для менеджерів організації означає, що керівники організації відповідають за налагодження обміну інформацією як між структурними підрозділами організації та її співробітниками просто, так і між членами організації та її замовниками, а також клієнтами [1, с. 101]. Така ситуація може бути описана як «диглосія без білінгвізму» для більшості високотехнологічних організацій, зокрема, фірм, які працюють в ІТ-секторі [1, с. 102].

У випадку діяльності проєктної організації, типовим прикладом якої можуть бути ІТ-фірми, то виникає завдання побудови комунікаційної стратегії для активного залучення членів проєктної групи до взаємодії з зацікавленими сторонами [2, с. 123]. Керівники проєктних груп мають визначити цілі комунікаційної стратегії та обрати відповідний їм набір інструментів управлінського впливу, каналів передачі повідомлень [2, с. 124]. Очевидно, що виконання поставлених завдань є функцією

лідерства, комплексний підхід до якого дозволяє виділити адаптивне лідерство – як реакцію керівників на раптові зміни (притаманні ситуаціям, де застосовуються підходи гнучкого управління проєктами), а також активаційне, яке створює оптимальні умови для розвитку складних адаптивних систем [3, с. 92] всередині організацій. Важливо зазначити, що на відміну від бюрократичних адміністративних дій, адаптивне лідерство в управлінні комунікаціями передбачає налагодження регулярних комунікаційних каналів на основі усвідомлення спільної відповідальності, а також інтеграційного лідерства. Саме від лідерів залежить визначення організаційних ролей, які виконують співробітники, причому важливо уникати як дублювання таких ролей різними працівниками, так і розмитості чи функціональної невизначеності. Нехтування цими вимогами призводить до негативних наслідків, коли під час реалізації фаз розроблення проєкту та тестування продукту «здатність менеджерів забезпечити управління змінами може бути суттєво обмежена через внутрішню неструктурованість команди, наявність неконтрольованих керівником каналів передачі інформації, наслідком чого може стати втрата керівником здатності оперативно реагувати на зміни ситуації всередині організації.

Доволі часто дослідники менеджменту для подолання проблем та забезпечення оперативної реакції керівництва на проблеми, застосування адаптивного менеджменту пропонують використання методології еджайлу (гнучкого управління проєктами) [3, с. 95]. Проте, еджайл, який непогано себе проявляє під час реалізації відносно невеликих проєктів, перетворюється на величезну управлінську проблему у випадках, коли мова йде про реалізацію масштабних робіт із великою кількістю учасників, великими бюджетами, визначеними термінами, зрив яких позначається на вартості виконуваних робіт, а також необхідністю відстежувати весь масив змін та удосконалень до початкового плану, який вноситься під впливом зацікавлених сторін.

### **Література:**

1. Бардась А.В., Богач К.С., Дудник А.В., Казимиренко О.В. Еволюція вербальних інструментів управлінської комунікації в контексті концепції диглосії. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4(76). С. 99–105. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.099>
2. Бардась А., Бардась О., Кошелюк К. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд.



*Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 121–131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)

3. Бардась А.В., Бардась О.Є., Богач К.С., Дудник А.В. Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1(81). С. 90–103. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.090>

4. Бардась А.В., Авраменко О.О. Використання еджайл-методології для управління проектами в банківських організаціях. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2(82). С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.093>

**Бойченко М.В.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
м. Дніпро, Україна*

**Кожельцев О.Є.**

*аспірант,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-53>

## **УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ФІРМИ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ**

Питання економічної безпеки фірми та впливу на неї політики управління ланцюгами постачання залишаються актуальними серед українських науковців, оскільки в нашій країні організації мають справу з викликами, що отримали назву полікризи: воєнними діями, ускладненим доступом до зовнішніх ринків, суттєвим скороченням інвестицій, зменшенням ділової активності всередині країни на тлі високої інфляції. До того ж, переорієнтація логістичних ланцюгів постачання на Європейський Союз має як позитивні, так і негативні наслідки, причому останні спричинені необхідністю адаптування діяльності до вимог законодавства Європейського Союзу, а також необхідність подолання нетарифних бар'єрів доступу на нові ринки, які можуть носити як формальний (стандарти, нормативи, правила і регламенти), так і неформальний (протести зацікавлених груп, блокування шляхів сполучення та транспортних засобів з боку груп громадськості країн-членів ЄС) характер. Очевидно, що все зазначене в сукупності впливає на надійність функціонування ланцюгів постачання, оперативність виконання замовлень, а в кінцевому підсумку – на економічні результати діяльності українських комерційних організацій та їхню економічну безпеку.

Стратегічне управління ланцюгами постачань фірми є складовою її стратегічного менеджменту. Такий підхід означає, що в процесі здійснення управлінських дій топменеджмент приділяє увагу забезпеченню економічної безпеки власних бізнес-операцій не лише у поточному періоді, але й в майбутніх. І хоча, як зазначається у статті [1, с. 108], забезпечення економічної безпеки має багаторівневий характер, проте предметом

дослідження авторів є економічна безпека на корпоративному чи організаційному рівні. Доступ українських фірм на ринки ЄС супроводжується посиленням інтернаціональної конкуренції, вимагає цифровізації бізнес-процесів логістичних фірм та концентрації капіталу, оскільки злиття та поглинання підприємств, створення ними різних форм партнерств та альянсів дозволяє поєднувати надання послуг з оброблення, перевалки та доставки вантажів в єдиних центрах, а отже – максимізувати власну корисність з точки зору потенційних клієнтів.

Цифровізація бізнес-моделей логістичних фірм, так само як і цифровізація логістичних процесів виробничих підприємств визначається вимогами Директив 2010/40/EU (ухвалена 7 липня 2010 року) та (EU)2023/2661 (ухвалена 22 листопада 2023 року). Перша з них визначає вимоги до створення у країнах-членів ITS («інтелектуальних транспортних систем»), запровадження яких повинно сприяти зменшенню антропогенного навантаження на природне середовище, а друга має стимулювати прискорене розгортання нових інтелектуальних послуг, надаючи можливість отримувати ключові дані про дороги, подорожі, обмеження швидкості, плани руху транспорту, дорожні роботи та дорожній рух у цифровому форматі [2, с. 101]. В цілому ж, цифровізація бізнес-моделей фірм в сучасних умовах визначається такими тенденціями [1, с. 113]:

1) виробники товарів намагатимуться збільшити свою частку продажів запасних частин, отримуючи більшу частину доходів не від виробництва та продажів, але від післяпродажного обслуговування продуктів;

2) виробники розроблятимуть індивідуальні, спеціальні адаптовані рішення для електронної комерції;

3) виробничі фірми інтегруватимуть системи електронної комерції з елементами «інтернету речей»;

4) дилери впроваджуватимуть електронні системи керування запасними частинами та інтегруватимуть власні системи керування з системами керування виробників продукції;

5) виробники продаватимуть споживачам більші обсяги запасних частин, користуючись як дилерськими каналами, так і прямими каналами продажу.

З позицій економічної безпеки логістичної фірми кожна з перелічених вище тенденцій створює як додаткові можливості для бізнесу, так і додаткові ризики в її діяльності. Навіть оптимально побудовані та найкраще керовані ланцюги постачання можуть постраждати внаслідок несподіваних змін кон'юнктури світових ринків або від настання несприятливих подій, які

неможливо було передбачити. За таких потенційних загроз, серед яких можуть бути глобальні чи національні економічні кризи, локальні чи місцеві збройні конфлікти, природні катастрофи та пандемії великого значення набуває стійкість логістичних ланцюгів, яка передбачає здатність системи повертатися до початкового стану після порушення. У цьому сенсі варто усвідомити, що здатність системи повертатися до попереднього стану визначається швидкістю відновлення, проте сама по собі швидкість є недостатньою – має значення прискорення або здатність нарощувати чи знижувати обсяги роботи, оскільки саме це має значення з точки зору стійкості роботи логістичної системи. Стійкість ланцюга постачання також вимагає «провисання» в тих критичних точках, які є обмежувачими факторами для змін у швидкості потоку (тобто наявності резерву потужностей).

### **Література:**

1. Бойченко М.В., Бардась А.В., Кожельцев О.Є. Стратегічні напрями формування політики логістичної фірми в контексті економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3. С. 106–119. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.106>

2. Бойченко М.В., Осадчий О.О. Особливості управління ланцюгами постачання українських фірм в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.093>

**Вальчук Д.В.**

*аспірант,*

*Харківський національний економічний університет*

*імені Семена Кузнеця*

*м. Харків, Україна*

**Назарова С.О.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри мультимедійних систем і технологій,*

*Харківський національний економічний університет*

*імені Семена Кузнеця*

*м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-54>

## **КУЛЬТУРА ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ДЕФІНІЦІЯ КРОСКУЛЬТУРНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

В умовах міжнародного бізнесу та глобалізації соціально-економічного розвитку переважної більшості країн Світу кроскультурний підхід в управлінні є обов'язковою компонентою, за рахунок якої забезпечується ефективно співробітництво між представниками (працівниками та клієнтами) різних культур (національностей) в одній компанії.

«Культура» – це методологічне, ключове та змістоутворююче поняття кроскультурного підходу, тому повне та об'єктивне розуміння значення поняття «культура» є обов'язковим відправним пунктом дослідження об'єктів на засадах кроскультурного підходу.

«Культура» – це складне і багатогранне поняття, через це визначити його досить складно. Американські вчені антропологи Кребер і Клюкхолн ще у 1952 р. нарахували 164 дефініції цього поняття [6].

Поняття культури змінювалося з часом.

На початку своєї історії в трактатах античних філософів Стародавньої Греції та Риму визначається розуміння культури душі, розуму, тіла, що досягається шляхом цілеспрямованих вправ і виховання. В античності розуміння культури прирівнювалося до розуміння

освіченості (пайдейї): наприклад, філософ Платон вважав, що «пайдейя» є керівництвом до зміни самої сутності людини [1].

За середньовіччя більшого ніж культура набуло популярності поняття «культ» у розумінні здатності людини реалізувати власний творчий потенціал в любові до Бога, в богоугодній діяльності. У середньовіччі культура асоціювалася з міським укладом життя, а в епоху Відродження – з досконалістю людської особистості.

Відомий філософ М. Хайдеггер у цьому контексті уточнює, що «пайдейя» означає перетворення всієї людини в значенні триваючого перенесення її з кола найближчих речей з якими вона стикається в іншу сферу, де сутність виявляється сама по собі [2].

У сучасному розумінні поняття «культура» почало вживатися у XVII столітті у працях німецького історіографа Самуеля Пуфендорфа, за яким культура почала асоціюватися з освіченістю та вихованістю особистості та виділилось в окреме наукове направлення. С. Пуфендорф підкреслював важливість культури як необхідної умови для становлення людини, що він називав її «другим народженням» через процес засвоєння набутої людством культури. Він розділив «природну» людину і людину культурну, внаслідок чого поняття «культура» поступово набувало значення чогось поза- природного, штучного [3]. Наукове визначення культури вперше надав англійський етнограф Е. Тейлор, за яким «культура в широкому сенсі складається у своєму цілому із знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв і деяких інших здібностей і звичок, засвоєних людиною як членом суспільства» [5].

Сучасне узагальнене антропологічне визначення цьому поняттю дає Енциклопедія Сучасної України, згідно якої культура – «це (від лат. *cultura* – обробка, догляд, від *colo* – вирощувати, обробляти землю) – прояв життя людини, що виражається у моделях поведінки, засобах і продуктах діяльності, зокрема ідеях, ідеалах, нормах та цінностях [4]. В сьогоденні поняття «культура» набуває, окрім значення піклуванням і догляданням, значення сакральної, культової діяльності, духовної опіки та поклоніння. Інший ракурс розуміння поняття «культура» – це усвідомлення людиною простору свого життя як особливого середовища – території [4].

Наразі антропологи Кребер і Клюкхолл (які вважаються авторами найбільш всеосяжного і загальноприйнятого визначення [5]) доводять, що культура складається з явних і неявних моделей поведінки, які набуваються й передані символами, що становлять характерні

досягнення людських груп, включаючи їхнє втілення в пам'ятках матеріальної культури [6].

Широкий та детальний аналіз визначень та трактувань сутності «культура» виконано Тодоровою Н.Ю. [5], яка у підсумку робить висновок, що сутність поняття «культура» значною мірою залежить від цілей (спрямованості, предметної області) дослідження, в якому вони розглядаються, та разом з цим вчена виділяє загальні для усіх досліджень ознаки цього поняття, серед яких:

«культура – спільна, колективна система значень. Культура визначає відчуття світу, сприйняття самого себе й організацію самого життя. Члени групи мають спільні моделі, що дозволяє їм бачити те саме й поєднує їх. Кожна людина привносить із собою вивчені набуті засоби пошуку значень у своїх переживаннях. Культура – це те, що формує поведінку й структурує особисте сприйняття світу.

культура – явище релятивне. Не буває абсолютної культури. Різні культури відчують світ по-іншому й мають різні способи поведінки, і не існує стандартного набору властивостей, на підставі яких одну групу можна вважати якісно переважаючою чи нижчою стосовно іншої групи.

культура – явище набуте. Культура набувається із соціального навколишнього середовища, а не передається генетично. Старші в групі прагнуть передати її молодим.

культура – явище групове. Культура – це колективне явище, що визначає цінності й значення спільні для всіх членів групи».

Слід також розрізнити культуру в значенні описовому та пояснювальному. У першому випадку під культурою розуміють історично сформовані селективні процеси, що спрямовують дії та реакції людей за допомогою внутрішніх та зовнішніх стимулів. Культура як пояснювальне поняття характеризує виключно поведінку окремої людини, яка належить до певного суспільства або соціальної групи.

На думку авторів дослідження, яке виконується у пояснювальному напрямку для процесу управління кроскультурною командою виконавців ІТ-проектів провідним є «трансформаційне» розуміння культури як рівня розвитку суспільства, вираженого у творчих силах і здібностях людини, які обумовлюють поведінку людини. Тому автори поданого дослідження розділяють та дотримуються думки провідних вчених Кребера і Клюкхолна, які розуміють поняття «культури» – з одного боку, як ті традиції, цінності, норми, ідеї тощо (культурні системи), що історично склалися у певному соціумі (національності) та розглядаються як продукти дії, а, з іншого боку, вони (традиції, цінності, норми, ідеї і т.д.)

впливають на особистість впродовж її існування у цій групі (виховання, навчання, трудової діяльності, побуту тощо), саме вони визначають поведінку людини, обумовлюють її майбутні дії (згідно [6]).

Культура особистості формується впродовж всього періоду її перебування у певному соціумі, а саме під час виховання в сім'ї та інших соціальних групах, навчання, трудової діяльності та у побуті.

Наступними, після визначення сутності поняття «культура», важливими питаннями у дослідженні аспектів управління кроскультурною командою виконавців ІТ-проектів є: визначення особливостей поведінки представників різних національностей (культур), визначення структури якостей особистості, які визначають поведінку працівника та, в свою чергу, обумовлені впливом національної культури на них, встановлення особливостей сприйняття працівником представників інших культур та співпраці з ними.

### Література:

1. Нона Tomasz. At the Greek Source of European Culture – Παιδεία. An Outline of the Philosophical Premises of Selected Concepts of Paideia from the Greek Classical Period. Part 1: The Concept of Paideia in the Thought of Protagoras. Інститут досліджень людини. April 1, 2014. P. 1–17. URL: <https://zenodo.org/records/1133956>.
2. Кобець Р. Екзистенційне поняття науки у фундамен тальній онтології Мартина Гайдегера. *Філософська думка*. 2020. № 1. С. 37–51. DOI: <https://doi.org/10.15407/fd2020.01.037/>
3. Культурологія: теорія та історія культури: навч. посіб. рек. МОН України / за ред. І.І. Тюрменко. Київ : ЦУЛ, 2010. 370 с.
4. Попович М.В. Культура. Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін. НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2016. URL: <https://esu.com.ua/article-51449>
5. Годорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент: навчальний посібник. 330 с.
6. Kroeber A.L., and Kluckhohn F. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *Peabody Museum Papers*. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1952. Vol. 47. No. 1.



**Ванін А.О.**

*аспірант,*

*Приватний вищий навчальний заклад*

*«Європейський університет»*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-55>*

## **ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ HRM-СИСТЕМИ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

За нашого часу позиція менеджера розглядається як ключова роль у забезпеченні ефективного управління ІТ-компанією, прийнятті стратегічних рішень, розвитку персоналу та досягненні цілей компанії в умовах динамічного бізнес-середовища. Якщо людина перебуває на керівній посаді будь-якого рівня управління, то у своїй діяльності, успішній і продуктивній, їй необхідні базові знання в галузі теорії та методології управління персоналом.

В умовах війни, кризи та повоєнного відновлення, сучасні компанії особливу увагу приділяють HR-менеджменту, тому що правильний кадровий менеджмент є базовою основою ефективності будь якої організації. Перед HR-менеджерами стоїть завдання не лише грамотно дібрати персонал, але й супроводжувати нових співробітників протягом всіх етапів їх адаптації та одночасно контролювати, щоб усі працівники активно розвивалися, були максимально залучені до роботи та почувалися частиною команди [1].

В основі HR-менеджменту лежить цілеспрямований вплив на людський компонент компанії, який орієнтований на приведення у відповідність кадрових можливостей і цілей, стратегій та умов розвитку організації.

Аналіз наукових джерел дозволив автору виділити основні аспекти управління персоналом в ІТ-компаніях: підбір і залучення працівників, розвиток і навчання, мотивація та утримання, формування організаційної структури, а також впровадження цифрових інструментів [2].

На практиці застосовується безліч методів управління персоналом, які постійно модифікуються й удосконалюються, підлаштовуючись під певний конкретний часовий проміжок. Сучасні цифрові технології в

управлінні персоналом набувають все більшої популярності, адже вони не тільки забезпечують конкурентні переваги, але й створюють комфортне робоче середовище, яке підвищує задоволеність працівників та ефективність їхньої роботи. Прикладом такої системи є інноваційна система управління персоналом Coloris HRM, яка допомагає автоматизувати HR-процеси в організаціях різного рівня та галузей, дозволяє підвищити ефективність роботи HR-підрозділів, спрощує управління персоналом та підвищує задоволеність співробітників [3].

Значущість HR-менеджменту в ефективності функціонування компанії висока і виправдана, але у системі кадрового менеджменту завжди є проблеми, які потребують розв'язання. Одним із способів підвищення ефективності механізму HR-менеджменту, на наше уявлення, є впровадження системи диверсифікації для більш якісного управління людськими ресурсами. Простими словами диверсифікація – це вкладання коштів в різні проекти з метою мінімізації збитків. Для цього компанія може вводити нові види виробництва, розширювати аудиторію споживачів, виходити на нові ринки збуту [4].

Так, механізм диверсифікації персоналу являє собою одну з форм забезпечення конкурентних переваг персоналу на ринку праці та має певні напрями. Цей механізм проявляється в універсалізації працівника, освоєнні ним декількох спеціальностей і виробничих операцій, які полегшують перерозподіл персоналу як у межах однієї компанії (на внутрішньому ринку праці), так і в регіональному масштабі (на зовнішньому ринку праці). Диверсифікація HR-менеджменту підвищує професійну мобільність, готовність співробітника відповідно до вимог ринку праці швидко освоїти нову для себе професію.

У сучасних реаліях управління організацією, впровадження диверсифікаційного механізму системи HR-менеджменту дає змогу вирішити актуальні для компанії кадрові проблеми, оскільки охопити загальний обсяг управлінських проблем украй складно, а скоріше навіть, неможливо і недоцільно. Тому цей механізм спонукає і допомагає вдосконалювати систему HR-менеджменту, розв'язуючи такі проблеми як:

- потреба в постійному припливі нових кваліфікованих кадрів;
- організаційна структура бізнесу;
- неефективна робота з пошуку та підбору кандидатів і претендентів;
- проблеми з плинністю кадрів;
- сучасний стиль управління організацією, бажання керівників слідувати сучасним тенденціям, інноваціям;

– потреба в нових HR-технологіях тощо.

Як зазначалося вище, кожна організація прагне досягти своїх поставлених цілей, зокрема диверсифікаційних, однак, не завжди вдало, тому що бар'єром цьому виступає неефективно розроблений підхід диверсифікації в HR-менеджменті.

Основними помилками та проблемами диверсифікації HR-менеджменту є:

– нездатність організувати економічне обґрунтування, яке демонструвало б взаємозв'язок між зростанням диверсифікації та результатами роботи команди;

– відсутність вміння обробляти емоції й емоційну інформацію;

– низька ефективність управління диверсифікаційними рефералами, тобто необхідність розставлення пріоритетів, при цьому акцент робиться на робочі місця, що більшою мірою потребують диверсифікаційного підходу;

– низький рівень винагороди та бонусів;

– реалізація помилкових інструментів HR-менеджменту;

– ігнорування інформаційних даних для вибору найкращих методів HR-менеджменту тощо.

Таким чином, впровадження та ефективна реалізація диверсифікаційного механізму адаптивної HRM- системи є пріоритетним напрямом удосконалення функціонування та ефективності для IT-компаній на ринку в умовах повоєнного відновлення України.

### **Література:**

1. HR-тренди 2023–2024. URL: <https://smartexpert.net/blog/hrtrends> (дата звернення: 22.01.2025).

2. Піддубна Л.І., Горобинська М.В. Цифрові технології як інструмент управління персоналом IT-компаній. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. С. 967–971.

3. Coloris HRM. URL: [https://coloris.com.ua/coloris-hrm/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=coloris-hrm-09-03-2023&utm\\_term=%](https://coloris.com.ua/coloris-hrm/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=coloris-hrm-09-03-2023&utm_term=%) (дата звернення: 25.01.2025).

4. Диверсифікація простими словами. URL: <https://miloan.ua/blog/diversifikacia-prostimi-slovami> (дата звернення: 27.01.2025).

**Голівець С.М.**  
*аспірант,*  
*Національний університет «Чернігівська політехніка»*  
*м. Чернігів, Україна*  
**Науковий керівник: Соломаха І.В.**  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри підприємництва і торгівлі,*  
*Національний університет «Чернігівська політехніка»*  
*м. Чернігів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-56>

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

За визначенням О. Горвата та О.В. Феєра, конкурентна стратегія – це комплекс заходів (план дій), які спрямовані на використання наявних конкурентних переваг та реалізацію потенційних конкурентних переваг, які забезпечують підприємству сильну конкурентну позицію на ринку [2].

Розробка конкурентної стратегії є надзвичайно важливим етапом для забезпечення успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вона дозволяє визначити, яким чином компанія може досягти конкурентних переваг і забезпечити своє стабільне положення на ринку. Конкурентна стратегія відіграє ключову роль у формуванні напрямків розвитку підприємства, допомагаючи враховувати специфіку галузі, конкурентне середовище, а також зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на ефективність його діяльності. Вона не є статичним інструментом, а натомість потребує постійного перегляду та коригування, адже ринкові умови та динаміка середовища безперервно змінюються [3; 5].

Системний підхід до розробки і впровадження конкурентної стратегії, а також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін і реагувати на нові виклики, є фундаментальними елементами для досягнення довгострокового успіху. Ефективна стратегія формується під впливом ендогенних (внутрішніх) факторів, таких як ресурсна база, кадровий потенціал, виробничі можливості, а також екзогенних (зовнішніх) факторів, що включають політичну та економічну стабільність, рівень конкуренції, попит і пропозицію на ринку [1].

Відповідно, дана проблематика є постійним об'єктом дослідження багатьох науковців, які прагнуть удосконалити методи стратегічного

управління. Так, наприклад, у період 2020–2022 років увага дослідників була у більшості зосереджена на вивченні впливу глобальної пандемії COVID-19 на стратегію конкурентоспроможності підприємств, тоді як останні два роки акцент змістився на аналіз впливу війни росії проти України на конкурентні стратегії компаній у різних галузях економіки, що, у свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, що актуальність проблематики формування конкурентної стратегії лише зростає в умовах нестабільності та невизначеності, що спонукає підприємства до пошуку інноваційних рішень і впровадження адаптивних підходів.

Можна констатувати, що в умовах глобалізації та цифровізації конкурентна стратегія набуває особливого значення як головний інструмент забезпечення конкурентоспроможності.

Основою розробки є адаптація до зовнішнього середовища, зокрема, мають враховуватися зміни економічних, соціальних, політичних і технологічних умов. Наприклад, для аналізу ринкових змін підприємства активно застосовують такі інструменти як PESTLE-аналіз для оцінки макросередовища та SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Згідно із наведеним вище визначенням, конкурентна стратегія є планом дій, який спрямований на ефективне використання існуючих переваг підприємства та реалізацію потенційних можливостей для посилення ринкових позицій, а для успішного впровадження стратегій необхідно дотримуватися етапів: визначення конкурентних переваг (наприклад, використання моделі «П'яти сил Портера» для аналізу конкуренції), розробка планів забезпечення конкурентоспроможності (зокрема, через впровадження CRM-систем для підвищення якості обслуговування клієнтів), їхня реалізація (наприклад, запуск програм лояльності або цифрових платформ для продажу), а також постійна оцінка результатів із використанням KPI (ключових показників ефективності) та BI (бізнес-аналітики) [2].

Умови цифровізації додають нові вимоги до конкурентних стратегій, зокрема інтеграцію сучасних технологій, таких як хмарні сервіси для зберігання даних, автоматизацію процесів через ERP-системи (наприклад, SAP або Oracle), використання великих даних (Big Data) для аналізу ринкових трендів і поведінки споживачів за допомогою таких інструментів, як Google Analytics або Tableau. Принципи розробки включають системність, адаптивність, інноваційність, комплексність та узгодженість дій, що забезпечує довгострокову конкурентну стійкість. Наприклад, адаптивність до змін середовища може бути досягнута завдяки застосуванню гнучких методів управління, таких як Agile, а

інноваційність – через використання штучного інтелекту для персоналізації клієнтського досвіду. Серед методів, що застосовуються, особливе місце займають цифрові інструменти маркетингу, такі як контекстна реклама (Google Ads), автоматизовані email-кампанії (Mailchimp), SEO-оптимізація вебсайтів, а також автоматизовані системи управління підприємством (ERP-системи), що допомагають оптимізувати операційні процеси. Використання інноваційних бізнес-моделей, наприклад, моделі підписки (subscription-based model) або платформної економіки (platform economy), дозволяє підприємствам не лише залучати нових клієнтів, але й зміцнювати довіру вже існуючих, створюючи довгострокові конкурентні переваги [1; 2; 5].

Отже, станом на сьогодні розробка конкурентних стратегій вимагає інтеграції передових технологій, зокрема, Big Data та інструментів бізнес-аналітики, з метою здійснення ефективного аналізу ринку, оптимізації процесів і забезпечення інноваційного підходу до управління. Використання адаптивних методів, в тому числі Agile та цифрових маркетингових інструментів, зокрема Google Ads, SEO та CRM-систем, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни середовища, покращувати взаємодію з клієнтами тощо. Завдяки впровадженню нових бізнес-моделей (в т.ч. підписки або платформної економіки) підприємства можуть не лише утримувати вже наявну клієнтську базу, але й розширювати її, й тим самим забезпечувати собі стійке зростання та підвищення показників конкурентоспроможності на ринку.

### Література:

1. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827–833.
2. Горват О., Феєр О.В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2023. № 2(35). С. 289–294.
3. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 30–31.
4. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). С. 78.
5. Fedirko G.A. Competition strategy of company's: theoretical aspect and practical importance. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2021. № 18. С. 159–164.

**Живко З.Б.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності,  
Українська державна льотна академія  
м. Кропивницький, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>*

**Миронюк В.М.**

*кандидат географічних наук, доцент, ректор,  
Вищий навчальний заклад  
«Приватне акціонерне товариство  
«Львівський інститут менеджменту»  
м. Львів, України*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6841-1193>*

**Родченко С.С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, бухгалтерського обліку  
та безпеки бізнесу,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова  
м. Харків, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8611-2796>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-57>*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ФОРМУВАННІ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ**

Інтеграція інформаційних технологій (ІТ) у комунікативні стратегії – це використання цифрових інструментів та платформ для ефективною побудови комунікації як всередині організації, так і з зовнішніми аудиторіями [1–3]. Це стосується впровадження сучасних технологій, таких як соціальні мережі, чат-боти, CRM-системи, штучний інтелект (ШІ), аналітичні інструменти, хмарні сервіси тощо.

ІТ є критично важливими для вдосконалення комунікацій, оскільки вони дозволяють організаціям досягати своїх цілей швидше, забезпечуючи точність, ефективність та персоналізацію.

Інструментами цифрової комунікації є соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram), CRM-системи (Customer Relationship Management), штучний інтелект і чат-боти, хмарні технології та Big Data та аналітика. Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram) слугують платформами для масового охоплення, реклами та взаємодії з аудиторією. CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють компаніям систематизувати дані про клієнтів і ефективно управляти комунікацією.

Штучний інтелект і чат-боти забезпечують автоматизацію взаємодії з клієнтами (напр., відповіді на типові запитання) і аналіз поведінки користувачів. Хмарні технології дозволяють працювати з інформацією дистанційно та забезпечують зручний доступ до даних для команд. Big Data та аналітика: надають інформацію про вподобання цільової аудиторії, її поведінку та ефективність комунікаційних кампаній.

Деталізація та розширення ключових елементів інтеграції інформаційних технологій у комунікативні стратегії [4]. Соціальні мережі є основними платформами для масового охоплення аудиторії та створення персоналізованої комунікації. Кожна мережа має свої особливості, які компанії використовують для побудови ефективних комунікативних стратегій (рис. 1).

Соціальні мережі забезпечують двосторонню комунікацію, дозволяють отримувати миттєвий фідбек і формувати лояльність до бренду.

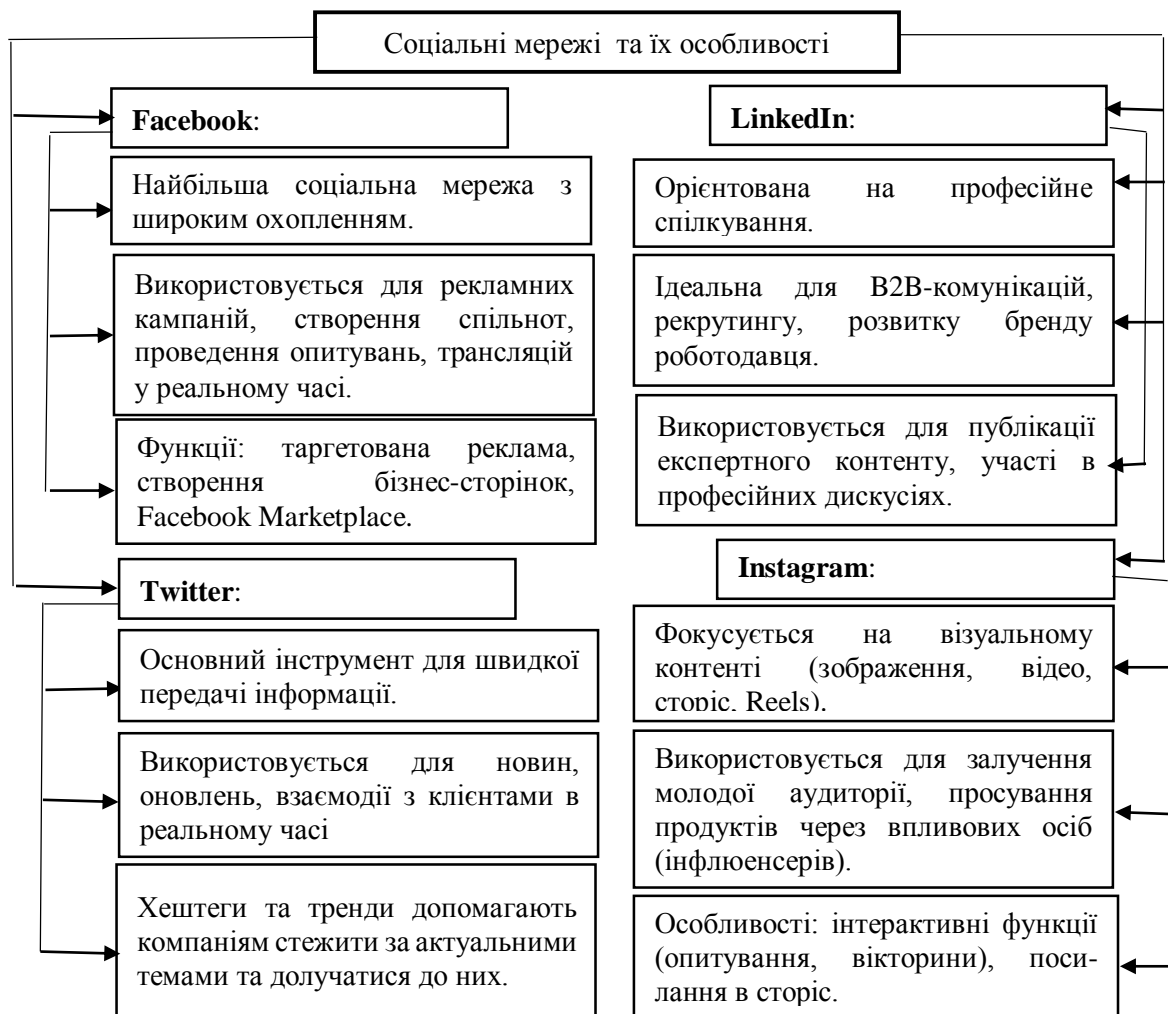
CRM-системи є основою для управління взаємодією з клієнтами, оптимізації процесів і персоналізації комунікації.

Функціонал CRM-систем представлений на рис. 2.

CRM дозволяє персоналізувати повідомлення, створювати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечувати високу якість обслуговування.

Штучний інтелект і чат-боти автоматизують взаємодію з клієнтами та оптимізують процеси комунікації. Штучний інтелект використовується для аналізу великих обсягів даних, сегментації аудиторії, створення прогнозів, забезпечує персоналізацію (наприклад, рекомендації товарів, адаптація контенту). Інструменти, які використовуються штучним інтелектом – це алгоритми машинного навчання, обробка природної мови (NLP).





**Рис. 1. Соціальні мережі та їх особливості**

Чат-боти автоматизують відповіді на типові запитання (24/7 підтримка), працюють на різних платформах (сайти, месенджери, соціальні мережі). Прикладами чат-ботів є чат-боти у Facebook Messenger, Telegram, WhatsApp.

ІІІ та чат-боти забезпечують швидкість та ефективність взаємодії, допомагають знизити навантаження на службу підтримки.

Хмарні технології трансформують спосіб управління даними та спільної роботи. Можливості хмарних технологій характеризуються доступом до даних, інструментарієм співпраці, масштабованістю та безпекою. Команди можуть працювати дистанційно, отримуючи доступ до документів та інформації в реальному часі. Інструментами співпраці хмарних технологій є Google Workspace, Microsoft 365, Slack, вони дозволяють командам взаємодіяти у хмарі.



**Рис. 2. Функціонал CRM-систем**

**Масштабованість:** Підприємства можуть легко адаптувати ресурси відповідно до своїх потреб. Хмарні провайдери пропонують високий рівень захисту даних. Хмарні технології підтримують гнучкість і мобільність команд, а також забезпечують швидкий доступ до ресурсів для всіх учасників процесу.

Big Data дозволяють аналізувати величезні обсяги інформації, що стає ключовим фактором для прийняття стратегічних рішень. Застосування Big Data полягає в сегментації аудиторії для аналізу демографічних і поведінкових характеристик. Завдяки цій технології здійснюється оптимізація кампаній шляхом оцінки ефективності реклами, визначення найкращих каналів комунікації, реалізується виявлення трендів і прогнозування потреб клієнтів. Інструментами аналітики вважають Google Analytics – для аналізу трафіку сайтів;

Power BI, Tableau – для створення інтерактивних звітів; Hadoop, Apache Spark – для роботи з великими обсягами даних. Big Data допомагає створювати точні та ефективні стратегії, засновані на глибокому розумінні потреб клієнтів і аналізі їхньої поведінки.

Інтеграція цих технологій дає можливість компаніям будувати динамічні, персоналізовані та ефективні комунікативні стратегії. Кожен інструмент виконує свою унікальну роль, але разом вони створюють синергетичний ефект, який дозволяє компаніям досягати нових висот у взаємодії з аудиторією.

### Література:

1. Живко З.Б. Системний підхід до управлінського процесу підприємства: інформаційні технології та взаємодія підсистем безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць* / гол. ред. М.М. Цимбалюк. Львів : ЛьвДУВС, 2013. Вип. 1. С. 230–237.

2. Живко М.О., Руда О.І., Живко З.Б. Управління інформаційним забезпеченням системи економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 137–143.

3. Вольних А.І., Михайлів М.М., Шегинський І.І., Живко З.Б. Системи управління економічною безпекою: інформаційна функція. *Фінансові потоки економічних агентів: теоретичні та практичні аспекти*: тези доповідей та повідомлень учасників науково-практичного семінару (10 жовтня 2019 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2019. С. 41–44.

4. Zhyvko Z., Panchenko V., Rodchenko S. Problems of green and smart economy: their essence and ways of integration. green and digital economic transformation: a synthesis of the future: monograph / Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha : OKTAN PRINT, 2024. С. 56–66.

**Максимчук Н.С.**

*кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
м. Рівне, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-58>

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Важливою складовою розвитку сучасного підприємства є орієнтація на розробку стратегій розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні українські підприємства частіше акцентують свою увагу на важливості активного впровадження соціальної відповідальності у свій бізнес. Так, як в Україні зараз не прості часи, часи війни, з'являється все більше благодійних організацій та створюються робочі місця для людей з особливими потребами. Українські підприємства в період війни проявили свою згуртованість, стійкість та сконцентрованість саме на проблемах, які виникають щоденно, долаючи і допомагаючи людям, що потерпають від агресора. Українські підприємства стали флагманами гуманітарної діяльності для всього корпоративного світу. Також важливою складовою прояву соціальної відповідальності українських підприємств є збереження національної ідентичності та підтримка культурної спадщини України, оскільки відбувається щоденна масштабна руйнація історичних пам'яток України.

В організації соціальна відповідальність спрямована на соціальний захист працівників і розглядається, як складова соціально-трудова відносин, а соціально-трудова відносина розглядаються як соціально рівноцінні та соціально відповідальні. Це проявляється через створення високопродуктивних робочих місць, що стимулює розвиток інвестиційної діяльності та забезпечує баланс попиту та пропозиції на ринку праці. Соціальна відповідальність менеджера відображає правовий аспект відповідальності, що регулюється правовими нормами і обов'язками.

Сьогодення ставить такі вимоги до соціально відповідальних менеджерів:

- обізнаність – менеджери повинні бути знайомі з ролями різних суб'єктів у суспільстві та їхнім внеском;

- розуміння – менеджери повинні відчувати тенденції в соціальній та економічній сферах і те, як вони впливають на бізнес;

- застосування – менеджери повинні брати активну участь у реалізації соціальних і екологічних проектах;

- інтеграція – менеджери повинні нести відповідальність за управлінські рішення, які визначають і демонструють соціальні та екологічні переваги;

- лідерство – вплив на організацію, взаємодія з навколишнім середовищем. Розробка бізнес-стратегії, які відповідають законодавству, з одного боку, і висувають більш фундаментальні вимоги, з іншого.

До основних переваг, які отримують українські підприємства від корпоративної соціальної відповідальності, відносяться:

- збільшення залученості співробітників та їх лояльності до компанії;

- формування довіри стейкхолдерів – кола зацікавлених сторін, з якими взаємодіє компанія (партнери, клієнти, влада, громадські організації та ін.);

- зниження репутаційних ризиків та критичності сприйняття діяльності компанії, простіше подолання кризових часів;

- впровадження інновацій;

- заощадження коштів завдяки впровадженню концепції «зеленого офісу»;

- залучення інвестицій та вихід на нові ринки [1].

Практичний досвід багатьох українських підприємств, які результативно впроваджують концепції соціальної відповідальності спонукають менеджмент підприємства змінювати підходи до традиційного управління суб'єктами господарювання. Зокрема, концепція соціальної відповідальності спонукає підприємства:

- відмовитися від вертикальної ієрархічної структури та впорядковувати горизонтальні зв'язки, де кожен працівник, керуючись соціальним інтересом, може вдосконалювати свою працю та сприяти спільному контролю за розвитком підприємства;

- нівелювати організаційну неструктурованість та невідповідність, адже постійно здійснюється самовдосконалення персоналу, де відбувається ротація керівного складу та ототожнюються цінності підприємства з цінностями найманих працівників та середовища його

господарської діяльності, що відповідно вимагає гнучкого та оперативного реагування на зміни;

– готувати управлінський апарат до втілення як довготермінових стратегій, так і короткотермінових тактичних дій щодо впровадження місії підприємства.

Сучасний суспільний і соціально-економічний розвиток суттєво залежить від впливу зовнішнього інформаційного потоку. Розширення інформаційного простору впливає на економічний розвиток підприємства та концепції соціальної відповідальності, які є ключовими складовими розвитку суспільства [3].

Відтак, на думку, П. Друкера, «кожне підприємство, крім отримання прибутку, повинно визначити свою міру соціальної відповідальності перед суспільством» [2].

В умовах воєнного стану та економічних трансформацій розвинена соціальна відповідальність виступає важливою ознакою репутаційного капіталу підприємства. Соціальна відповідальність є комплексним поняттям і охоплює широкий спектр складових: морально-духовних, соціокультурних, політичних, правових, етичних та корпоративну відповідальність.

### **Література:**

1. Гусєва О. Соціальна відповідальності бізнесу в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 47–55.

2. Drucker P. *Management Challenges for the 21 st Century* [Text]. Oxford: Elsevier. 1999. 205 p.

3. Юр І., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2023. С. 8–13.

**Пілюков А.О.**  
аспірант,  
Державний торговельний-економічний університет  
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-59>

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

У сучасному високотехнологічному середовищі стрімке зростання складності програмних продуктів, скорочення життєвого циклу проєктів і постійні зміни вимог зумовлюють необхідність запровадження інноваційних підходів до проєктного менеджменту. Одним з найбільш перспективних напрямів є використання штучного інтелекту (ШІ) як важливого інструменту для підвищення ефективності управління проєктами, особливо в галузі розробки програмного забезпечення (ПЗ).

В умовах, коли ІТ-компанії працюють з великими обсягами даних, а проєкти стають усе більш міждисциплінарними та розподіленими, застосування технологій ШІ може стати вирішальним чинником для завершення проєкту. Ключовими факторами для впровадження ШІ виділяють потребу в точнішому плануванні, скороченні операційних ризиків, автоматизації рутинних завдань, а також покращенні комунікацій у команді та з іншими командами. Основним викликом для впровадження полягає в тому, щоб запропонувати методологічні основи й практичні рекомендації з інтеграції ШІ у життєвий цикл управління проєктами, починаючи від ініціації та збору вимог і завершуючи моніторингом та контрольними стадіями.

Попри наявність чималої кількості наукових праць, все ще бракує уніфікованого підходу, який би враховував специфіку ІТ-сектора, етичні питання та особливості керування змінами в організації. Традиційні стандарти, такі як PMBOK, PRINCE2 або Agile-практики, не пропонують детальних інструкцій з упровадження ШІ, хоча й дають методологічний фундамент для управління проєктами [1]. У статтях IEEE Xplore можна знайти цікаві дослідження про машинне навчання (ML), обробку природної мови (NLP) та інші алгоритми, які можуть автоматизувати

аналіз ризиків, покращувати контроль якості або підтримувати планування ресурсів [2].

Необхідно зазначити, що основні технології (ML, NLP, системи ухвалення рішень, роботизовані програмні агенти) можуть по-різному інтегруватися в робочі процеси. Прикладами використання та впровадження можна навести наступні:

- прогнозування строків та вартості завдань на основі історичних даних;
- автоматизоване тестування та виявлення дефектів (застосування алгоритмів машинного навчання для пошуку підозрілих фрагментів коду);
- аналіз великих обсягів комунікацій (чат-боти, системи NLP) для підвищення прозорості інформаційних потоків у команді.

Методологічні підходи до впровадження ШІ охоплюють кілька ключових аспектів. По-перше, слід визначити потреби проекту та зрозуміти, де саме ШІ матиме найвищу додану вартість. По-друге, необхідно зібрати якісні дані, адже алгоритми штучного інтелекту чутливі до неповних або викривлених наборів. По-третє, навчання й інтеграція ШІ-рішень у процеси передбачають ітеративний цикл: постійний моніторинг результатів, удосконалення моделей та адаптацію до нових викликів. У цьому контексті згадують модель CRISP-DM, яку можна пристосувати до завдань проектного менеджменту, коли кожен етап (збір даних, аналіз, моделювання, впровадження та оцінка) накладається на окремі стадії життєвого циклу ПЗ [3].

Щодо інтеграції з методологіями розробки ПЗ таких як Waterfall, PMBOK, PRINCE2 і гнучких практик (Scrum, DevOps), автор наголошує, що використання ШІ не вимагає повної зміни підходів до управління проектами. Натомість штучний інтелект може «підсилити» вже наявні процеси, зробивши їх точнішими і більш адаптивними. Наприклад, у Waterfall ШІ доречний під час визначення ризиків і автоматизації тестування, а в Agile допомагає швидко оцінювати беклог чи виявляти проблеми у спринтах.

Окрему увагу необхідно присвятити ключовим етапам життєвого циклу ПЗ, де ШІ приносить очевидну користь:

- під час ініціації та збору вимог технології NLP сприяють автоматичній перевірці документів на суперечності;
- у плануванні ресурсів та розкладів машинне навчання підвищує точність оцінок строків;



- в управлінні ризиками проєкту ШІ-платформи аналізують історичні дані, швидко попереджаючи про потенційні відхилення;
- у контролі якості можливе застосування ML-алгоритмів для виявлення аномалій у коді та юніт тестах.

Не останню роль у застосуванні ШІ відіграють ризики та етика: необхідно опікуватися конфіденційністю даних, уникати алгоритмічної упередженості (bias), встановлювати чіткі правові рамки й дотримуватися регуляторних актів таких як Європейський GDPR (Загальний регламент захисту персональних даних) або Американський РІІ (Інформація, що дозволяє ідентифікувати особи), а також не забувати про людський фактор [4]. Важливою проблемою може бути надмірна залежність від ШІ-інструментів, коли менеджери втрачають навички критичного аналізу. Крім того, потрібно правильно організувати керування змінами в команді, пояснити переваги впровадження нових технологій, навчити персонал користуватися цими рішеннями.

Практичні рекомендації включають ідею спочатку запуснути пілотні проєкти з обмеженим обсягом, аби перевірити алгоритми ШІ та виявити «вузькі» місця. Також доцільно розвивати культуру керування даними, формувати спеціалізовані ролі в команді (Data Scientist, ML-інженер) й застосовувати обрані метрики: точність прогнозів, показники зменшення кількості дефектів, часові та фінансові вигоди тощо [5].

З усього аналізу вказують, що запровадження ШІ в проєктний менеджмент дає суттєві переваги: зростає точність прогнозів, знижується ризик перевитрат і збільшується якість продукту. Проте успіх залежить від збалансованого поєднання технологічних можливостей, методологічного фреймворка й людського фактору. Культура компанії, якісна підготовка спеціалістів, чіткі процедури та безперервне вдосконалення – ось ті складові, які уможливають максимально ефективну інтеграцію штучного інтелекту в розробку ПЗ та управління проєктами.

### **Література:**

1. PMI (Project Management Institute) (2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. PMI.
2. White H., & Lin M. (2021) Machine learning for project schedule optimization: a comparative study. *Software—Practice & Experience*, no. 51(8), pp. 1732–1748.
3. Bose R. (2021) Data-Driven Project Management: Using AI for More Efficient Workflows. *International Journal of Project Management*, no. 39(5), pp. 345–359.

4. European Commission (2018) General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <https://gdpr.eu/>
5. Leite A.C., Dias J., & Palma B. (2019) Automating DevOps pipelines with machine learning: challenges and opportunities. In *Proceedings of the 15th International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering*, pp. 47–58.

**Пук Ю.Я.**

магістр,

Національний лісотехнічний університет України

м. Львів, Україна

**Шведюк Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,

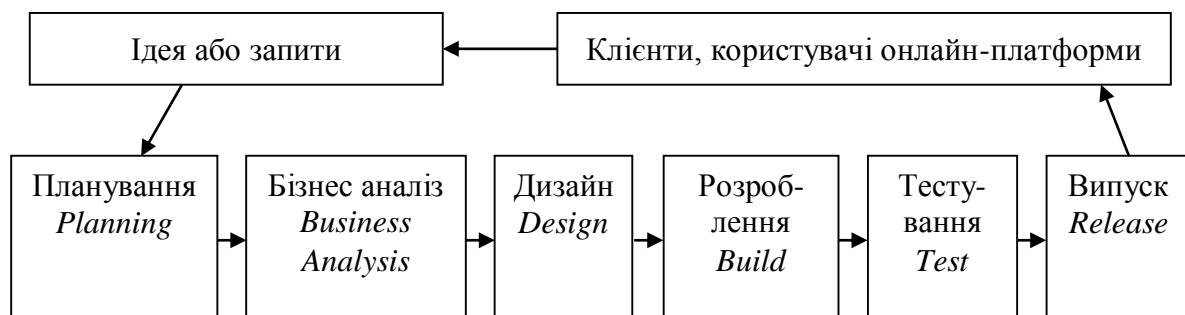
Національний лісотехнічний університет України

м. Львів, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-60>

## ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

Операційний менеджмент ІТ-компанії ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР» включає створення карти потоку цінностей (*Value Stream Mapping*). Поточна карта потоку цінності описує інформаційний потік шляху продукту (замовлення, графіки, інвентаризація, цикл, кількість задіяних операторів) – виокремлення компонентів, які створюють додану вартість і визначення кроків, які є джерелом втрат, не додають цінності та можуть бути усунені або автоматизовані (наприклад, скорочення часу виконання замовлення, надмірний документообіг). Майбутня карта потоку цінностей охоплює визначення сфери вдосконалення та переліку показників [2, с. 140–151] для моніторингу отримання бажаного результату і, безпосередньо, побудова майбутнього стану карти з урахуванням необхідних засобів для вдосконалення (інформаційні системи, навчання, зміни, ресурси, допоміжні матеріали, технологічні продукти). Приклад карти потоку цінності ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР» наведено на рис. 1.



**Рис. 1.** Карта потоку цінності ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР»

Операційний процес для ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР» розпочинається із планування (крок 1) керівництвом компанії завдань на наступний рік, затвердження планів, розподіл наявних ресурсів і формування команд (робочих груп, виконавців). На етапі бізнес-аналізу (крок 2) проводиться генерування ідей, вибір кращої ідеї чи проєкту, погодження з керівництвом, внесення в календарний план на наступний рік. Дизайн (крок 3) охоплює проєктування тесту або функції, старт дизайну робіт, дослідження клієнтів, користувачів, перегляд зацікавленими сторонами попередніх результатів, узгодження даних. На етапі розроблення (крок 4) необхідно запланувати тест, узгодити план, затвердити графік тестування, протестувати користувачами. Етап тестування (крок 5) включає виконання та вимірювання результатів, аналіз тесту. Етап випуску (крок 6) завершується презентацією результатів і визначенням майбутніх напрямів розвитку.

Важливим аспектом в удосконаленні системи управління стартап-проєктами є теорія ситуаційного лідерства (теорія життєвого циклу лідерства, *life cycle theory of leadership*), яка було розроблена Паулем Харсі та Кеннетом Бланшарем у 1969 році [3, с. 42–47]. Для керівництва ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР» важливо формувати свій тип поведінки лідера з урахуванням рівня професійної та психологічної зрілості своїх підлеглих, зокрема керівників структурних підрозділів. Найпоширеніші є чотири стилі лідерства: наставницький, підтримуючий, делегуючий, директивний (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні стилі керівництва в управлінні ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР»**

Назва стилю	Характеристика та умови застосування
1	2
Наставницький	Високий ступінь уваги і на завдання, і на людські стосунки. Підлеглі прагнуть відповідальності, але володіють середнім рівнем зрілості. Керівник надає чіткі інструкції та одночасно підтримує їхній ентузіазм і мотивацію до виконання завдань та прийняття самостійно управлінських рішень.
Підтримуючий	Низький рівень орієнтації на завдання та значна увага до людських стосунків. Добре працює з працівниками, які можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдання. Керівнику важливо вжити дієвих заходів для підвищення мотивації працівників (фінансові та нефінансові стимули), активне залучення до процесу прийняття спільних рішень. Підлеглі володіють помірним рівнем зрілості.

1	2
Делегуєчий	Незначний рівень орієнтованості і на завдання, і на стосунки. Стиль управління виправдовує себе з підлеглими, які вмотивовані та готові нести відповідальність за результат. Вони мають знання і практичні навички, можуть діяти самостійно, не потребують додаткової підтримки чи чітких інструкцій.
Директивний	Високий рівень уваги на завдання і незначний на людські стосунки. Актуальний для підлеглих з низьким рівнем зрілості, яким потрібні чіткі інструкції, вказівки та суворий контроль. Працівники не хочуть або не можуть нести відповідальність за виконання завдання, але готові чітко виконувати роботу, легкі в підпорядкуванні та управлінні.

Керівництву ІТ-компанії важливо розробити різні стратегії, стилі поведінки залежно від рівня зрілості (професійної чи психологічної) конкретного працівника чи робочої групи. Професійна складова охоплює вміння брати на себе відповідальність, вчасне виконання проєктів, наявний досвід роботи, здатність до навчання, підвищення кваліфікації, отримання нових знань, ініціативність, лідерство, робота в команді, навички управління групою людей. Психологічна складова полягає в наполегливості, пунктуальності, дисциплінованості, самостійності, відповідальності та мотивації до виконання завдань, готовності брати на себе зобов'язання, орієнтації на досягнення бажаного результату [1, с. 6–7]. Кожен з досліджених стилів лідерства (наставницький, підтримуючий, делегуєчий, директивний) має свої сильні та слабкі сторони, тому керівництво компанії «ДЖАСТАНСВЕР» має бути достатньо гнучким та адаптивним у процесі прийняття управлінських рішень, вчасно реагувати на зміни чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Недоліком теорії ситуаційного лідерства є суб'єктивне оцінювання рівня зрілості підлеглих керівництвом і неоднаковий рівень зрілості працівників, які працюють в одній команді.

Вибір одного стилю керівництва компанією (наставницького, делегуєчого, підтримуючого чи директивного) або поєднання декількох стилів, залежно від ситуації та рівня складності завдань, забезпечить ефективний операційний менеджмент ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР». Сучасні концепції управління персоналом компанії поєднують економічний, організаційний і гуманістичний підходи (рис. 2).

## Сучасні концепції управління персоналом компанії

**Економічний підхід** – концепція, яка передбачає направленість роботи усіх працівників на задоволення місії підприємства, ієрархію, дисциплінованість і відповідальність, делегування повноважень

**Організаційний підхід** – концепція, спрямована на пошук, навчання працівників, оцінювання результатів, планування можливого кар'єрного росту для співробітників

**Гуманістичний підхід** – концепція, яка ґрунтується на організаційній культурі; підтримання позитивного клімату в колективі; допомога в адаптації нових працівників; ефективне використання вмінь і навиків

**Рис. 2. Управління персоналом ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР»**

Керівництву ТОВ «ДЖАСТАНСВЕР» рекомендуємо дотримуватися низки практичних порад і рекомендацій:

- 1) ефективно використовувати наявні ресурси і шукати резерви (можливості) їхнього залучення;
- 2) удосконалити кадрову політику компанії з метою залучення висококваліфікованих працівників, зниження плинності кадрів, гарантування безпеки та стабільності, підвищення рівня продуктивності праці та гідних умов;
- 3) розробити систему мотивації керівництвом компанії своїх співробітників шляхом використання як фінансових (премії, доплати), так і не фінансових (кар'єрне зростання, управління проектами) стимулів;
- 4) моніторити фінансовий стан підприємства, контролювати дотримання фінансових показників і розробляти дієві заходи для їхнього покращення.

### Література:

1. Боришкевич І.І., Жук О.І., П'ятничук І.І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/62.pdf)
2. Грицюк Н.О., Івашко О.А., Сак Т.В. Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами: навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 172 с.
3. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

**Руденко А.В.**

*аспірант,*

*Харківський національний економічний університет*

*імені Семена Кузнеця*

*м. Харків, Україна*

**Маммедов А.О.**

*аспірант,*

*Харківський національний економічний університет*

*імені Семена Кузнеця*

*м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-61>

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ СЕКТОРУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

Поширення відновлювальних джерел енергії (сонячна, вітрова, біоенергетика) набуває чималого значення в умовах зменшення видобутку традиційних джерел енергії, складностей їх транспортування галузь стає важливим елементом сталого розвитку та економічного зростання. Відновлювані джерела енергії (далі – ВДЕ) відіграють дедалі важливішу роль у глобальному енергетичному балансі. За даними Міжнародного енергетичного агентства [1], у 2023 році у світі було встановлено на 50% більше потужностей нових об'єктів відновлюваної енергетики порівняно з 2022 р., при цьому сонячні електростанції у 2023-му році зайняли три четверті у структурі нової встановленої потужності. Очікується, що протягом наступних п'яти років ВДЕ стануть найбільшим джерелом енергії у світі.

Роль менеджерів у секторі відновлюваної енергетики (далі – ВЕ) неоціненна, адже саме вони забезпечують планування, розробку та впровадження не тільки традиційних, а й інноваційних рішень у цьому секторі.

Поняття «інноваційний потенціал менеджерів підприємств сектору відновлюваної енергетики» є новим та недостатньо визначеним. У даній роботі авторами дослідження зроблено спробу визначення змісту зазначеного поняття шляхом морфологічного аналізу двох його змістовних компонентів, а саме: поняття «інноваційний потенціал

менеджерів» та особливостей розвитку сектору ВЕ, які обумовлюють відповідні якості менеджерів зазначених підприємств.

На відміну від понять «інноваційний потенціал підприємства» та «інноваційний потенціал працівника», поняття «інноваційний потенціал менеджера» не визначено в науковій літературі. Наразі в науковій та практичній літературі визначено якості для кандидатів на посади «менеджер з інновацій», але це поняття не співпадає з розумінням сутності поняття «інноваційний потенціал менеджера», який може мати місце у менеджерів різної сфери. За відсутності чіткого визначення типового поняття постає потреба звернути увагу на родові поняття, а саме «інноваційний потенціал працівника (особистості)».

Різні автори пропонують своє визначення та розуміння терміну «інноваційний потенціал працівника», яке залежить від мети аналізу та напрямків використання поняття у подальших дослідженнях. У літературі існує велика численність визначень поняття «інноваційний потенціал працівника (особистості)», усю сукупність зазначених визначень за змістом розділити на дві групи. Дослідники першої групи визначають «інноваційний потенціал працівника», як сукупність особистісних характеристик працівника які забезпечують його здатність до генерації та реалізації нових ідей інновації та адаптації до нововведень [2; 3]. Друга група розглядає «інноваційний потенціал працівника» як сукупність ресурсів та потенційних можливостей, які породжують нові системні властивості [4].

Серед зазначених підходів для визначення «інноваційного потенціалу менеджерів підприємств сектору відновлювальної енергетики» доцільно керуватися першим підходом, тому що саме особисті якості визначають сприйняття оточуючого середовища та формують поведінку людини в них.

Структуру «інноваційного потенціалу працівника» визначали багато авторів [4], кожен з яких у складі цього поняття визначав різні елементи. На думку авторів статті найбільш повною та структурованою є класифікація елементів структури інноваційного потенціалу працівника (особистості) представлена [5; 6,], яка передбачає такі складові: когнітивна складова (цей компонент охоплює інтелектуальні здібності та знання особистості, які сприяють інноваційній діяльності. Він включає креативність, здатність до аналізу та синтезу інформації, а також уміння вирішувати нестандартні завдання); мотиваційна складова (визначає внутрішні спонукання особистості до інноваційної діяльності. Сюди входять потреба в досягненнях, прагнення до самореалізації, готовність



до ризику та відкритість до нового); емоційно-психологічна складова (містить емоційні та психологічні характеристики, які впливають на здатність особистості ефективно діяти в умовах невизначеності та змін. Це стресостійкість, адаптивність, впевненість у собі та емоційний інтелект); організаційна складова (відображає здатність особистості організовувати процеси та структури для впровадження інновацій. Сюди входять стратегічне мислення, вміння планувати та координувати діяльність, а також здатність створювати сприятливе середовище для інновацій).

Сучасний сектор ВЕ має характерні особливості, які значно впливають на формування та реалізацію інноваційного потенціалу менеджерів.

По-перше, особлива увага приділяється екологічній безпеці ВДЕ та сталому розвитку. Для підприємств цього сектору важливо не лише дотримуватися сучасних екологічних стандартів, але й випереджати їх, пропонуючи екологічно безпечні рішення. Наприклад, впровадження технологій утилізації компонентів сонячних панелей або розробка біопалив із підвищеною енергоефективністю є прикладами таких інновацій.

По-друге, сектор ВЕ характеризується високим рівнем технологічної інтенсивності. Виробництво, монтаж та обслуговування вітрових турбін чи сонячних електростанцій вимагають висококваліфікованого персоналу та інноваційного підходу до використання ресурсів. Для прикладу, впровадження «цифрових двійників» для оптимізації роботи енергетичних об'єктів дозволяє зменшити витрати на обслуговування та збільшити їхню ефективність.

По-третє, діяльність підприємств сектору значною мірою залежить від державної політики та регуляторного середовища. Наприклад, державна підтримка у вигляді «зелених тарифів» чи субсидій для малого бізнесу сприяє зростанню інноваційної активності. Разом із тим, часті зміни регуляторних норм можуть створювати додаткові виклики для менеджерів, які змушені швидко адаптуватися до нових умов.

По-четверте, інтеграція з іншими секторами економіки є важливою складовою. Наприклад, розвиток енергетичних кластерів, що поєднують виробників обладнання, дослідницькі установи та інвесторів, дозволяє створювати синергетичний ефект. Це сприяє впровадженню інновацій на всіх етапах виробничого циклу – від розробки до експлуатації.

По-п'яте, залежність від експортно-імпортних умов ведення господарської діяльності відіграє ключову роль у розвитку підприємств сектору відновлювальної енергетики. Оскільки значна частина обладнання, технологій та матеріалів постачається з-за кордону або

експортується в інші країни, менеджери повинні орієнтуватися в міжнародних нормах торгівлі, митному регулюванні, податкових пільгах для інноваційних підприємств. Також важливим є розуміння умов міжнародного фінансування, зокрема залучення іноземних інвестицій та участі в міжнародних екологічних програмах. Наприклад, підприємства, які освоюють світові ринки, активно використовують механізми кредитування під «зелені» технології та міжнародні гранти для розвитку відновлюваної енергетики.

У даному дослідженні методологічною базою для визначення суттєвих ознак (рис) інноваційного потенціалу менеджера підприємства сектору ВЕ обрано морфологічний аналіз, основним завданням якого є виявлення всієї сукупності ознак об'єктів, які досліджуються. У табл. 1 подано якості, які визначають інноваційний потенціал менеджера підприємства сектору ВЕ у вигляді морфологічної скриньки.

Таблиця 1

**Морфологічна скринька визначення якостей, які характеризують інноваційний потенціал менеджера підприємства сектору ВЕ**

Складова / Особливість	Орієнтація на екологічну безпеку та сталість	Високий рівень технологічної інтенсивності	Залежність від державної політики та регуляторного середовища	Необхідність інтеграції з іншими секторами економіки	Знання експортно-імпорتنних аспектів ведення господарської діяльності
Когнітивна складова	Знання специфіки ВДЕ та екологічних стандартів, розуміння принципів сталої енергетики	Розуміння новітніх технологій ВДЕ, напрями та концепції їх розвитку	Знання законодавчих та підзаконних нормативних актів в секторі ВЕ	Розуміння міжсекторальної взаємодії: напрямів співпраці та комунікацій	Розуміння світового ринку ВДЕ, знання особливостей експортно-імпорتنної політики та правил різних країн
Мотиваційна складова	Мотивація до екологічної відповідальності	Готовність до навчання новим технологіям, генерації нових концептів	Мотивація до участі в державних програмах підтримки	Мотивація до створення міжгалузевих партнерств	Мотивація до роботи на міжнародному рівні
Емоційно-психологічна складова	Здатність працювати у швидко-змінних умовах ведення бізнесу	Здатність швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі	Здатність ефективно взаємодіяти з структурами державної влади та публічного адміністрування	Ефективна комунікація міжгалузевих команд	Здатність працювати у мультикультурному середовищі
Організаційна складова	Вміння впроваджувати екологічні принципи і стандарти у діяльність компанії	Розвиток та використання сучасних підходів управління інноваціями	Уміння працювати в умовах змін регуляторного середовища (Agile, Design Thinking)	Стратегічне планування та ефективна взаємодія з іншими секторами	Вміння вести міжнародні переговори та укладати міжнародні контракти

У результаті використання методу морфологічного аналізу враховано особливості розвитку сектору ВЕ у визначенні компонент інноваційного потенціалу менеджера відповідного сектору. Це дозволило більш повно виявити риси, які характеризують інноваційний потенціал менеджера підприємства сектору ВЕ та є основою для подальших досліджень авторів.

### Література:

1. Звіт Міжнародного Енергетичного Агентства: Renewables 2023: Analysis and forecasts to 2028. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023>
2. Коваленко І.В. Особливості формування інноваційного потенціалу менеджерів у сфері зеленої енергетики. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 3. С. 88–96.
3. Сидоренко М.Л. Фінансово-економічні аспекти підтримки експорту продукції відновлюваної енергетики. *Журнал міжнародної економіки*. 2023. № 5. С. 55–62.
4. Боковець О.І. Основні парадигмальні позиції дослідження структурної організації інноваційного потенціалу особистості. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2017. Вип. 3. С. 20–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso\\_2017\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2017_3_5)
5. Захарчин Г.М. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2888/2812>
6. Максимчук Н.С. Управління процесом формування інноваційної особистості як фактор успішного розвитку підприємства. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В.В., Пічик К.В. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 510–517.

**Руденко Д.О.**

*аспірант,*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-62>*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Комерційні організації в багатьох країнах світу постійно стикаються з проблемами реалізації проєктів, на які витрачаються мільйони доларів бюджетів та тисячі годин робочого часу, проте у підсумку констатують невдоволення клієнтів та невідповідність власним початковим очікуванням. Порівняно з часом індустріальних суспільств, сучасність частіше вимагає виконання унікальних та нетипових проєктів, а в умовах панування «ринку покупця» самі підприємства змушені все частіше адаптуватися до мінливих вимог споживачів для збереження власної конкурентоздатності. І хоча фірми приділяють колосальні зусилля для виявлення причин невдачі проєкту, залучаючи дорогих консультантів для оцінки та відновлення деяких із них, проте доволі часто топменеджменту доводиться відмовлятися від того, що початково здавалося добре спланованим та добре організованим проєктом. Одним з підходів, який має забезпечити ефективність управління проєктами, є еджайл або гнучкий менеджмент, що дозволяє, з одного боку, оперативно вносити зміни до початкового плану відповідно до вимог клієнта, а з іншого – створює проблеми з управлінням по мірі розвитку проєкту, збільшення обсягів робіт та необхідності керувати ускладненими планами дій за необхідності дотримання бюджетів та термінів виконання робіт [1, с. 95; 2, с. 81].

Бізнес-організації визнають наявність проблемам, пов'язаних з визначенням обсягу функцій витрат, графіка та мети. Збій та відхилення від плану могут виникнути в будь-якій організації та в процесі виконання будь-якого проєкту, а отже можна припустити існування незліченої кількості причин невдач. Частина з них є ендогенними (зумовлені діями керівника проєкту або членів команди), частина має екстернальний характер. Як свідчить досвід високотехнологічних організацій, зокрема ІТ-компаній, як невдалими проєктами, так і невдалими виконавцями

можна керувати, аналізуючи послідовність управлінських рішень та дій виконавців задля виявлення спільних рис та закономірностей серед перших та других [3, с. 81]. Зазвичай, в умовах, про які йдеться, прості та швидкі рішення виявляються невдалими, оскільки стикаються зі значною кількістю невизначених факторів, браком надійної інформації та досвіду у сторін, що беруть участь у розробках. Одним зі способів підвищення ефективності виконання проєктів є налагодження ефективного процесу комунікацій між усіма зацікавленими сторонами, проте ця рекомендація не є єдиним фактором, що визначає можливість досягнення цілей проєкту [4, с. 123]. Для уникнення катастрофічних побічних ефектів та досягнення мети проєктної діяльності керівники (менеджери) проєктів можуть використовувати методи опитувань та анкетування учасників для отримання інформації, яка б могла бути використаною для запобігання повторенню ситуацій, що зумовлюють затримки чи невдачі проєктів, для усунення заподіяної шкоди та систематизації управлінського досвіду, завдяки чому з'являється можливість відновлення проєктів. У більшості випадків проєкти зазнають невдачі через брак уваги та зусиль керівників до дев'яти факторів ефективності проєкту:

1) цінності бізнесу – доволі поширеними є випадки, коли керівник не встановлює чіткого зв'язку між проєктом та ключовими стратегічними практиками організації, внаслідок чого план проєкту може виявлятися неповним і не охоплювати необхідних змін в бізнесі, запланованих умов та періодів поставки, засобів реалізації конкурентних переваг або інших подібних речей;

2) чіткої відповідальності за результати вимірювання – в організації, зокрема в проєктній команді, повинна існувати чітке уявлення про взаємозалежність між проєктами, а також про критерії вимірювання та основні переваги, за якими буде оцінюватися успіх. Для цього керівник ще до початку виконання робіт повинен встановити достатньо стабільний базовий рівень вимог і бути готовим переглядати їх по мірі реалізації проєкту (набуття практичного досвіду з виконання проєкту), дізнаючись про те, якими насправді є ці вимоги;

3) послідовних бізнес-процесів, які дозволяють керувати недвозначними контрольними точками: успішні великі проєкти не можуть бути реалізовані без наявності програмного забезпечення, яке вимірює продуктивність виконавців, рівень витрат, час на виконання та якість сукупності виконаних проєктів. Ці попередньо нагромаджені дані є базою для порівняння з іншими подібними проєктами, завдяки чому

стає можливим робити висновки про дійсність графіків, обґрунтованість витрат, рівень якості на всіх етапах реалізації;

4) послідовної методології планування та виконання проєктів: саме неадекватне планування є однією з основних причин виходу проєктів з-під контролю, тому перед оголошенням будь-якої дати випуску проєкту має бути розроблений детальний план;

5) залученості клієнтів до процесу роботи на початку проєкту та обговорення з ними необхідних змін, оскільки успішні проєкти частіше відбуваються тоді, коли кінцеві користувачі (замовники) та виконавці проєкту працюють командою в одному приміщенні, проте організувати роботу у такий спосіб не завжди можливо, внаслідок чого зростає вагомість зусиль керівника проєкту з побудови комунікаційної стратегії, яка б охоплювала усі зацікавлені сторони та забезпечувала оперативний обмін інформацією між ними з мінімальними перешкодами;

6) мотивуванню людей – зусилля керівника мають бути спрямовані на створення зони оптимальної продуктивності для співробітників, наслідком чого стає утримання в організації найкваліфікованіших та найбільш продуктивних людей, розглядаючи їх як цінний актив, який володіє унікальними знаннями та досвідом;

7) чіткість вимог та їх детальні пояснення – брак уваги до цих факторів може призвести до невдач проєкту, оскільки клієнти зазвичай самі не впевнені у власному баченні майбутнього результату проєкту, що істотно заважає його поступу. Спілкування з клієнтами та запити в них щодо їх детального бачення майбутнього продукту є ключем до гарантії того, що проєкт не зазнає невдачі;

8) визначення обсягів робіт до моменту початку їх реалізації (заздалегідь): жодний проєкт не можна вважати успішним, якщо він не адаптується до мінливих вимог бізнесу під час розробки, а прагнення проєктних (технічних) команд досягти початкової мети без її перегляду та оновлення робить їхні зусилля невдалими або неефективними;

9) брак координування та детального планування – значна частина програмних проєктів запізнюється з термінами виконання або зазнає невдач в силу того, що керівники не забезпечують координування робіт та не впроваджують висхідного планування (від виконавців до керівників або «знизу догори»), яке має визначати залежності між результатами та включати оцінки самих інженерів. Такого роду координування неможливе без безпосередніх зустрічей для обміну інформацією, під час яких висвітлюються наявні проблеми та визначаються нові ризики, а також відбувається пошук способів керування ними.

### Література:

1. Бардась А., Авраменко О.О. Використання еджайл-методології для управління проектами в банківських організаціях. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.093>

2. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління масштабуванням діяльності ІТ-компаній в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3. С. 74–87. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074>

3. Бардась А., Богач К., Дудник А. Застосування проектного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-13>

4. Бардась А., Бардась О., Кошелюк К. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 121–131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)

**Стародуб О.В.**  
*аспірант,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
*м. Львів, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-63>*

## **ІНДУСТРІЯ 5.0 ТА СУСПІЛЬСТВО 5.0: РОЗВИТОК ЄВРОПИ ТА ЯПОНІЇ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій призвів до появи нових парадигм, які формують індустріальну та соціальну трансформацію. У той час як Європа впроваджує Індустрію 5.0, зосереджуючись на людино-орієнтованому, сталому та стійкому виробництві, Японія розробила концепцію Суспільства 5.0, яка інтегрує технологічні інновації в усі соціальні сектори суспільства. Європейський підхід базується на гармонізації технологічного прогресу із забезпеченням сталого розвитку та підвищенням ролі працівників у виробничих процесах [1, с. 6].

Європейська концепція Індустрії 5.0 передбачає співпрацю між людьми та роботами, завдяки якій досягається продуктивність та безпека. Вона базується на принципах циркулярної економіки, енергоефективного виробництва та сталого розвитку. Впровадження у виробничі процеси штучного інтелекту, цифрових двійників та технологій блокчейн сприяє підвищенню гнучкості промисловості та зміцненню економічної стійкості. Цей процес підтримується європейськими ініціативами Green Deal та Horizon Europe [2, с. 1209]. Прикладами є впровадження коботів на заводах Volkswagen для підвищення ефективності ручних операцій, а також використання цифрових двійників у виробничих процесах Siemens, що дозволяє прогнозувати збої в роботі обладнання та оптимізувати робочі процеси.

Японія зосереджується на розвитку цифрової інфраструктури, включаючи розумні міста, автономний транспорт і використання штучного інтелекту у сферах медицини, освіти та державного управління. Стратегія «Суспільство 5.0» спрямована на адаптацію до демографічних змін і підвищення якості життя за допомогою роботизованих рішень. Вона охоплює інтеграцію цифрових технологій в усі аспекти життя, забезпечуючи ефективне використання штучного інтелекту та великих даних у публічних сферах [3, с. 11]. Прикладами цієї



концепції є розвиток безпілотної транспортної системи в Токіо, яка зменшує затори та покращує екологічне навантаження, а також використання штучного інтелекту для управління міськими ресурсами, наприклад, розподілу електроенергії в «розумних» містах для підвищення енергоефективності.

Обидві концепції мають стратегічне значення для економічного і соціального розвитку. Європейський підхід фокусується на промисловій трансформації та поєднанні технологій з принципами сталого виробництва, тоді як японська стратегія спрямована на оцифрування суспільного життя та інтеграцію штучного інтелекту у всю його сферу. В обох випадках ключовими технологіями є штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн і передові системи автоматизації. Акцент в Європі робиться на створенні стійких виробничих ланцюжків і використанні відновлюваних джерел енергії, в той час, як в Японії пріоритетом є цифрова інфраструктура і кібербезпека.

Відмінність підходів країн Європи та Японії спричинена демографічними диспропорціями, які зумовлені відмінностями соціально-економічного розвитку, рівнем урбанізації, міграційними процесами та політикою країн Європи та Японії у питаннях планування людської популяції. Протягом 2004–2023 років загальна чисельність населення європейських країн зросла на 14 мільйонів осіб, збільшившись із 731 до 745 мільйонів. Динаміка демографічних змін у Японії демонструє протилежну тенденцію: у зазначений період відбулося скорочення населення на 4 мільйони осіб – з 128 мільйонів у 2004 році до 124 мільйонів у 2023 році. Варто зазначити, що рівень 128 мільйонів залишався стабільним упродовж 2004–2013 років, після чого спостерігалось поступове зменшення чисельності населення, що зумовлене низькими показниками народжуваності та високим рівнем старіння населення [4, с. 1]. Демографічні характеристики безпосередньо детермінують стратегічні вектори адаптації роботизованих технологій у макроекономічних системах зазначених регіонів, формуючи диференційовані підходи до їх інтеграції. У країнах Європи, де чисельність працездатного населення залишається відносно стабільною, превалює концепція синергії людського капіталу та інтелектуалізованих кіберфізичних систем, що забезпечує раціональний баланс між антропогенним та машинним компонентами виробничо-економічних процесів. Така модель спрямована на підвищення загальної продуктивності шляхом колаборативної взаємодії між оператором і технологічними модулями,

виключаючи необхідність тотальної заміни людської праці автономними автоматизованими структурами.

Натомість у Японії, яка зазнає значного скорочення трудових ресурсів, особливо в сегментах низькокваліфікованої та регламентованої операційної діяльності, домінує парадигма тотальної автоматизації виробничих і сервісних процесів. Інтенсифіковане впровадження роботизованих систем у сфери з високою питомою часткою однотипних операцій дозволяє компенсувати дефіцит кадрового потенціалу, оптимізувати витрати на забезпечення трудової діяльності та гарантувати безперервність функціонування економічних кластерів. Таким чином, структурні відмінності демографічних трендів детермінують розбіжності в стратегічних моделях впровадження автономних технологій у соціально-економічні системи Європи та Японії, визначаючи варіативність адаптаційних механізмів у контексті трансформації індустріального ландшафту.

Індустрія 5.0 та Суспільство 5.0 демонструють різні, але компліментарні підходи до використання цифрових технологій у майбутньому. Економічні, демографічні та політичні характеристики регіонів, в яких вони впроваджуються, є визначальними факторами для їх розвитку. Європа прагне забезпечити сталість промислового зростання, тоді як Японія зосереджується на комплексній цифровій трансформації, спрямованій на підвищення соціального добробуту. Додаткові дослідження мають оцінити можливості інтеграції цих концепцій у глобальному мас.

### **Література:**

1. Industry 5.0, a transformative vision for Europe. ESIR Policy Brief No. 3 2022.
2. Pereira A.C. et al. *Procedia Manufacturing*. 2017. No. 13. P. 1206–1214.
3. Science, Technology, and Innovation Basic Plan Cabinet Office, Government of Japan. 2021.
4. Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat. 2024.

**Чернявський І.Ю.**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу  
та міжнародної торгівлі,  
Національний університет біоресурсів  
та природокористування України  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-64>

## **КРИТЕРІЇ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У глобальному економічному просторі, аграрні підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією, і саме інтелектуальний капітал, стає основним джерелом конкурентних переваг, а адекватно визначені критерії та індикатори дозволяють оцінити рівень розвитку інтелектуального капіталу та визначити напрями його вдосконалення. Таким чином, обґрунтування критеріїв та індикаторів оцінки розвитку інтелектуального капіталу для підприємств аграрної сфери є критично важливим у сучасних умовах цифрової економіки, що дозволить їм ефективно використовувати свої компетенції, інновації та технології для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, забезпечення сталого розвитку та адаптації до нових викликів.

У сучасних наукових публікаціях розглядаються різноманітні підходи до вибору критеріїв, індикаторів та показників оцінки розвитку інтелектуального капіталу. Зокрема, обґрунтовані пропозиції розроблено вітчизняними й зарубіжними ученими, такими як: Гудзь О. Прядка А.С. [1], Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. [2], Ali B.J., Anwar G. [3].

Для об'єктивної діагностики розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки необхідно окреслити панораму відповідних критеріїв та індикаторів, а «цифрова трансформація не лише змінює внутрішні процеси, а й переосмислює всю логіку ведення бізнесу, взаємодію з клієнтами та підхід до створення цінності» [2]. Загалом, у наукових колах вважають, що критерії та індикатори, це інструменти для оцінки, аналізу та управління різними аспектами діяльності підприємства, зокрема й у контексті розвитку

інтелектуального капіталу у сфері аграрного бізнесу в умовах цифрової економіки. В умовах цифрової економіки вибір критеріїв та індикаторів розвитку інтелектуального капіталу підприємствами аграрної сфери залежить від низки внутрішніх та зовнішніх чинників [1–3]. У цьому аспекті, внутрішніми чинниками впливу є: рівень технологічної оснащеності; рівень компетеностей персоналу; фінансові можливості; організаційна культура; стратегічні цілі.

Зовнішніми чинниками впливу на вибір критеріїв та індикаторів розвитку інтелектуального капіталу, підприємствами аграрної сфери в умовах цифрової економіки є: конкуренція на ринку; державна політика та регуляторне середовище; технологічні тенденції; економічні умови; соціальні та екологічні вимоги; міжнародне партнерство. Таким чином, вибір критеріїв та індикаторів розвитку інтелектуального капіталу підприємствами аграрної сфери у цифровій економіці є комплексним процесом, який враховує як внутрішні можливості та обмеження, так і зовнішні виклики та тенденції.

Опираючись на пропозиції науковців [1–3] та власні спостереження, згрупуємо за 6 модулями основні критерії та індикатори, які варто використовувати для оцінки розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки.

Модуль 1. Критерії економічних результатів: вплив інтелектуального капіталу на фінансові показники; ефективність використання ресурсів. Індикатори економічних результатів: збільшення обсягів виробництва та продажів; підвищення прибутковості; зростання продуктивності праці; частка ринку; забезпеченість власними джерелами фінансування; знос основних засобів; рентабельність інвестицій у цифрові технології (ROI); капіталовіддача; зниження витрат за рахунок цифровізації.

Модуль 2. Критерії якості людського капіталу: компетентнісний рівень працівників; якість мотиваційних механізмів; умови праці; здатність персоналу до навчання й адаптації до змін та нових технологій. Індикатори якості людського капіталу: кількість працівників з вищою освітою; кількість співробітників з навиками цифрових технологій; плинність кадрів; рівень оплати праці; рівень використання електронних навчальних платформ; індекс задоволеності працівників умовами праці; обсяг інвестицій у навчання; кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію.

Модуль 3. Критерії цифрової зрілості: рівень конвергенції цифрових технологій у бізнес-процеси; використання великих даних для прийняття

рішень; захищеність цифрової інфраструктури; наявність цифрової екосистеми, баз даних, програмного забезпечення; рівень цифрової грамотності працівників; ефективність використання цифрових технологій у виробництві. Індикатори цифрової зрілості: наявність систем аналітики даних (ВІ-систем); рівень кібербезпеки; використання хмарних технологій; кількість працівників, що володіють цифровими технологіями; кількість впроваджених цифрових систем; обсяг інвестицій у ІТ-інфраструктуру; кількість працівників, які пройшли курси з використання цифрових інструментів; рівень застосування цифрових технологій у повсякденній роботі; зниження витрат за рахунок цифрових рішень.

Модуль 4. Критерії ефективності організаційного капіталу: результативність організаційного дизайну, організаційної культури й поведінки; ефективність управління; використання інформаційних систем та цифрових платформ; рівень соціальної відповідальності; внесок у сталий розвиток аграрної сфери. Індикатори ефективності організаційного капіталу: наявність візії, місії, прогнозів, сценаріїв, стратегій, планів розвитку підприємства; частка адміністративних витрат; кількість впроваджених цифрових рішень (зокрема, IoT, Big Data, AI); наявність регламентів, стандартів, сучасних систем управління (КМ-систем); рівень автоматизації управлінських процесів; швидкість реагування на зміни ринкових умов; кількість соціальних проєктів, реалізованих підприємством; позиціонування на ринку.

Модуль 5. Критерії інноваційної активності: розвиток інноваційної інфраструктури; інвестиції в дослідження та розробки; впровадження нових технологій у виробництво; співпраця з науковими установами та стартапами; здатність персоналу до впровадження нових технологій. Індикатори інноваційної активності: обсяг інвестицій у R&D; кількість впроваджених інноваційних проєктів; кількість спільних проєктів з дослідницькими центрами; рівень використання точного землеробства; кількість патентів, ліцензій, торгових марок, нових продуктів або технологій; частка інноваційної продукції; частка нематеріальних активів; рівень автоматизації процесів; використання екологічно чистих технологій; рівень енергоефективності виробництва; зниження витрат на виробництво завдяки автоматизації; збільшення врожайності завдяки використанню точного землеробства.

Модуль 6. Критерії комунікаційного капіталу: якість взаємодії з усіма контактними аудиторіями; взаємодія з партнерами й клієнтами через цифрові канали; рівень лояльності клієнтів; використання даних

для персоналізації послуг; підтримка локальних спільнот; імідж та репутація. Індикатори комунікаційного капіталу: частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації; рівень задоволеності клієнтів; кількість взаємодій через цифрові сервіси; швидкість обробки запитів; рівень утримання клієнтів; частота звернень до цифрових каналів комунікації; лояльність персоналу та клієнтів.

Підсумовуючи відзначимо, що запропоновані критерії та індикатори сприяють комплексній об'єктивній оцінці розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, враховуючи вплив цифрової економіки.

### **Література:**

1. Гудзь О., Прядка А. С. Управління інтелектуальним капіталом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 4–9.
2. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3 (99). С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>
3. Ali B.J., Anwar, G. Intellectual capital: A modern model to measure the value creation in a business. *International journal of Engineering, Business and Management*. 2021. No. 5(2). P. 31–43.

**Швець В.Я.**

*доктор економічних наук,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
м. Дніпро, Україна*

**Михєєв Д.С.**

*аспірант,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
м. Дніпро, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-65>

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Управління діяльністю проєктних команд в організації завжди має брати до уваги обмеження, які мають безпосередній стосунок до чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема, це стосується підготовлених працівників, обладнання, технологічних рішень, бюджетів, а також уявлень про проєкт з боку різних груп стейкхолдерів. У підсумку, здійснення менеджером керівництва розробкою унікальних продуктів або послуг із застосуванням проєктного підходу, зокрема програмних продуктів в ІТ-фірмах, стикається з традиційними обмеженнями у вигляді графіків виконання робіт, бюджетів та масштабування (score) проєкту [1, с. 125]. Варто зауважити, що керівник відповідає за мінімізацію впливів зазначених обмежень на якість виконуваних робіт, забезпечення доступності ресурсів та оцінювання ризиків на всіх етапах управлінської діяльності

Важливо зазначити, що розглядаючи проблеми масштабування проєкту, варто розрізняти такі терміни як «описання продукту» та «описання проєкту». Обидва вони є взаємопов'язаними, але не є тотожними. Як зазначається у роботі [1, с. 122], при визначенні описання проєкту керівники керуються такими принципами:

- 1) необхідність описання усіх дій, що необхідні для реалізації проєкту;
- 2) менеджер проєкту відповідає за масштабування продукту;
- 3) для моніторингу та контролювання масштабу проєкту необхідний аналіз відхилень;

4) кожний проєкт має графік виконання, бюджет та визначений розподіл ресурсів;

5) масштаб проєкту визначається виключно якістю його результатів.

У високотехнологічних організаціях розгляд підходів до виконання проєктних завдань обов'язково бере до уваги їх інструментальний характер. Під інструментальним характером маються на увазі засоби, які використовуються для створення та розвитку продукту, послуги чи результату протягом життєвого циклу проєкту: хоча існують різні підходи, проте трьома найпоширенішими у сучасному менеджменті проєктів є прогнозний (предиктивний), гібридний та адаптивний [1, с. 82]. В умовах, коли вимоги піддаються високому рівню невизначеності та нестабільності, зокрема можуть змінюватися протягом періоду реалізації проєкту, стають актуальними адаптивні підходи. Застосування адаптивних (інша назва – «гнучких») методів управління передбачає, що на початку проєкту встановлюється чітка візія продукту, а вже в процесі роботи початкові вимоги уточнюються, деталізуються, змінюються відповідно до відгуків користувачів, середовища або несподіваних подій [1, с. 82]. І саме це спричиняє проблеми з описанням: більша кількість уточнень вимагає коригувань, а це впливає на інші підпроцеси, вимагаючи внесення нових коригувань, що загрожує перетворити роботу проєктної команди на «нескінченну історію» з величезними перевитратами грошових коштів, перевищенням часу робіт та невизначеним результатом. Саме тому при реалізації великих проєктів адаптивні підходи потребують особливої уваги керівників (менеджерів) проєктів. Одним, проте далеко не єдиним, способом управлінського впливу на проєктну діяльність, який має на меті підвищити ефективність роботи проєктної команди та подолати неузгодженості, що нагромаджуються, є налагодження надійних та регулярних каналів комунікації. Така діяльність найперше спрямована на управління взаємодією зацікавлених сторін (стейкхолдерів), оскільки саме налагодження обміну інформацією між усіма учасниками є гарантією стійкості проєкту до кризових ситуацій [3, с. 123]. Застосування інструментів комунікаційного менеджменту в процесі управління проєктами передбачає розуміння інтересів, потреб та ідей різних зацікавлених сторін та обрання управлінських дій відповідно до них [3, с. 127]. Проте, як вже зазначалося вище, по мірі розвитку проєкту співпраця та взаємодія між розробниками та замовниками ускладнюються та стають менш плідними, особливо під час віддаленої роботи [3, с. 127]. Саме тому для забезпечення ефективної



роботи керівники мають забезпечити оптимальний розмір робочих груп (проектних команд), забезпечити регулярну комунікацію, приділяти увагу управлінню змінами.

### **Література:**

1. Швець В.Я., Шуляр Р.В., Богач К.С., Михеев Д.С. Управління ефективністю роботи проектних команд в організації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.120>

2. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління масштабуванням діяльності ІТ-компаній в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2023. № 3(83). С. 74–87.

3. Бардась А., Бардась О., Кошелюк К. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 121–131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)

## СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГ

**Блинов В.Є.**

*аспірант,*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1203-0524>*

**Череп О.Г.**

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри управління персоналом і маркетингу,*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-66>*

### ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ

Сучасні бізнес-умови вимагають постійного пошуку нових способів досягнення споживачів і підвищення конкурентоспроможності. З кожним роком ринок стає більш насиченим, а поведінка споживачів змінюється під впливом технологічних прогресів, глобалізації та зростання інформаційного потоку. Щоб залишатися на плаву, компаніям необхідно адаптуватися до цих змін, впроваджуючи інновації в усі аспекти своєї діяльності, включно з маркетингом.

Інновації в маркетингу являють собою впровадження нових технологій і підходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів з більшою ефективністю і персоналізацією. Це може включати розробку унікальних продуктів, вдосконалення клієнтського досвіду, використання цифрових технологій, впровадження нових форматів взаємодії з аудиторією, таких як соціальні мережі та інтерактивні платформи [1].

Важливо зазначити, що інновації в маркетингу стосуються не тільки використання нових технологій, а й кардинальної зміни парадигми маркетингових стратегій. Наприклад, традиційні маркетингові кампанії, націлені на масову аудиторію, поступаються місцем більш точним і персоналізованим стратегіям, що базуються на даних та аналітиці.

Прикладом інноваційного маркетингу може слугувати впровадження технології штучного інтелекту для персоналізації клієнтського досвіду. Компанії, такі як Netflix і Amazon, використовують штучний інтелект для аналізу даних про поведінку користувачів і пропонують персоналізовані рекомендації продуктів і послуг. Це не тільки збільшує продажі, а й покращує лояльність клієнтів, оскільки вони відчувають, що сервіси враховують їхні вподобання та інтереси [5].

Ще один приклад – використання технологій доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR) у маркетингових кампаніях. Наприклад, бренд ІКЕА розробив застосунок ІКЕА Place, який дає змогу користувачам «поміщати» віртуальні меблі у свої реальні кімнати через смартфони, використовуючи AR.

Інноваційні підходи дають змогу компаніям швидше адаптуватися до змін на ринку та реагувати на нові потреби споживачів. В умовах стрімкого зростання цифровізації та збільшення обсягу інформації споживачі стають більш вибірковими. Вони очікують від брендів не просто продуктів або послуг, а унікального досвіду, який відповідає їхнім особистим інтересам і вподобанням. Впровадження інноваційних підходів допомагає компаніям створювати більш релевантні пропозиції для клієнтів, що, своєю чергою, підвищує їхню задоволеність і лояльність [3].

Також інновації дають змогу значно підвищити ефективність маркетингових кампаній. Використання даних та аналітики, автоматизація процесів і штучний інтелект дають змогу компаніям точніше прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати бюджети на рекламу і досягати вищих результатів за менших витрат [2].

Одним із ключових аспектів сучасних інноваційних підходів у маркетингу є цифровізація. Вона охоплює використання цифрових технологій для поліпшення взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності маркетингових кампаній і збільшення їхньої окупності.

Цифровізація надає маркетологам безліч інструментів для глибшого розуміння цільової аудиторії. Зокрема, використання великих даних дає змогу компаніям збирати й аналізувати інформацію про поведінку споживачів на різних платформах – від веб-сайтів і соціальних мереж до застосунків і офлайн-магазинів. Ці дані дають можливість передбачити майбутні потреби клієнтів і точніше налаштувати маркетингові пропозиції.

Знов-таки прикладом успішного використання великих даних у маркетингу є компанія Amazon, яка збирає величезну кількість інформації про своїх клієнтів і використовує їх для персоналізації

пропозицій. Це дає змогу компанії не тільки збільшувати продажі, а й підвищувати задоволеність клієнтів [4; 5].

Штучний інтелект і машинне навчання відкривають нові горизонти для маркетингу, даючи змогу автоматизувати багато процесів і значно підвищити їхню ефективність. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту компанії створюють чат-ботів для миттєвого спілкування з клієнтами, аналізувати великі масиви даних для прогнозування поведінки споживачів і автоматично оптимізувати рекламні кампанії в реальному часі [2].

Машинне навчання використовується для сегментації аудиторії, передбачення купівельної поведінки та автоматичного створення персоналізованого контенту. Це дає змогу маркетологам точніше досягати своєї цільової аудиторії та пропонувати їм релевантні пропозиції. Наприклад, Google і Meta активно використовують алгоритми машинного навчання для оптимізації показів реклами, щоб вона досягала потрібних людей у потрібний час.

Також персоналізація стає однією з ключових тенденцій сучасного маркетингу. Завдяки великим даним і штучному інтелекту компанії можуть пропонувати споживачам не тільки релевантні продукти, а й індивідуальні маркетингові повідомлення. Це може проявлятися в персоналізованих електронних листах, пропозиціях на сайті, контенті в соціальних мережах і навіть в адаптації інтерфейсу застосунку під конкретного користувача. Таргетування, зі свого боку, дає змогу налаштовувати маркетингові кампанії таким чином, щоб вони були спрямовані тільки на найбільш релевантні аудиторії. Це підвищує ефективність кампаній і знижує витрати на рекламу.

Автоматизація також стає однією з найважливіших складових сучасних маркетингових стратегій. З її допомогою компанії можуть оптимізувати виконання рутинних завдань, як-от розсилка електронних листів, управління кампаніями в соціальних мережах, збір та аналіз даних. Це звільняє час для маркетологів, даючи їм змогу зосередитися на стратегічних завданнях.

Прикладом успішної автоматизації є використання CRM-систем (Customer Relationship Management), які дають змогу компаніям відстежувати взаємодію з клієнтами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Такі системи, як HubSpot і Salesforce, об'єднують усі дані про клієнтів, що дає змогу компаніям краще розуміти їхні потреби та пропонувати більш персоналізовані пропозиції [2].

Соціальні мережі стали потужним інструментом для просування брендів і взаємодії з цільовою аудиторією. Вони пропонують унікальні можливості для прямого спілкування зі споживачами, що робить маркетинг у соціальних медіа найважливішою частиною загальної стратегії компаній. Ба більше, соціальні мережі дають змогу компаніям відстежувати активність своїх клієнтів у режимі реального часу, аналізувати їхні вподобання та оперативно реагувати на зміни в поведінці.

Одним із найбільш помітних інноваційних підходів у соціальних мережах є маркетинг впливу (influencer marketing). Вплив на цільову аудиторію через блогерів і лідерів думок став одним із найефективніших методів просування свого продукту чи послуги. Це пов'язано з тим, що користувачі соціальних мереж довіряють рекомендаціям впливових людей, які мають авторитет у тій чи іншій ніші [4].

Стають дедалі популярнішими інтерактивні елементи в маркетингу, адже вони залучають аудиторію і роблять взаємодію з брендом більш незабутньою. Це може бути впровадження ігор, квізів або конкурсів на вебсайті або в мобільному застосунку. Прикладом успішного використання гейміфікації є Starbucks, який розробив програму лояльності, де клієнти за кожен покупок отримують «зірки», які можна обміняти на безкоштовні продукти.

Беручи до уваги все вищезазначене можна сказати що, в епоху глобальної цифровізації та стрімких змін у споживчих уподобаннях маркетинг зазнає значних трансформацій. Інноваційні підходи стають не просто модним трендом, а необхідністю для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку. Грамотне використання даних, впровадження автоматизації, інтеграція нових технологій і дотримання тенденцій допомагають брендам не тільки адаптуватися до змін ринку, а й активно розвиватися в умовах високої конкуренції. Ті компанії, які вже зараз впроваджують інновації у свої маркетингові стратегії, мають більше шансів на успіх у майбутньому, створюючи стійкі конкурентні переваги.

### **Література:**

1. Котлер Ф. та Армстронг Г. Маркетинг: загальні принципи. Чикаго, 2021. 832 с.
2. Бергман, Йонас. Маркетинг майбутнього: Як передбачати бажання клієнта за допомогою великих даних. Берлін, 2020. 240 с.

3. Шварц Т. Майбутнє маркетингу: Як блокчейн, AR та VR змінять взаємодію з клієнтом. Харків : Альпіна Діджітал, 2021. 240 с.
4. Райан Д. Цифровий маркетинг. Стратегії та інструменти для маркетингу в інтернеті. Ванингтон : Альпіна Паблішер, 2020. 352 с.
5. Лис У. Штучний інтелект у маркетингу: як машинне навчання та ІІ змінюють маркетингові стратегії. Чикаго, 2021. 256 с.

**Герасименко І.О.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*

*Білоцерківський національний аграрний університет*

*м. Біла Церква, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-67>*

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

В умовах ринку покупця ефективний розвиток підприємства значною мірою залежить від правильно обраної маркетингової стратегії. Якщо продукція підприємства задовольняє потреби споживачів, відбувається економічний обмін, виробництво стає результативним, а товар – актуальним і конкурентоспроможним. У разі відсутності попиту необхідно впроваджувати інноваційні підходи діджитал-маркетингу, що дозволять розробити нову концепцію вдосконалення виробничих процесів та покращення якості продукції відповідно до споживчих запитів.

Епоха діджиталізації відкриває для підприємств нові горизонти у формуванні маркетингових стратегій, змінюючи підходи до взаємодії з клієнтами, аналізу даних та адаптації до ринкових умов. Нині використання цифрових технологій є не лише перевагою, а необхідністю для досягнення успіху на ринку.

Основні аспекти впливу діджиталізації на маркетинг підприємства включають: персоналізація маркетингу, автоматизація маркетингових процесів, використання мультимедійних та інтерактивних інструментів, розвиток омніканального підходу, аналітика та прийняття рішень на основі даних, розвиток SMM і контент-маркетингу, зміна підходів до реклами. Розглянемо детально кожен з аспектів.

Персоналізація маркетингу – це стратегія адаптації рекламних та комунікаційних заходів відповідно до індивідуальних потреб, інтересів і поведінки кожного споживача. Завдяки сучасним цифровим технологіям підприємства можуть глибше аналізувати дані клієнтів та пропонувати їм релевантний контент, що значно підвищує ефективність маркетингових

кампаній. Персоналізація маркетингових кампаній є ключовим трендом сучасного бізнесу, що дозволяє значно підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Завдяки технологіям Big Data, AI та автоматизації підприємства можуть точніше аналізувати поведінку споживачів, формувати довгострокові відносини, покращувати клієнтський досвід та забезпечувати зростання прибутковості.

Автоматизація маркетингових процесів дозволяє підприємствам працювати ефективніше, створювати персоналізований клієнтський досвід. Завдяки сучасним CRM-системам, email-автоматизації, чат-ботам та AI-аналітиці компанії можуть оптимізувати маркетингові стратегії та досягати кращих результатів при менших витратах.

Мультимедійні та інтерактивні інструменти (відеомаркетинг, доповнена та віртуальна реальність, анімація та GIF-контент, геолокаційний маркетинг, гейміфікація, інтерактивні сайти та мобільні додатки, чат-боти) стали невід'ємною частиною ефективних маркетингових стратегій та забезпечують підприємствам додаткові переваги: підвищення залученості аудиторії, зміцнення лояльності клієнтів, підвищення конверсії [2].

Оmnіканальний маркетинг – це стратегія, яка забезпечує узгоджену взаємодію бренду з клієнтом через різні канали комунікації: онлайн-магазини, соціальні мережі, мобільні додатки, фізичні магазини, email-розсилки, кол-центри тощо. Дозволяє бізнесу створити єдиний клієнтський досвід, що підвищує довіру до бренду та збільшує прибутковість, дає можливість підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку та краще задовольняти потреби споживачів.

Використання інструментів веб-аналітики (Google Analytics, AI-аналітика, описова аналітика (Descriptive Analytics), діагностична аналітика (Diagnostic Analytics), прогнозна аналітика (Predictive Analytics), прескриптивна аналітика) допомагають підприємствам розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати тренди, мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо маркетингових стратегій, а також швидко адаптуватися до змін ринку та залишатися конкурентоспроможним [3, 4].

Розвиток SMM і контент-маркетингу базується на відеоконтенті, персоналізації, інтерактивності та співпраці з інфлюенсерами [2]. Бренди, які адаптуються до нових тенденцій та ефективно використовують соціальні платформи, можуть значно покращити залученість аудиторії та підвищити рівень довіри до продукції.



Діджиталізація стимулює активне використання соціальних мереж, блогів, відеоплатформ для залучення аудиторії, формування іміджу бренду та взаємодії зі споживачами. Цифрова реклама (таргетована, контекстна, нативна) стала більш ефективною, оскільки діджитал-інструменти дозволяють показувати рекламу цільовій аудиторії з урахуванням її інтересів та поведінки.

Цифровізація суттєво трансформує маркетингові стратегії підприємств, роблячи їх більш персоналізованими, автоматизованими та результативними. Використання цифрових технологій дає змогу швидше реагувати на зміни ринку, покращувати взаємодію з клієнтами та зміцнювати конкурентні позиції. Завдяки діджитал-інструментам маркетингові кампанії стають більш ефективними, що дозволяє підприємствам точніше аналізувати поведінку споживачів, оптимізувати рекламні стратегії та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Успішна інтеграція цифрових технологій у маркетингову діяльність вимагає гнучкості, інноваційного підходу та готовності до постійної адаптації відповідно до ринкових змін і потреб споживачів.

### **Література:**

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
2. Evans D. Social Media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter & Other Social Media. 2021.
3. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson. 2022.
4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson Education. 2021.

## **СЕКЦІЯ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Кобеля-Звір М.Я.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет  
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-68>

### **ГРАНТОВА ПРОГРАМА КУСАНОНЕ: АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Запропонована Японією програма фінансової підтримки для проектів розвитку громад розроблена для задоволення різноманітних потреб країн, що перебувають у стані становлення. Ця ініціатива, відома також як «програма КУСАНОНЕ», сприяє проектам, які представлені різними організаціями, незалежно від їх юридичного статусу, включаючи неурядові. КУСАНОНЕ надає безкоштовну фінансову підтримку неурядовим організаціям, лікарням, початковим школам, науково-дослідницьким інститутам та іншим неприбутковим організаціям з метою сприяння розвитку їхніх проектів. Фінансування програми КУСАНОНЕ в Україні забезпечується Офіційною Допомогою Розвитку (ОДР) у співпраці з передовими формами співробітництва, які впливають на загальний добробут суспільства [1, 2].

Максимальна сума грантової допомоги для одного проекту – приблизно 90 тис. доларів по курсу на день конвертації, а саме: 10 млн ієн. Використати ці кошти можна на ремонтно-оздоблювальні роботи та постачання обладнання початковим школам, постачання медичного обладнання лікарням. Кошти програми «КУСАНОНЕ» можна спрямовувати лише для капітальних видатків, ефективність яких підлягає моніторингу щонайменше 5 років з моменту завершення проекту. Реципієнтами можуть бути неприбуткові заклади (наприклад, комунальні некомерційні підприємства (лікарні), дитячі садки, школи I та II ступенів, комунальні реабілітаційні центри). Заявку можуть подати

як сама організація – кінцевий реципієнт, так і органи місцевого самоврядування або партнерська організація (громадська або благодійна організація) [2].

Партнерською вважається організація зі статусом громадської або благодійної, яка буде партнером кінцевого реципієнта по проекту програми «КУСАНОНЕ». Програма «КУСАНОНЕ» має ряд вимог до партнерської організації:

- бути офіційно зареєстрованою в Україні;
- неприбутковість (бути громадською або благодійною організацією);
- існувати щонайменше 2 роки;
- мати рух коштів по рахункам щонайменше 100 000 грн на рік;
- мати досвід управління проектами з іноземними грантами;
- не бути афілійованою з будь-якими політичними силами, партіями тощо. Партнерська організація не обов'язково має бути зареєстрованою у місті, селищі чи області, де реалізуватиметься проект, але її представники повинні мати змогу за потреби виїжджати на місце реалізації проекту [1, 2].

Перевагою для заявників є те, що на момент подання заявки не вимагається мати домовленості з партнерською організацією, але її необхідно залучити на час початку грантового проекту.

Проаналізувавши цілі, пріоритети та умови участі у програмі «КУСАНОНЕ», можна виділити 3 блока особливостей, серед яких:

### **1. Ті, що стосуються критеріїв прийнятності.**

- Реципієнти – медзаклади обов'язково повинні мати ліцензію на використання обладнання (проведення обстежень, лікування тощо у відповідній галузі), яке є предметом заявки. Таким закладам необхідно також мати у штаті фахівців, які вмітимуть користуватися таким обладнанням, а ще приміщення і кошти для розташування і технічного обслуговування обладнання.

- Кінцевий реципієнт повинен бути також власником і єдиним користувачем обладнання, яке надаватиметься за кошти програми, а ще мати технічну спроможність його обслуговувати.

- У програмі не можуть брати участь приватні медичні та навчальні заклади, приватні особи, урядові органи, органи місцевого самоврядування, прибуткові і комерційні організації.

- Не можуть бути профінансовані заходи з проведення оздоблювальних ремонтних робіт, облаштування спортивних та ігрових

майданчиків, оренда приміщень, виплата зарплат або стипендій, придбання транспортних засобів загального користування, придбання мультимедійного обладнання, витратних матеріалів, закупівля навчальних матеріалів тощо.

## **2. Ті, що стосуються процесу подання на конкурс.**

- Програма приймає заявки на реалізацію проектів на наступний календарний рік. До прикладу, дедлайн прийому заявок на реалізацію проектів на 2025 рік відбувався до 28 лютого 2024 року (включно).

- На етапі подання заявки партнерська організація може співпрацювати з кількома реципієнтами і кількома проектами одночасно, обмежень щодо кількості поданих проектних пропозицій у конкурсній документації немає.

- Плануючи бюджет проекту, заявнику необхідно вказати найнижчу ціну з трьох отриманих комерційних пропозицій без ПДВ на кожен тип обладнання або робіт.

- Закупівлі у ФОПів не дозволяються. У бюджет проекту не можна закладати дефіцит.

- У бюджеті необхідно запланувати витрати на зовнішній аудит.

## **3. Ті, що стосуються механізмів фінансування.**

- Особливістю програми є те, що у випадку підтримки проекту до фінансування кошти можуть бути переказані лише на рахунок партнерської організації (громадської або благодійної).

- Витрати, пов'язані з реалізацією проекту (ПДВ, банківські комісії, супутні витрати тощо), повинні бути оплачені реципієнтом або партнерською організацією.

- Перевищувати бюджет і закладати дефіцит у проект не дозволяється.

Активну роботу в Україні програма «КУСАНОНЕ» проводить із 2002 року. За цей час втілено проекти в сферах охорони здоров'я, освіти, спорту, соціального благополуччя, збереження середовища, культури [3].

### **Література:**

1. Допомога Японії Україні. *Посольство Японії в Україні: веб-сайт*. URL: [https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr\\_uk/ua\\_oda.html](https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr_uk/ua_oda.html)

2. Посольство Японії в Україні: веб-сайт. URL: [https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr\\_ja/11\\_000001\\_00337.html](https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr_ja/11_000001_00337.html)

3. Хронологія впровадження програми грантової допомоги «Кусаноне» в Україні. URL: <https://www.ua.emb-japan.go.jp/files/000365317.pdf>

**Траченко Л.А.**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва та туризму,  
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та  
інноваційного підприємництва  
Одеського національного морського університету  
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-69>

## **АУДИТ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЗАСІБ ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Інтеграція України в європейську та світову економічну спільноту вимагають від діяльності підприємств, зокрема, морської галузі, виконання єдиних міжнародних вимог, спрямованих на забезпечення якості послуг (продукції), захист навколишнього середовища від забруднення, охорону праці робітників та підвищення конкурентоспроможності компаній. Перш за все, йдеться про удосконалення менеджменту бізнес-структур морської галузі. Вирішення цього питання можливе шляхом створення, впровадження та сертифікації систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015). Вище керівництво підприємств повинно розглядати й застосовувати цей стандарт як основу для ефективного управління бізнесом. Інструментом для поліпшення результативності систем управління якістю, а отже, і діяльності підприємств морської галузі загалом може стати аудит.

Аудит систем управління якістю є суттєвою складовою системи внутрішнього контролю, механізмом самоконтролю діяльності організації. Завданням такого аудиту є допомога підприємству в забезпеченні результативного та ефективного виконання співробітниками своїх обов'язків і повноважень, виявлення проблем взаємодії різних ділянок роботи, визначення слабких місць у діяльності, причин невідповідностей та формування заходів для поліпшення процесів, як наприклад, потреби в навчанні персоналу тощо [1].

Згідно з термінологією стандарту ISO 19011:2018, аудит (audit) – систематичний, незалежний і документований процес отримання доказів аудиту та їхнього об’єктивного оцінювання для визначення міри відповідності його критеріям. Внутрішні аудити іноді називаються «аудитами, що проводяться першою стороною», проводяться самою організацією або за її дорученням [2].

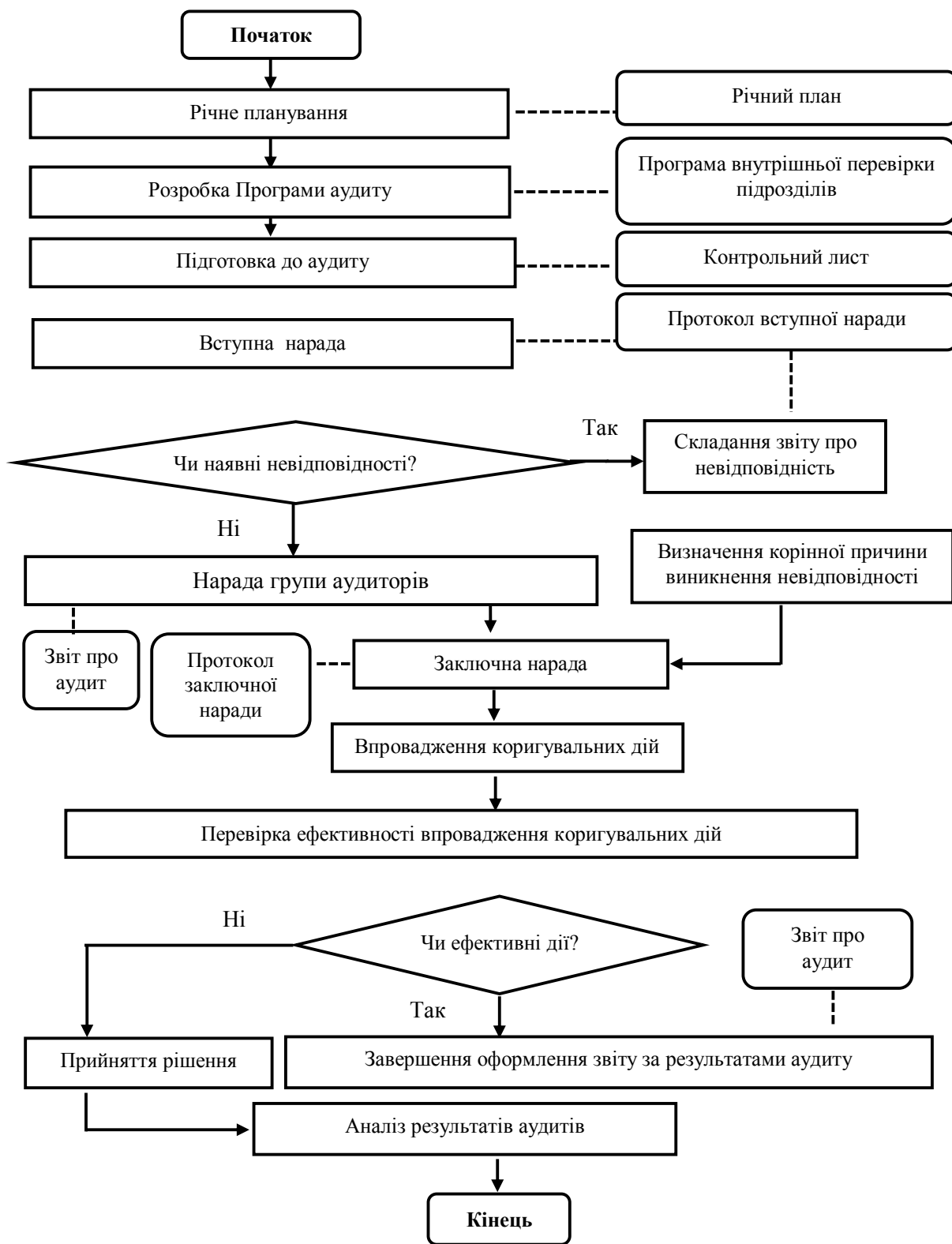
Міжнародний стандарт ISO 19011:2018 (ДСТУ ISO 19011:2019) містить рекомендації щодо проведення аудитів організацій різних галузей усіх розмірів і типів для аудиторських груп, а також окремих аудиторів. У документі основна увага надається внутрішнім аудиторам (перша сторона) і аудиторам постачальників та інших зовнішніх зацікавлених сторін (другої сторони). Цей документ також може бути корисним для зовнішніх аудитів, що проводяться в цілях, відмінних від сертифікації [3].

Причинами проведення аудиту систем управління якістю можуть бути: плановий аудит; новий постачальник; регулярний аналіз постачальників; вимоги контракту; зміни в системі управління; збільшення замовлень; проблеми щодо якості послуг, продукції (виконання робіт).

Основою для проведення аудитів систем управління якістю є сім принципів: незалежність, належна професійна ретельність, неупереджене надання результатів, чесність, ризик-орієнтований підхід, конфіденційність, наявність доказів (свідчень). Мета принципів – зробити аудит результативним та надійним інструментом отримання інформації керівництвом підприємства.

Проведені дослідження із застосуванням вимог вищезазначених міжнародних стандартів, дозволили сформулювати логіко-структурну схему проведення внутрішніх аудитів на підприємствах морської галузі (рис. 1).

Доцільно акцентувати увагу на важливій складовій логіко-структурної схеми проведення аудиту – програмі аудиту. Ефективне проведення аудиту потребує управління програмою аудиту. Для управління програмою аудиту варто призначити компетентних осіб, включити інформацію та визначити ресурси, необхідні для результативного й ефективного проведення аудиту у встановлених часових рамках.



**Рис. 1. Логіко-структурна схема проведення внутрішніх аудитів систем управління якістю на підприємствах морської галузі**  
*Джерело: розроблено автором*

Інформація має включати: цілі програми аудиту; ризики та можливості, пов'язані з програмою аудиту, і дії щодо реагування на них; область проведення аудиту в рамках його програми (глибина охоплення, межі, місце розташування); графік аудитів (кількість, тривалість, частота); характер аудиту, наприклад внутрішній чи зовнішній; критерії аудиту; методи проведення аудиту; критерії відбору членів команди аудиту; відповідну документовану інформацію [2].

Варто зосередитись на суттєвому етапі логіко-структурної схеми проведення аудиту – визначенні корінної причини виникнення невідповідності. Перш за все, потрібно розуміти, що під час аудиту завжди виявляють невідповідності, оскільки 100%-ї якості в діяльності не буває. У випадку наявності невідповідностей підприємство повинно виявити причини їх виникнення і сформулювати та запровадити коригувальні заходи для усунення саме причин. Проте за частую акцентують увагу на наслідках проблем, що призводить до системної повторюваності проблем. Для компетентного і об'єктивного підходу до вирішення цього питання пропонуємо застосовувати причинно-наслідкову діаграму Ісікави у поєднанні з аналізом Парето. Діаграма Ісікави має наступні переваги: дозволяє графічно відобразити взаємозв'язок досліджуваної проблеми й причин, що впливають на цю проблему; дає можливість провести змістовний аналіз ланцюжка взаємозалежних причин, що впливають на проблему; зручна й проста для застосування і розуміння персоналом. Для роботи з діаграмою не потрібна висока кваліфікація співробітників і немає необхідності проводити тривале навчання. Аналіз Парето дозволяє отримати кількісні показники щодо можливих причин виникнення проблем.

Результати аудитів систем управління якістю є суттєвою інформацією вищому керівництву підприємства для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень та формування заходів щодо поліпшення функціонування технологічних, фінансових, ресурсних, організаційних, управлінських процесів і бізнес-процесів на основі системного підходу до їхньої оцінки. Принаймні проведення внутрішніх аудитів є обов'язковою вимогою стандарту ISO 9001:2015 щодо функціонування та сертифікації систем управління якістю підприємств.

Доведено, що аудит може стати інструментом для поліпшення результативності систем управління якістю, а отже, і діяльності підприємств морської галузі загалом. Дотримання принципів проведення внутрішніх аудитів систем управління якістю є важливою складовою його об'єктивних результатів і своєчасного усунення проблем у



діяльності підприємства. Результати аудитів систем управління якістю є суттєвою інформацією вищому керівництву підприємства для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень та формування заходів щодо поліпшення діяльності. Запропонована логіко-структурна схема проведення внутрішніх аудитів дозволить забезпечувати об'єктивні результати їхнього здійснення та поліпшування як системи управління якістю, так і діяльність підприємств морської галузі загалом.

### **Література:**

1. Головіна О.І., Гуцалюк О.М. Аудит систем управління якістю підприємств сфери інжинірингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 481–487.
2. ДСТУ ISO 19011:2019 (ISO 19011:2018, IDT) Настанови щодо здійснення аудитів систем управління: [Чинний від 2021-01-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 34 с.
3. Траченко Л.А. Внутрішній аудит як засіб поліпшення систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОНЕУ. 2018. № 4 (68). С. 181–192.

## СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Делятинчук А.І.**

*здобувач вищої освіти,  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Івано-Франківського національного технічного  
університету нафти та газу  
м. Івано-Франківськ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-70>*

### **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНО ВРІВНОВАЖЕНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ УКРАЇНИ**

Сучасні глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів і зростанням нерівності, потребують нових підходів до формування регіональної та місцевої соціально-економічної політики. У даному контексті особливу увагу привертає досвід західних країн, які успішно інтегрували екологічні принципи в процес соціально-економічного розвитку держави, регіонів та місцевих територіальних громад. Україна, як держава, що потребує відновлення національної економіки й трансформації державної та регіональної соціально-економічної політики, може адаптувати ці практики для формування ефективної власної стратегії сталого розвитку.

Насамперед, для нас важливим є досвід Європейського Союзу та його країн-членів, оскільки євроінтеграційний курс є закріпленим в українській Конституції. Проведений джерельний аналіз публічного дискурсу проблематики формування регіональної та місцевої соціально-економічної політики надає змогу стверджувати, що основними компонентами такої політики в Європейському Союзі та інших розвинених демократичних країнах є інтеграція екологічної складової в соціальну політику; децентралізоване управління та екологічні інновації;

формування «циркулярної економіки» та застосування різнорівневих фінансових механізмів підтримки місцевого розвитку.

Ефективність інтеграції соціальних і екологічних політик демонструють скандинавські країни, зокрема, шведські муніципалітети широко впроваджують програми «зелених міст» («Green Walkable City»), які поєднують розвиток інфраструктури, доступної для всіх верств населення, із заходами для підвищення енергоефективності й адаптації до змін клімату. Зразковим в цьому плані є столичний Стокгольм – перше шведське місто, яке отримало титул «Зеленої столиці Європи» ще у далекому 2010 році. Слідом за столицею та відповідно до стратегії «Green Walkable City» інші муніципалітети реалізують місцеві політики збалансування між розвитком інфраструктури та збереженням зелених зон. Як зазначає Гокан Літке, програми спрямовані на підвищення якості життя мешканців через розвиток зелених просторів, сприяючи сталості та урбаністичній гармонії [5, с. 1131].

У більшості країн Європейського Союзу впровадження екологічно зрівноваженої політики на рівні територіальних громад здійснюється через децентралізовані механізми, наприклад, такі як «фонди згуртованості», що сприяють одночасному досягненню екологічних і соціально-економічних цілей, забезпечуючи скорочення викидів CO<sub>2</sub> та створення нових робочих місць. Згідно з аналітичними викладками Дагмари Коцюби та Мацея Янчака, між 2014 і 2020 роками Польща та Німеччина реалізували понад 7000 проєктів у сфері термомодернізації житлового фонду та стимулювання відновлюваної енергетики, що дозволило значно зменшити енергоємність будівель і скоротити викиди парникових газів [4]. Крім того, польські громади активно співпрацюють з Фондом «Справедливого переходу» ЄС, який забезпечує фінансування проєктів у регіонах, залежних від викопних палив. Польща активно використовує ці кошти для трансформації вугільних регіонів у центри зеленої енергетики, створюючи умови для економічної диверсифікації. Усі ці ініціативи доводять важливість взаємодії органів державної виконавчої влади, місцевого самоврядування за участю місцевих громад у впровадженні змін.

Формуванням так званої «циркулярної економіки» або «ресурсного ренесансу», спрямованих на максимізацію повторного використання матеріалів та мінімізацію відходів славиться Японія, демонструючи тенденцію до дематеріалізації, тобто зменшення використання матеріалів завдяки технологічним досягненням і ефективному управлінню ресурсами. Впровадження такої політики сприяло зменшенню ресурсної

інтенсивності, включаючи зростання попиту на технологічну продукцію та зниження попиту на будівельні матеріали, сприяючи економічній ефективності [3, с. 1167].

Досвід Канади є прикладом того, як громади можуть відігравати центральну роль у збереженні довкілля. Ключовим елементом канадської екологічної політики є запровадження механізмів співуправління природними ресурсами з залученням корінних народів. Як зазначають Райян Буллок, Морріса Борчерсі та Деніс Кірхгофф, такі партнерства сприяють соціальній стабільності та сталості ресурсів [3, с. 87].

Наведений досвід передових демократичних країн є надзвичайно важливий для формування регіональної та місцевої соціально-економічної політики в Україні, де внаслідок як недбалого господарювання минулих років, перманентного браку фінансування та низького рівня екологічної свідомості громадян так і особливо внаслідок військових дій російських окупантів.

Серед застарілих українських проблем вирізняється критичний стан управління місцевими відходами. Так, ми добре пам'ятаємо скандали навколо вивезення львівського сміття, проте саме Львів, за визначенням Віктора Поповича, Іванни Петрушки, Катерини Степової та інших, є одним з небагатьох українських міст, що демонструють приклади успішної реалізації локальних ініціатив із переробки твердих побутових відходів. Ці проєкти включають розвиток логістичних систем для транспортування відходів, їх сортування та біологічну рекультивацію полігонів [6, с. 14–15].

Не менш застарілі проблеми загострюються в такому непростому регіоні, як українські Карпати з їх давніми складними географічно-природничими, соціально-економічними, транспортно-логістичними умовами, периферійним статусом та складними умовами життєдіяльності місцевих громад.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що інтеграція екологічних принципів у регіональну та місцеву політику є дієвим інструментом для сталого розвитку й може стати для нашої країни відповідної «дорожньої карти» у повоєнному відродженні. Україна має всі можливості для адаптації цих підходів, що сприятиме екологічній, соціальній та економічній стабільності. Розвиток програм енерго-ефективності, циркулярної економіки та переробної інфраструктури, впровадження програм «зелених міст» на місцевому рівні, стимулювання локальних ініціатив і громадської участі через грантові програми та субсидії створить умови для екологічного майбутнього країни. Так само

очевидно, що повоєнна відбудова України серед першочергових завдань і урядових рішень має містити прийняття деталізованої Стратегії розвитку гірських територій України, з чіткими пріоритетами й завданнями, підкріпленими ресурсним забезпеченням, ефективними механізмами і засобами впливу безпосередньо у сферах екології, природокористування, соціальної рівності і стабільності, поєднанням соціальних потреб місцевого населення із економічними вигодами цих територій, якості життя територіальних громад в цілому [1, с. 66].

### Література:

1. Криштанович С.В. Публічний менеджмент соціально-економічного розвитку гірських територій Карпатського регіону: монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 207 с.
2. Bullock R.C.L., Boerchers M., & Kirchoff D. Analyzing control, capacities, and benefits in Indigenous natural resource partnerships in Canada. *Environmental Practice*. 2019. Vol. 21(2). P. 85–99. DOI: <https://doi.org/10.1080/14660466.2019.1592413>
3. Dong L., Dai M., Liang H., Zhang N., Mancheri N., Ren J., Dou Y., & Hu M. Material flows and resource productivity in China, South Korea and Japan from 1970 to 2008: A transitional perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 141. P. 1164–1177.
4. Kociuba D., & Janczak M. Effects of the Disbursement of EU Cohesion Policy 2014–2020 Funds on Improving the Energy Efficiency of Buildings in Poland and Germany. *Energies*. 2024. Vol. 17(17). DOI: <https://doi.org/10.3390/en17174417>
5. Littke H. Planning the Green Walkable City: Conceptualizing Values and Conflicts for Urban Green Space Strategies in Stockholm. *Sustainability*. 2015. Vol. 7(8). P. 11306–11320. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU70811306>
6. Popovych V., Petrushka I., Stepova K., Korol K., & Popovych N. Solid Waste Management as Part of Sustainable Development of Lviv (Ukraine). *Ecological Engineering & Environmental Technology*. 2021. Vol. 22(5). P. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.12912/27197050/139785>

**Корнієнко О.С.**

*аспірант,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-71>*

## **ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНИХ НЕУРЯДОВИХ ІНСТИТУЦІЙ НА ТЕРИТОРІАЛЬНУ ОРГАНІЗАЦІЮ ВЛАДИ**

В умовах трансформації публічного управління та адміністрування актуальним є аналіз впливу неурядових організацій на процеси реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Окрім процесів реформування врядування, діяльність національних неурядових інституцій доцільно розглянути з позиції формування та дотримання процесів євроінтеграції.

Різні типи неурядових організацій (далі – НУО) вказують на їх полівекторність в процесах реформування врядування. Слід відокремлювати НУО за сферою діяльності, за функціональним та територіальним спрямуванням (вирішення питань місцевого, регіонального, державного, міжнародного значення).

Розглянемо даний вплив на прикладі функціонування національних неурядових організацій на територіальну організацію влади, а саме асоціацій: Всеукраїнської асоціації центрів надання адміністративних послуг, Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» (далі – АМУ), Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад, Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» (далі – УАРОР), Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Всеукраїнська асоціація громад» (далі – ВАГ).

Проаналізувавши офіційну вебсторінку Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад [1], очевидно, що дана інституція наслідує європейські підходи до організації діяльності, представляє та лобює інтереси громадян на рівні центральної влади, забезпечує обмін досвідом між громадами, сприяє становленню та розвитку територіальних громад, забезпеченню незворотності та успішності реформування місцевого самоврядування і територіального устрою України, вивчає досвід європейських країн та співпрацює з міжнародним

організаціями, організовує навчальні та інформаційні заходи, бере участь в законотворчій діяльності тощо.

Водночас основною місією Всеукраїнської асоціації центрів надання адміністративних послуг [2] є «формування стандартів, що надихають громади ставати потужнішими». Відповідність стандартам, підтримка інноваційного розвитку та адаптування в умовах змін, задоволення потреб громадян, трансляція досвіду та кращих практик у сфері надання послуг. Представимо у таблиці 1.

Таблиця 1

**Форми впливу Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» на органи публічної влади**

<b>Форми взаємовпливу</b>	<b>Приклади інституцій</b>
Узгодження дій районних та обласних рад	Проведення комунікацій УАРОР з громадами, сприяння вирішенню актуальних питань щодо розвитку громад
Співпраця з органами влади та науковими установами	Співпраця з органами парламенту, урядом, органами місцевого самоврядування, науковими осередками та ін.
Взаємодія з міжнародними партнерами	Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України, Європейський комітет регіонів, Конгрес місцевих та регіональних влад Європи
Реалізація програм міжнародної технічної допомоги	Німецьке товариство міжнародного співробітництва, Рада Європи, Polska Pomoc та ін.
Імплементация успішних європейських практик, трансляція знань та обмін досвідом	Офіс УАРОР при Європейському комітеті регіонів в Брюсселі.

*Джерело: [3]*

Слід зазначити, що основною метою УАРОР є покращення життя жителів громад. Також значущу роль УАРОР приділено увагу питанням євроінтеграції, обміну досвідом з європейськими партнерами, впровадження успішних практичних напрацювань країн Європи.

Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Всеукраїнська асоціація громад» кінцевою метою називає сталий розвиток сільських територій через розбудову самоврядування у територіальних громадах [4]. ВАГ координує діяльність ВАГ на місцях,

проводить опитування органів місцевого самоврядування, публікує відео, репортажі головних новин, використовує інструменти соціальної мережі, зокрема телеграм, вайбер, ютуб, що доносять певну інформацію жителям громад [4].

Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» своєю чергою взаємодіє з органами публічної влади, представляючи інтереси самоврядування на місцевому рівні. Організація бере участь у розробці законодавства для місцевого самоврядування, проводить аналітичну, дослідницьку та освітню діяльність, організовує обговорення законодавчих ініціатив. АМУ підвищує кваліфікацію службовців, поширює інформацію про проблеми місцевого самоврядування, проводить соціологічні дослідження, сприяє місцевому економічному розвитку, гендерній рівності, налагоджує міжнародне співробітництво та обмін досвідом.

Проаналізувавши стратегічне бачення, виконувани поточні завдання, принципи діяльності національних неурядових інституцій, на прикладі асоціацій, слід зробити певні узагальнення. Характерним є стратегічне узгодження з європейськими підходами. ВАТГ, АМУ, УАРОР наголошують на впровадженні європейських моделей та принципів врядування, демонструючи чітку орієнтацію на стандарти ЄС. Таке узгодження підтримує євроінтеграційний курс України, демонструючи роль неурядових організацій як фасилітаторів реформ відповідно до найкращих міжнародних практик.

Асоціації виступають рушіями реформи децентралізації. До прикладу, варто зазначити щодо значного внеску АМУ у розробку та схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні 2014 року та подальших змін до Бюджетного та Податкового кодексів, що підкреслює її законодавчий та адвокаційний вплив. Процеси реформування зміцнили місцеве самоврядування, розширили фінансову автономію громад та заклали підґрунтя для сталого територіального розвитку.

Слід виокремити і вагоме значення асоціацій для розбудови спроможності громад. Використовуються навчальні заходи, надання консультативної підтримки, забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів рад тощо. Такий фокус посилює інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, дозволяючи їм ефективніше впроваджувати реформи та служити своїм громадам. Платформи для обміну досвідом та партнерства (як внутрішні, так і міжнародні) сприяють інноваціям та впровадженню



найкращих практик, тим самим модернізуючи підходи територіального управління в Україні. Слід зазначити, що асоціації виступають важливими посередниками між місцевими громадами та центральними органами влади. Їх роль у лобюванні законодавчих змін, організації громадських обговорень та забезпеченні представлення інтересів громад на національному рівні зміцнює врядування за участі громадськості. Зусилля асоціацій, що спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості, сприяння місцевому економічному розвитку та налагодження міжнародного муніципального партнерства, свідчать про ширше стратегічне бачення. Зазначені ініціативи мають вирішальне значення для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних громад. Діяльність АМУ у сфері просування гендерної рівності та рівних можливостей відображає прогресивний підхід до інклюзивного врядування, що своєю чергою відповідає ширшим європейським цінностям та сприяє розвитку більш справедливих і представницьких структур місцевого самоврядування.

Однак, слід зауважити, що незважаючи на те, що асоціації досягли значного прогресу, залишаються виклики щодо масштабування реформ у всіх регіонах, забезпечення єдності стандартів врядування та подолання опору з боку усталених інтересів на різних рівнях влади. Сталість цих ініціатив залежить від постійної фінансової та інституційної підтримки як на національному рівні, так і через міжнародне партнерство.

Таким чином, національні громадські організації демонструють свою важливу роль у реформуванні територіальної організації влади в Україні. Відстоюючи європейські принципи врядування, сприяючи децентралізації, розбудові спроможності місцевого самоврядування та впливаючи на збалансований розвиток громад. Однак поточні виклики потребують постійної підтримки, стратегічного партнерства та незмінної відданості принципам прозорості та підзвітності. Інший аспект, на який варто звернути увагу – це балансування між питаннями національного суверенітету та цілями європейської інтеграції, зміцнення партнерства між неурядовими організаціями та урядом через офіційні рамки та збільшення фінансової та інституційної підтримки проєктів, що реалізуються під керівництвом неурядових організацій, зі сторони ЄС. Сприяючи ініціюванню змін щодо імплементації інноваційних підходів одночасно неурядові організації виступають агентами змін, партнерами органів влади, представниками адвокатів груп, посередниками між органами влади та громадським суспільством, зумовлюють суттєвий вплив на пришвидшення перебігу євроінтеграційних процесів.

### **Література:**

1. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації ОТГ. URL: <https://hromady.org/>
2. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації центрів надання адміністративних послуг. URL: <https://cnap.org.ua/>
3. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад. URL: <https://www.uaror.org.ua/>
4. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Всеукраїнська асоціація громад». URL: <https://communities.org.ua/>

**Лаврентій Д.С.**  
*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права  
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний  
університет імені академіка Юрія Бугая»  
м. Чернігів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-72>

## **ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ОХОРОНОЗДОРОВЧОЇ ПОЛІТИКИ ОБРАНИХ КРАЇН ЄС ЯК ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ УКРАЇНИ**

Забезпечення якісної, доступної та ефективної системи охорони здоров'я є ключовим викликом для України у післявоєнний період. Відновлення інфраструктури, боротьба з нерівністю у доступі до медичних послуг та інтеграція інноваційних підходів потребують глибокого аналізу міжнародного досвіду. Особливо цінним у цьому контексті є досвід країн Європейського Союзу, які вже продемонстрували ефективність локальних ініціатив, інтеграції цифрових рішень та партнерства з приватним сектором у сфері охорони здоров'я. Європейський підхід до децентралізації, профілактики захворювань та оптимізації медичних послуг може стати дорожньою картою для розбудови системи охорони здоров'я в Україні, що враховуватиме потреби різних соціальних груп і регіонів. Практичні приклади з Естонії, Нідерландів і Чехії дають змогу сформуванню цілісного підходу до реформування галузі.

Естонія є однією з найуспішніших країн у впровадженні цифрових рішень у систему охорони здоров'я, що стало можливим завдяки активній підтримці місцевого самоврядування. Від початку реформи ця країна обрала шлях інтеграції всіх медичних послуг в електронну платформу, яка забезпечує доступ до медичних записів, рецептів та консультацій онлайн. Цифрова система дозволила не лише оптимізувати витрати, але й покращити комунікацію між лікарями та пацієнтами, що особливо важливо для віддалених регіонів. Зокрема, Ене-Марі Лотман та Маргус Війгімаа свідчать, що у сфері кардіології використання цифрових інструментів сприяло зниженню рівня серцево-судинних захворювань

завдяки ранній діагностиці та постійному моніторингу стану пацієнтів [2, с. 24]. Цей досвід показує, що цифровізація охорони здоров'я сприяє підвищенню прозорості, доступності та ефективності послуг. Крім того, інтеграція цифрових рішень стимулює розвиток нових технологій, таких як телемедицина, що дозволяє забезпечити медичну допомогу навіть у найвіддаленіших куточках країни.

Нідерланди пропонують унікальну модель партнерства між громадами та приватним сектором, яка довела свою ефективність у забезпеченні доступності та стійкості системи охорони здоров'я. Завдяки моделі «Collaborative Adaptive Health Network» (CAHN) муніципалітети залучають приватних постачальників медичних послуг, страхові компанії та громадські організації до спільного управління ресурсами і впровадження інноваційних програм. За твердженням Клари Баан, Едвіна де Вегера, Барбари Стенкаммер, Нела ван Воорена, Лукаса Лемменса, Яна Струйса та Ханса Дрюеса, одним із ключових елементів цієї моделі є створення умов для адаптації медичних послуг до потреб різних соціальних груп, зокрема літніх людей та осіб із хронічними захворюваннями [1]. Успіх цієї системи базується на гнучкості та можливості швидкого реагування на зміни, що дозволяє зменшити фінансовий тиск на систему охорони здоров'я та підвищити її ефективність. Крім того, співпраця з приватним сектором відкриває можливості для інвестицій у модернізацію медичних закладів, що є особливо актуальним для відновлення пошкодженої інфраструктури.

Чехія приділяє особливу увагу превентивній медицині, що реалізується через комплексні програми, спрямовані на зменшення захворюваності на серцево-судинні хвороби, ожиріння та діабет. Одним із ключових напрямів є організація інформаційних кампаній, безкоштовних обстежень та підтримка здорового способу життя. Досвід Чехії у рамках досліджень EUROASPIRE свідчить про те, що профілактичні заходи у поєднанні з лікувальними програмами можуть суттєво знизити смертність від серцево-судинних захворювань. Як зазначають Ганна Росолова, Бланка Нуссбаумерова, Отакар Маєр, Рената Ціфкова та Ян Брутанс «окремою перевагою таких програм є активне залучення місцевих громад до реалізації заходів, що дозволяє враховувати специфіку регіонів і сприяє підвищенню ефективності ініціатив» [3, с. 81].

Для України ці моделі можуть стати основою для побудови інноваційної системи охорони здоров'я, яка відповідатиме потребам суспільства в умовах післявоєнного відновлення. Впровадження естонського досвіду цифровізації дозволить створити єдину платформу

для інтеграції медичних послуг, що полегшить доступ до них навіть у віддалених громадах. Модель партнерства Нідерландів допоможе залучити приватний сектор до фінансування модернізації медичних установ, а програми профілактики Чехії дозволять знизити економічне навантаження на систему охорони здоров'я завдяки зменшенню поширеності хронічних захворювань.

Таким чином, аналіз успішних кейсів Естонії, Нідерландів і Чехії дає змогу зробити висновок, що адаптація європейського досвіду до українських реалій дозволить створити стійку, ефективну та доступну систему охорони здоров'я. Використання цифрових інструментів, розширення партнерств із приватним сектором та акцент на профілактичній медицині стануть ключовими елементами реформи, яка відповідатиме потребам сучасного суспільства [3].

### Література:

1. Baan C., de Weger E., Steenkamer B., van Vooren N., Lemmens L., Struijs J., & Drewes H. (2018). Towards a sustainable health system in the Netherlands: strategies to improve cross-sector collaboration and community engagement. *International Journal of Integrated Care*. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.3901>
2. Lotman E.-M., & Viigimaa M. (2019). Digital Health in Cardiology: The Estonian Perspective. *Cardiology*, no. 145, pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.1159/000493264>
3. Rosolová H., Nussbaumerová B., Mayer O., Cífková R., & Bruthans J. (2017). Success and failure of cardiovascular disease prevention in Czech Republic over the past 30 years: Czech part of the EUROASPIRE I-IV surveys. *Physiological Research*, no. 66 (Suppl 1), S77–S84. DOI: <https://doi.org/10.33549/physiolres.933528>
4. World Health Organization (WHO). (2013). *Health 2020: A European Policy Framework and Strategy for the 21st Century* (182 p.). Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. Available at: <https://www.who.int/publications/item/the-who-strategy-on-research-for-health>

**Мельник В.М.**  
кандидат політичних наук,  
науковий співробітник,  
викладач кафедри політології філософського факультету,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-73>

## **МІЖНАРОДНА ПРАВОСУБ'ЄКТНІСТЬ ЯК ПРОЯВ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА СИМВОЛІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ РЕСУРС**

Засновуючись на принципах *Конвенції Монтевідео* про права та обов'язки держав (1933), міжнародно-правова суб'єктність державного утворення репрезентує постійне населення, чітко визначену територію, урядові інститути та політичну здатність до взаємодії з іншими державами. Принаймні так роз'яснюється поняття міжнародно-правової суб'єктності Організацією американських держав (на рівні погодження країн-учасниць) [1, pp. 403–459].

Феномен міжнародно-правової суб'єктності конкретизує внутрішньополітичне сприйняття «державності» тим або іншим суспільством у зовнішньополітичній сфері [2]. Тобто міжнародна правосуб'єктність – це *юридична ідентичність держави* у зовнішніх зносинах із іншими учасниками системи міжнародних відносин (державами, міждержавними союзами, міжнародними стратегічними об'єднаннями та міжнародними організаціями).

Враховуючи різноманітні обставини походження та становлення держав, спільних і відмінних особливостей розмаїтих процесів державотворення, до складу категорії «міжнародна правосуб'єктність» слід зарахувати такі *ключові елементи*:

- а) соціально-політичне сприйняття поняття «державність»;
- б) відображення соціально-політичного сприйняття держави через призму законної «титулатури» органів і носіїв державної влади;
- в) конкретизацію функцій держави в системних та інституційних особливостях форми державного правління (в т. ч. у *назвах держав*);
- г) просторово-територіальний вимір політичної системи й інституційних особливостей держави у формі державного устрою;

г) межі компетенцій і повноважень менеджеріально-бюрократичного апарату в горизонтальній моделі «*держава – особа*», притаманні вченню про форми державного (політичного) режиму;

д) панівні ідеї чи ідеологеми, дотичні функціонування панівного суспільно-політичного ладу;

е) наявність чи відсутність *правонаступництва* чинного державного утворення щодо держав минулого, а також *континуїтету* наявного суспільно-політичного ладу стосовно історичних політичних систем, окремих політичних інститутів;

є) чинник визнання або невизнання існуючого фактично державного утворення іншими державами на дипломатичному рівні.

Всі запропоновані елементи суттєво розширюють єдине повноцінне міжнародно-правове тлумачення міжнародної правосуб'єктності як інституту (Конвенція Монтевідео 1933 р.), оскільки апелюють до дискурсу «самовизначення». Це передбачає пріоритет *юридичної ідентичності держави* (явища внутрішнього гатунку) над зовнішніми чинниками, прив'язаними до феномену дипломатичного взаємовизнання держав.

Конвенція Монтевідео підтримує тезу про декларативні обставини заснування й функціонування державних утворень [3, pp. 45–59]. Будь-яке політичне утворення, за умови наявності належно реалізованої волі спільноти, може вважатися суб'єктом *a priori* – основна теза декларативної теорії державотворення (*declarative theory of statehood*), опертої на статтю 3 згаданої Конвенції. А втім, такий підхід історично не враховує обставини реальності політичного впливу та дійсного міжнародного значення задекларованого державного утворення. На цьому акцентують вже прихильники іншої парадигми – конститутивної теорії державотворення (*constitutive theory of statehood*). Зрештою, для конститутивної теорії «першу скрипку» в процесі існування держави відіграє факт її дипломатичного визнання іншими державами.

На моє переконання, інститут міжнародної правосуб'єктності не повинен редукуватися до прийнятного в актуальній науці міжнародного права антагонізму декларативної і конститутивної теорій. Оскільки на міжнародно-правову суб'єктність держав треба дивитися як на прояв міжнародного юридичного статусу, то ідентичність в оцінці держави має превалювати над спробами універсального тлумачення. Подібне твердження знаходить змістовний відгук серед наукових послідовників соціально-антропологічного підходу.

Важливо, що соціальна (культурна) антропологія зосереджена на дослідженні соціальної організації суспільств, враховуючи процеси формування, функціонування та політичного прояву традицій і сфери традиційного в соціальних структурах. Соціально-антропологічний підхід до інституту міжнародної правосуб'єктності так само ґрунтується на соціальній ідентичності. Держава є соціальною цілісністю, політичною волею колективу, унаочненням суспільних уявлень про благо і системність, що перетворює її на об'єкт впливу різних соціальних ідентичностей, а також на суб'єкт, котрий діалектично генерує свою ж власну соціальну ідентичність (її можна класифікувати як юридичну чи політико-юридичну). Безсумнівно, ідентичність завжди апелює до соціально-психологічної конфронтації «ми – вони», а також відображає панівні соціальні ідеали з приводу соціальної відповідальності [4, pp. 911–919].

Історичний досвід функціонування інституту міжнародно-правової суб'єктності дозволяє зробити ще один значущий соціально-антропологічний висновок: політично відповідальним за вчинки та діяння стає лише той суб'єкт, який узагалі здатен діяти, справді діє.

Чи кожна *декларативна держава* є по-справжньому діяльною? Чи кожна *конститутивна держава* (тобто визнана іншими на дипломатичному рівні як рівноцінна) володіє достатніми інструментами рівноцінності й рівноправності, аби реалізувати власний порядок денний? Ці питання отримують однозначно негативну відповідь і фахового політичного науковця, і фахового юриста. Переважна більшість існуючих нині державних утворень реалізують законний суверенітет суто «на папері». Тобто формалізація суверенних прав та повноважень внутрішніми (національними) системами законодавства абсолютно не знаходить практичного (політичного) вияву ані на міжнародному, ані на внутрішньополітичному рівнях. Переважна більшість держав світу історично були та продовжують бути заручниками стратегічного балансу між інтересами окремих впливових гравців, котрі так само вимушені враховувати антагоністичні позиції одне одного. Відтак, у глобальному світі складно досягнути справжньої реалізації *абсолютного суверенітету* (до прикладу, сучасній *Китайській Народній Республіці* доводиться балансувати між чужими інтересами в процесі налагодження системних зв'язків із власною ж територією на о. Тайвань; *Республіка Сербія* наразі не має політичних ресурсів поновити офіційно незмінні суверенні права на управління Автономним краєм Косово і



Метохією [5, pp. 513–546]). Досягти ж ідеалу політичної рівноправності окремих державних утворень видається неможливим.

Можливо, науці міжнародного права таки варто примиритися з політичною нерівністю держав і, відповідно, різним обсягом реальної правоздатності країн-учасниць системи міжнародних відносин. Тут важливу роль відіграє розмежування міжнародно-правового (елементарного) й конституційно-правового (якісного) підходів у науці міжнародного права.

Перший підхід (елементарний) виконує функції теоретичного підґрунтя для декларативної і конститутивної теорій державотворення. Він «бачить» інститут міжнародної правосуб'єктності механічним елементом міжнародного права, де основним змістом залишаються прояви дієздатності, правоздатності, деліктоздатності державного утворення. Світоглядною настановою «елементаристів» виступає безапеляційний *нормативізм* (кожне суспільно-політичне явище аналізується виключно на підставі відповідності нормам або у кореляції із нормами, визначеними в законодавстві).

Другий підхід надає суб'єктам міжнародного права якісні характеристики, здебільшого співставні з дослідницькою сферою соціальних (культурних) антропологів. Його послідовників цікавлять ідентичність та *дефініція державою самої себе*, що виключає з дискурсу міжнародної правосуб'єктності основоположне значення чинника дипломатичного визнання. Інша річ, що соціально-антропологічний підхід приділяє увагу державі як колективній ідентичності, тоді як якісний підхід у науці міжнародного права базується на пошуку проявів ідентичності в комплексі самовизначення держави. Комплексне самовизначення передбачає відповідну фразеологію самоназви, титулатури, дефініції форм правління, устрою, режиму держави.

Звісно, суб'єктність держави має безпосередній стосунок до публічного управління та адміністрування як сфери ефективного пошуку ресурсів для оптимального врядування інститутами політичної системи. Тим більше, міжнародно-правова суб'єктність володіє всіма ознаками символічного ресурсу політики. Важливою точкою дотику управлінської теорії та міжнародного права залишається комплекс самовизначення держави. Достатньо навести типові приклади прямих покликань на форму державного правління в офіційних назвах ряду «республік» і «монархій»: Королівство Данія, Італійська Республіка, Королівство Іспанія, Князівство Ліхтенштейн, Республіка Сербія, Французька Республіка, Турецька Республіка тощо. Всі самоназви відображають

символічний управлінський ресурс, актуальний не стільки для репрезентації у системі міжнародних відносин, скільки для внутрішньої дефініції чинних держав та їхніх державностей.

### Література:

1. Grant Thomas D. Defining Statehood: The Montevideo Convention and Its Discontents. *Columbia Journal of Transnational Law*. 1998. Vol. 37. Issue 2. P. 403–459.

2. Melnyk Viktor. The State as a Foederatio and Elements of the International Legal Personality of the Roman Empire during the Dominate Era. *Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Special Issue 14/02-XLV. P. 179–184.

3. Robertson Geoffrey. Nagorno-Karabakh's Right to Self-Determination. *Genocide Studies International*. 2023. Vol. 15. Issue 1. Pp. 45–59.

4. Foblets Marie-Claire, Gaudreault-DesBiens Jean-François, Graziadei Michele. Legal Scholars Engaging with Social Anthropology: Hardships and Gains. *German Law Journal*. 2022. Vol. 23. No. 7. P. 911–919.

5. Dal Ri Junior Arno, Carnesella Gustavo. El reconocimiento de nuevos Estados como sujetos en la ciencia del derecho internacional a partir de la deflagración de la Segunda Guerra Mundial: abordajes doctrinarios de la Convención de Montevideo a la “Opinión Consultiva Kosovo” (1933–2010). *Anuario mexicano de derecho internacional*. 2017. Vol. 17. P. 513–546.

**Стефанів А.Д.**  
*здобувач вищої освіти,  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Івано-Франківського національного технічного  
університету нафти та газу  
м. Івано-Франківськ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-74>

## **КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ УКРАЇНИ**

Сьогодні однією з найголовніших глобальних проблем є світова криза енергетичної галузі, яка формує нові виклики для енергетичної політики Європейського Союзу і його країн-членів, що прагнуть забезпечити енергетичну безпеку в умовах зростання геополітичної напруженості, кліматичних змін та енергетичної залежності. У цьому контексті досвід ЄС є особливо важливим для України, яка в ході війни отримує болісні удари саме по енергетичній інфраструктурі, а в повоєнній перспективі прагне інтеграції до європейського енергетичного простору.

Енергетична безпека визначається як безперервний доступ до енергетичних ресурсів за розумною ціною при мінімальному впливі на довкілля та як «забезпечення стабільного, надійного та безперебійного постачання енергії для задоволення потреб суспільства в енергоносіях (нафта, газ, вугілля, електроенергія тощо) при забезпеченні економічної ефективності, екологічної безпеки та збереження енергоресурсів для майбутніх поколінь» [1, с. 103].

Проведений джерельний аналіз публічного дискурсу проблематики сучасних підходів до формування та реалізації енергетичної політики надає змогу стверджувати, що основними компонентами енергетичної безпеки Європейського Союзу є: диверсифікація джерел енергії; розвиток відновлюваних джерел енергії; інтеграція енергетичних ринків та курс на повсюдну енергоефективність. Так, одним із ключових напрямів політики ЄС, згідно досліджень Хлої ЛеКог та Олени Пальцевої, є зменшення залежності від єдиного постачальника енергоресурсів задля чого країни ЄС активно впроваджують індекси

оцінки ризиків зовнішніх енергопостачань, зокрема для таких ресурсів, як газ, вугілля та нафта [5]. Диверсифікація джерел передбачає інтенсифікацію співпраці з країнами Каспійського регіону, Північної Африки й Близького Сходу, а також розвиток LNG-терміналів та інфраструктури для транспортування енергії, зокрема, міжрегіональних трубопроводів, що значно зменшує ризики збоїв у постачанні.

Другим ключовим напрямком забезпечення енергетичної безпеки ЄС є ставка на відновлювані джерела енергії (ВДЕ), які відіграють центральну роль у стратегії зменшення залежності від викопних палив. Для цього у рамках Європейського зеленого курсу акцент зроблено на стимулюванні інновацій у сфері ВДЕ, включаючи технології накопичення енергії. Згідно з дослідженнями Джозефа Абрама, Ігоря Брітченка, Марії Янкович та Крістіни Гаршкайте-Мільвідене, впровадження відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної та вітрової енергії, знижує енергетичну залежність країн-членів ЄС [2, с. 390]. Прикладом є Данія, яка досягла високого рівня виробництва енергії з відновлюваних джерел завдяки муніципальним ініціативам. Розвиток ВДЕ також супроводжується залученням громадських ініціатив і приватного сектору. У країнах ЄС впроваджуються програми субсидування та податкових пільг, що стимулюють інвестиції в маломасштабні проекти, такі як домашні сонячні панелі та вітрові турбіни. Це дозволяє розширити базу виробництва енергії, зменшити вуглецевий слід і створити нові робочі місця.

Основним механізмом забезпечення енергетичної безпеки ЄС є інтеграція національних енергетичних ринків у спільний європейський простір, що сприяє забезпеченню стабільного постачання енергії та оптимізації витрат. Інтеграція ринків включає координацію тарифної політики та стандартизацію технічних вимог до енергетичної інфраструктури, що забезпечує не лише технічну сумісність, але й підвищує економічну ефективність транспортування енергії, створюючи сприятливі умови для міжнародної торгівлі енергією. Енергетичний союз ЄС також впроваджує цифрові платформи для моніторингу енергетичних потоків між країнами-членами, що дозволяє швидше реагувати на можливі перебої Jonsson [4, с. 50].

Ще одним пріоритетом для країн ЄС є підвищення енергоефективності в усіх секторах економіки та комунальному господарстві, оскільки це зменшує потребу в енергії та залежність від імпорту. Європейський курс на енергоефективність реалізується через різноманітні програми: модернізацію будівельного фонду, впровадження

новітніх технологій у промисловості, транспорті та житловому секторі. Наприклад, ініціатива «Розумні міста» передбачає впровадження енергозберігаючих технологій у муніципальному управлінні, що дозволяє значно скоротити витрати енергії. Економія енергії також сприяє зменшенню екологічного навантаження, що є важливим для досягнення кліматичних цілей ЄС. Важливим аспектом є участь населення у програмах енергоефективності через освітні кампанії та фінансові стимули для домогосподарств. За даними Фазила Гьокгьоза та Енгіна Ялчина, країни з високими показниками енергоефективності демонструють кращі економічні результати та енергетичну стабільність країни [3].

Таким чином, європейський досвід демонструє, що комплексний підхід до диверсифікації, розвитку ВДЕ, інтеграції ринків та підвищення енергоефективності дозволяє забезпечити стабільне енергопостачання й стати основою економічної та політичної стабільності європейської співдружності. Для України адаптація цих підходів стане важливим кроком на шляху до енергетичної незалежності та інтеграції в європейський енергетичний простір. У цьому плані Україна у повоєнний період може ефективно використати європейський досвід для створення ефективного системи управління енергетикою, яка створить необхідні умови для довгострокового енергетичного розвитку та зміцнення енергетичної безпеки держави.

### Література:

1. Лимар В.В. Енергетична безпека України: геополітичний аспект. *Політикус*. 2023. № 2. С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2023-2.15>
2. Abrhám J., Britchenko I., Jankovic M., & Garškaitė-Milvydienė K. Energy security issues in contemporary Europe. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2018. Vol. 7(3). P. 388-398. DOI: [https://doi.org/10.9770/JSSI.2018.7.3\(1\)](https://doi.org/10.9770/JSSI.2018.7.3(1))
3. Gökgöz F., & Yalçın E. Investigating the energy security performance, productivity, and economic growth for the EU. *Environmental Progress & Sustainable Energy*. 2023. Vol. 42. Is. 5. DOI: <https://doi.org/10.1002/ep.14139>
4. Jonsson D.K., Johansson B., Månsson A., Nilsson L., Nilsson, M., & Sonnsjö H. Energy security matters in the EU Energy Roadmap. *Energy Strategy Reviews*. 2015. Vol. 6. P. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ESR.2015.03.002>
5. Le Coq C., & Paltseva E. S. Measuring the security of external energy supply in the European Union. *Energy Policy*. 2019. Vol. 37. Is. 11. P. 4474–4481. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2019.05.069>

## СЕКЦІЯ 10. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Андрусик В.В.**

*аспірант,*

*Київський національний університет ім. Вадима Гетьмана*

*м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-75>

### **КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ НАПІВПРОВІДНИКІВ**

Глобальна напівпровідникова промисловість знаходиться в центрі загострення суперництва між великими державами, насамперед Сполученими Штатами та Китаєм. Напівпровідники є важливими компонентами в сучасних технологіях, починаючи від смартфонів і ноутбуків до систем штучного інтелекту (AI) і автономних транспортних засобів. Оскільки попит на мікросхеми різко зростає через прогрес у ШІ, 5G та Інтернеті речей (IoT), країни запекло змагаються за лідерство в цьому критичному секторі. США запровадили суворий контроль над експортом передових мікросхем і виробничого обладнання, спрямованих на стримування технологічних амбіцій Китаю, розглядаючи перевагу напівпровідників як життєво важливу для національної безпеки [1].

У відповідь Китай активно інвестує у свої напівпровідникові компанії через такі ініціативи, як «Зроблено в Китаї 2025» та створення державного інвестиційного фонду вартістю 47,5 мільярдів доларів США, який спрямований на розширення внутрішнього потенціалу та досягнення самодостатності. Ключові гравці, такі як Nvidia, Intel, ASML і Huawei, орієнтуються в цьому складному ландшафті, кожен змагаючись за домінуюче положення в секторі. Nvidia зарекомендувала себе як лідер у виробництві чіпів штучного інтелекту, а Intel працює над тим, щоб відновити свою конкурентну перевагу. ASML залишається вирішальним гравцем як єдиний постачальник передового літографічного обладнання, необхідного для виготовлення мікросхем. Вибір, зроблений цими провідними компаніями, разом із геополітичними маневрами їхніх відповідних урядів, суттєво вплине на майбутнє технологічних інновацій та економічного зростання в усьому світі.

Ланцюжок постачання напівпровідників тісно взаємопов'язаний, що робить геополітичну напруженість між США та Китаєм ще більш наслідковою. Експортний контроль США, спрямований на обмеження доступу Китаю до передових мікросхем, відображає занепокоєння щодо національної безпеки та технологічної переваги. Відповіддю Китаю стало збільшення інвестицій у внутрішнє виробництво, щоб зменшити залежність від іноземних постачальників.

Однак геополітична напруженість – не єдина загроза для ланцюжка постачання напівпровідників. Стихійні лиха також можуть становити значні ризики. У квітні землетрус магнітудою 7,4 бала вразив Тайвань, важливий центр світового виробництва напівпровідників. TSMC, відповідальна за 92% найсучасніших чіпів у світі, повідомила, що її основні виробничі лінії відновилися протягом 24 годин. Землетрус послужив нагадуванням про вразливість ланцюжка поставок і підкреслив потребу США зменшити залежність від потужностей Тайваню з виробництва мікросхем.

Незважаючи на високий попит на напівпровідники та зростаючі інвестиції, над майбутнім галузі нависають значні проблеми. Глобальний ланцюг поставок був порушений через геополітичну напруженість, стихійні лиха та пандемію COVID-19. Такі компанії, як Nvidia та Intel, стикаються з постійною невизначеністю щодо постачання матеріалів, що впливає на терміни виробництва та витрати [2].

Для Samsung проблеми є як внутрішніми, так і зовнішніми. Затримки у виробничих графіках і занепокоєння щодо її бізнесу по виробництву чіпів під замовлення (ливарного) викликають сумніви щодо її здатності конкурувати з TSMC. Як зазначають аналітики, виробничий підрозділ Samsung стикається з проблемами довіри клієнтів, які побоюються, що їхні технологічні секрети можуть бути передані дизайнерському підрозділу Samsung. Потенційне відокремлення напівпровідникового виробництва та дизайн-бізнесу може допомогти вирішити ці проблеми, але це також може обмежити фінансову підтримку ливарного виробництва від бізнесу Samsung з виробництва мікросхем пам'яті.

Крім того, регуляторні проблеми залишаються серйозною проблемою для американських компаній, які сильно залежать від китайського ринку [3]. Експортний контроль США спрямований на обмеження передачі технологій до Китаю, але такі компанії, як Applied Materials і Lam Research, отримують значну частину своїх продажів з Китаю. Це створює тонкий баланс між дотриманням нормативних актів і веденням бізнесу.

### **Література:**

1. State of the semiconductor industry. PWC. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/technology/state-of-the-semiconductor-industry-report.pdf>
2. 2024 semiconductor industry outlook. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/semiconductor-industry-outlook.html>
3. Semiconductor Industry Size, Share & Companies Analysis (2025–2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/semiconductor-industry-landscape>



**Bokhan Alina**  
*Doctor of Economic Sciences,  
Professor of the Department of World Economy,  
State University of Trade and Economics  
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-76>

## **GEOECONOMIC CONFRONTATION: RISKS AND DIPLOMACY**

International competition affects the geoeconomic space, diversifies countries' development strategies, changes the instruments of geopolitical, diplomatic, financial and informational influence. The main reasons: socio-economic disparities between countries, aggravation of political confrontation, resource expansionism, demographic imbalances, wars, migration, environmental problems.

The issue of identifying geoeconomic vectors is included in the agenda of diplomatic activity. Therefore, studies of *economic diplomacy* are based on an interdisciplinary approach, focused on scientific and practical application. The systemic approach of the Ukrainian discourse is the issue of: the concept of economic diplomacy and strategies for its development; integration of politics, diplomacy and economics; the role of economic diplomacy in the system of economic security of the state and protection of national interests. Foreign narratives are a range of issues: national and regional differences in economic diplomacy, correlation of foreign policy decisions and economic diplomacy; assessment of progress and effectiveness of political dialogue as postmodern diplomacy; comparison of the economic situation between countries and regions of the world; new tasks of diplomacy in the global economic system and strengthening of international competition of states [1].

Economization of the sphere of foreign policy of the state is a phenomenon and a process. There are known historical stages of development: “diplomacy takes care of the economy”; “diplomacy serves the economy”; “diplomacy has put the economy at its service” (G. Carron de la Carriere).

Diplomacy: as a means of foreign policy influenced the multifaceted development of its types; signs of a social “phenomenon” in the context of its economization; episodic nature in the practice of the country, the evolution of

social and economic relations; the process of transformation of instruments for the protection and implementation of the country's strategic national interests.

Diplomacy is an important tool in the policy of official or unofficial activities of international actors. They should use progressive tools to respond to the challenges and risks of globalization (economic, financial, environmental, military) and identify new trends in geopolitics and geoeconomics. For participants in international relations, the thesis of G. Morgenthau is relevant: "Diplomacy is the ability to determine one's goals and take into account the moods of other countries in the context of real or potential power that can be used in a certain situation". The main three means for optimizing the process of achieving goals (persuasion, compromise, force). The art of diplomacy is the choice of one of the means. He proposed three postulates in foreign policy: 1) the subject of international relations is the nation-state, expressing its interests in categories of force; 2) the internal impulse of the movement of international relations is the maximization of the state's forces in the external environment; 3) the potential of the state is possible through the international (regional) balance of power and the policy of internal balance of power [2].

But political tension and socio-economic fragmentation in the world demonstrate the interpretation of processes simultaneously in opposite contexts. Therefore, diplomacy includes very different (contrasting) issues. Current issues in diplomacy are studied in a combination of economic, political, informational, environmental, security, public and other elements of content.

Therefore, strategizing economic diplomacy changes the construct of negotiations, institutional and network cooperation between countries, and improves mechanisms for protecting national interests in world markets in the face of global risks that have a complex nature of evolution and manifestation.

For example, in the report World Economic Forum "*The Global Risks Report 2025*" presented research on issues risk governance and geoeconomic confrontation. "Actions for today" include:

- *foster multilateralism* (the long-term approach for driving action on risk reduction and preparedness regarding geoeconomic confrontation is global treaties and agreements; reforms at the WTO to address dispute resolution, tariff-setting rules and digital trade issues);

- *develop strategic relationships* (governments could consider further prioritizing efforts to develop strategic regional or bilateral ties with countries; multistakeholder dialogue needs to be deepened; well-designed deepening of trade can lead to mutually beneficial economic and social outcomes);

– *strengthen domestic economic resilience* (in trade environment, emphasis needs to be placed on policies that strengthen the domestic economy, financial sector development or investment in education, health and infrastructure; on the supply side, developing strategic sectors such as energy, agriculture, and defense will increasingly become an important aspect of resilience at the national level). Top risks that can be addressed by «minilateral» treaties and agreements: 53% (geoeconomic confrontation: sanctions, tariffs, investment screening); 41% (state-based armed conflict: civil wars, terrorism, etc.); 36% (biological, chemical, or nuclear weapons or hazards); 32% (concentration of strategic resources and technologies); 29% (disruptions to a systemically important supply chain); 29% (involuntary migration or displacement); 25% (cyber espionage and warfare); 21% (intrastate violence); 20% (disruptions to critical infrastructure); 20% (crime and illicit economic activity) [3].

International fragmentation of communities, political transformation, socio-economic tension are the result of complex forms of global interactions, rivalry, competition, nationalism, expansionism, protectionism. To effectively respond, Ukraine must develop consolidating and integrating forms of economic diplomacy. This will allow improving the performance of the functions of diplomacy: representative, informational, analytical, communicative, preventive, security, etc.

### **References:**

1. Mazaraki A., Bokhan A. (2022). Economic and environmental diplomacy: strategic context of development. *Foreign trade: economy, finance, law*. vol. 2. pp. 4–15.
2. Morgenthau H. J. (1955) *Politics Among Nations. The Struggle for Power and Peace*. Second Edition. Alfred A. Knopf: New York.
3. The Global Risks Report 2025 20<sup>th</sup> Edition. Available at: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)

**Dvornyk Iryna**  
*Associate Professor of the Department  
of Business Economics and Entrepreneurship,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-77>*

## **DEVELOPMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF SMES IN THE CONTEXT OF TRANSNATIONALIZATION**

In the context of transnational corporations, many researchers note that the emergence and development of the phenomenon of global value chains has led to the fact that specific production processes have become largely fragmented and distributed across different countries. With the growth of technological complexity of commodity products, the trend of fragmentation of production activities in the last 10–15 years has been actively spreading to the sphere of science and innovation, although until recently, scientific research and development were among the least internationalized fragments in value chains, traditionally considered the “key activity” of TNCs. Gaining access to foreign knowledge, companies seek to improve the quality of their assets by acquiring or creating completely new technological competencies. Currently, a number of TNCs have and successfully implement geographically distributed models of research and development aimed at ensuring long-term competitiveness. Such instruments of the global economy as foreign direct investment, fragmentation of production and global production chains have radically changed the traditional model of the international division of labor and trade, bringing global value chains to the forefront of the modern approach.

The main areas of innovative development are the expansion of the use of alternative renewable energy sources; the creation of high-speed overground highways and railways, respectively – high-speed cars and railway vehicles; the development and production of unmanned trucks and cars, buses; the construction of underground, above-ground and underwater pipeline transport systems; the development and implementation of unmanned aviation vehicles; the creation and use of transport engines on water, hydrogen, electricity, biofuel and other types of alternative renewable energy sources; the development of electronic control and tracking systems for vehicles, etc.

International strategic alliances [1] and innovation clusters [2] are focused on creating innovative development on a global scale, taking into account the specifics of building global innovative value chains. Compared to other types of value chains, global innovative value chains use a relatively small amount of labor to produce valuable products. In this case, only 4% of the global labor force (131 million people) is used, which together account for 13% of world production and 35% of world exports. This sector is the most knowledge-intensive of all value chains [2]. Competition in such industries is based on innovative technologies and product quality, so the lion's share of the cost, in fact, is made up of research and development. In this category of chains, funds are spent primarily on intangible assets such as research and development and innovation; on average, 30% of revenue is generated by intellectual property. For comparison: on average, for all other value chains, intellectual value accounts for about 10%. These value chains are characterized by geographical concentration, i.e. fewer countries participate in them. Only eight countries account for more than 75% of trade in computers and electronics. The share of advanced economies accounts for two-thirds of trade in global innovation value chains, with China being the largest exporter in the group [1, p. 222].

Trade based on labor cost differentials is declining in many supply chains. It is commonly believed that trade flows are driven by multinational corporations that are constantly striving to reduce labor costs. However, experts claim that trade based on labor cost differentials currently accounts for only 18% of total merchandise trade. Cost differentials refer to exports from low-wage countries to high-wage countries (the wage differential is five times or more). In other words, the vast majority of trade flows today are focused on worker specialization, the search for rare and talented specialists, proximity to markets, etc., but not on cheap labor. Innovation (an innovative product, a novelty), in turn, is the result of long-term and persistent efforts of scientists, inventors and entrepreneurs, the result of the evolutionary development of an important scientific discovery or technical invention, the creation of a new product (goods) on this basis and its commercialization. Innovation is based on scientific knowledge – a scientific discovery or a technical invention. However, not all knowledge is innovation.

Innovative activity means the performance of work, provision of services for the creation in science, development in production and practical application of new or improved products, new or improved technological processes, in demand by the market, based on completed scientific research and development or other scientific and technological achievements with the financing of innovative activities at all stages of their implementation.

Innovative activity includes: organizing the financing of innovative activities at all stages of their implementation; performing a set of scientific research, experimental design, technological work to create new or improved products, new or improved technological processes intended for practical application; testing new or improved products, new or improved technological processes; technological re-equipment and preparation of production for the release of new or improved products, the introduction of a new or improved technological process; training, retraining or advanced training of personnel to carry out innovative activities; release of new or improved products, the use of a new or improved technological process until cost recovery is achieved; examination, consulting, information, legal and other services for the creation and (or) practical application of new or improved products, new or improved technological processes; creation and development of innovation infrastructure; transfer or acquisition of rights to the results of intellectual activity or confidential scientific and technical information; activities to promote new products to markets.

There are different points of view on the problem of forming an innovative idea. According to some authors, an innovative idea is the basis and essence of an innovative project, which is reflected in the establishment of the final goal of the project [3]. According to other authors, the formation of an innovative idea is the comprehension of the intended action plan, that is, an innovative idea represents the methods or ways of achieving the established goal of the project [4]. In the process of fundamental research, an innovative idea is born, which is brought to commercialization, passing through the chain: applied research, development, production, sales (marketing), operation. In addition, an additional innovative idea can equally likely arise at any stage of the specified chain. And then, through feedback channels, an order is sent to the field of fundamental research: to refine the idea, provide this or that theoretical study on a given issue, prepare an effective implementation of the innovation in practice. The transfer of ideas occurs very often and is called the "rugby principle" [5]. Due to the fact that scientific knowledge has become the theoretical basis of material production, all developed countries pay attention to fundamental research. It is they who form the potential for the formation of innovative ideas, the potential of knowledge for innovative activity.

Few firms have managed to digitize their entire value chain, creating a single digital thread that provides visibility and control over production, from prototyping and design to finished goods, distribution to retail outlets and sales. But building closer relationships can accelerate transformation, especially

where smaller suppliers need the investment or capacity to make a breakthrough.

### References:

1. Ptashchenko O., Reznikova, N., Ivashchenko O. Mizhnarodni stratehichni aliatsy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh. Yevropeyskyi naukovi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii. 2023. No. 2. P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
2. Reznikova N., Rubtsova M., Yatsenko O. The role of innovation clusters in building up investment and innovation strategies in the crossborder cooperation context. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn.* 2020. Is. 142. P. 85–98.
3. Reznikova N.V., Karp V.S, Ivashchenko O.A. Mizhnarodnyi dosvid instytuttsiinoho spryiannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky i protydyi zahrozam tekhnohlobalizmu v umovakh innovatsiinoho supernyystva. *Investytsii: praktyka ta dosvid.* 2023. No. 17 P. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.5>
4. Reznikova N.V., Rubtsova M.Yu., Rylach N.M. Instytuttsiini vazheli mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi innovatsiinoy systemy: problema vyboru instrumentiv stymuliuвання innovatsiinykh pidpriemstv. *Efektivna ekonomika.* 2018. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.14>
5. Reznikova N.V., Rubtsova M.Iu. Porivnialna ta konkurentna perevahy v mizhnarodnomu biznesi: teoretyko-metodolohichni pidkhody do poshuku yikhnoho syntezy. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya “Ekonomichni nauky”.* 2016. No. 8. Available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3516/3188](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3516/3188)

**Дугінець Г.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна*

**Ночовна Г.Д.**

*бакалавр,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-78>

## **ПРОСУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Формування позитивного іміджу України на міжнародній арені є стратегічно важливим завданням, особливо в умовах військової агресії з боку рф. Просування українських брендів на міжнародних ринках відіграє ключову роль у зміцненні економічних і політичних позицій держави, підтримці її міжнародного авторитету та захисті національних інтересів. Брендинг, як інструмент «м'якої сили», дозволяє ефективно взаємодіяти з міжнародною аудиторією, демонструючи високий рівень української продукції, унікальність національної культури та відданість демократичним цінностям.

Українські бренди стають важливими носіями позитивного іміджу країни. Вони здатні сприяти формуванню довіри до України як надійного партнера у міжнародній торгівлі, інвестиціях та співпраці. Національний бренд допомагає створити асоціацію з інноваціями, екологічністю, якістю та стійкістю, що є важливим фактором для заручення підтримкою іноземних партнерів. В умовах російської агресії просування українських брендів дозволяє активно протидіяти дезінформації, поширюваній рф, та формувати правдиве уявлення про Україну та український бізнес. Кожен успішний бренд стає символом підтримки боротьби України за свободу, демократію та права людини. Тому просування продукції з маркуванням «Made in Ukraine» (<https://madeinukraine.gov.ua/>) стало одним із головних пріоритетів державної політики.



Війна, що розпочалася у 2014 році та досягла повномасштабних масштабів у 2022 році, створила нові виклики для української економіки. Агресор активно використовує економічний тиск та пропаганду для дискредитації України на міжнародній арені. У відповідь український бізнес адаптував свої стратегії, зосереджуючись на темах патріотизму, соціальної відповідальності та культурної ідентичності. Одним із прикладів є бренд «Нова Пошта», який під час війни не лише зберіг свою інфраструктуру, але й став важливим логістичним партнером для гуманітарних і військових вантажів. Його діяльність стала символом стійкості у найскладніших умовах російсько-української війни (див. детально [1]). Аграрні компанії, такі як «Нібулон» і «Миронівський хлібопродукт» (ТМ «Наша Ряба») просувають українські товари на ринках Європи, Азії та Африки, підкреслюючи екологічність та високу якість своєї продукції. Також компанії мають активну громадську діяльність в умовах боротьби з РФ (див. детально [2; 3])

Інноваційний сектор також демонструє успішність українського брендингу. Наприклад, компанія Grammarly (<https://grammarly.com>), створена українськими розробниками, стала одним із найбільш відомих інструментів для перевірки англійської мови у світі, заручившись мільйонами користувачів. У своєму блозі та соціальних мережах компанія публікує історії про свій український персонал, їхню стійкість під час війни та внесок у роботу навіть у складних умовах. Вони також акцентують увагу на своєму українському корінні, розповідаючи, як їхні цінності формувалися в Україні, і як це впливає на культуру компанії.

Продукти бренду Ajax Systems (<https://ajax.systems>), які спеціалізуються на системах безпеки, активно продаються на глобальному ринку, підкреслюючи український потенціал у високотехнологічному виробництві.

У галузі легкої промисловості прикладом успіху є бренд "Gunia Project" (<https://guniaproject.com>), який популяризує українські традиції через сучасний дизайн аксесуарів і текстилю. Одяг від українських дизайнерів, таких як Ruslan Baginskiy (<https://ruslanbaginskiy.com>), Ksenia Schnaider (<https://kseniaschnaider.com>) та Bevza (<https://bevza.com>), здобув визнання на міжнародних подіумах і став уособленням українського стилю й індивідуальності. Такі бренди підкреслюють, що Україна здатна створювати продукцію, яка є не лише конкурентоспроможною, але й унікальною.

Для підвищення ефективності українського брендингу необхідно враховувати досвід інших країн. Наприклад, Польща, Франція та

Німеччина демонструють, як державна підтримка може сприяти формуванню позитивного іміджу країни. Польща, зокрема, запровадила масштабну маркетингову кампанію, спрямовану на популяризацію своїх брендів у Європі, що допомогло їй інтегруватися до ЄС. Франція активно використовує свою культуру, інновації та гастрономію як елементи національного бренду. Німеччина робить акцент на якості та технологічності своїх товарів. Ці приклади показують, що національний бренд може стати важливим елементом державної стратегії, який підтримує економічний розвиток та зміцнює позиції країни на глобальній арені.

Україні необхідно розробити інтегровану стратегію національного брендингу, яка враховуватиме сучасний контекст війни. Основними складовими цієї стратегії мають стати: акцент на національній ідентичності, просування продукції через міжнародні платформи, адаптація до локальних ринків та активне використання сучасних цифрових технологій. Важливим елементом є співпраця між державними установами, бізнесом та громадськими організаціями для створення єдиного інформаційного простору, який сприятиме просуванню позитивного іміджу України. Залучення професійних агентств і спеціалістів допоможе розробити якісні комунікаційні кампанії, які підтримуватимуть українські бренди та зміцнюватимуть позиції країни у світі.

Особливу увагу варто приділити розвитку експортних брендів, які мають стати символом високої якості та надійності. Вони можуть демонструвати унікальні переваги української продукції, такі як екологічність, традиційні ремесла або сучасні технології. Наприклад, аграрна продукція, продукти харчування, текстиль та IT-рішення можуть бути просунуті як символи української культури, інноваційності та прагнення до глобального співробітництва. Умови воєнного стану висувають додаткові вимоги до бізнесу, змушуючи бренди адаптуватися до швидких змін і реагувати на виклики часу. Водночас бренди, які демонструють підтримку суспільства, соціальну відповідальність та гуманітарну допомогу, отримують більше довіри від споживачів як в Україні, так і за її межами.

Російська агресія вплинула на стратегії міжнародної комунікації українських брендів. Сьогодні важливо не лише просувати товари, але й використовувати бренди як інструмент для поширення правдивої інформації про Україну. Наприклад, Бренд «**GoodWine**» (<https://goodwine.ua>), один із провідних дистриб'юторів алкогольних

напоїв в Україні, запустив міжнародну кампанію, яка розповідає історії українських виноробів. Під час війни компанія використовувала свої платформи, щоб розказувати, як війна вплинула на їхню діяльність, і водночас демонструвала стійкість українських підприємців. Ця ініціатива допомогла поширити інформацію про якісну українську продукцію серед міжнародної аудиторії та викликала значну підтримку з боку споживачів. Бренд «Київстар» (<https://kyivstar.ua>) також активно використовує сторітейлінг, розповідаючи про співробітників, які забезпечують зв'язок для мільйонів українців навіть під час обстрілів. Їхні кампанії акцентують увагу на людських історіях, які демонструють відданість і героїзм технічних фахівців, які працюють у найнебезпечніших регіонах країни. Такі дії не лише підтримують імідж України, але й сприяють створенню додаткового емоційного зв'язку зі споживачами у світі.

Загалом, просування українських брендів на міжнародних ринках є важливим інструментом не лише для економічного розвитку, але й для захисту національних інтересів у боротьбі з РФ. Цей процес потребує комплексного підходу, що включає підтримку з боку держави, залучення бізнесу та громадського сектору, а також активне використання міжнародного досвіду. Українські бренди повинні стати символами стійкості, інноваційності та перемоги, що підкреслюватимуть незламний дух українського народу. І слід зазначити що це вже допомагає Україні зміцнити свої позиції на глобальній арені, привертає інвестиції та забезпечує підтримку міжнародної спільноти в боротьбі з державою-агресором.

### Література:

1. Бізнес під час війни: реакції на ініціативи брендів. URL: <https://youscan.io/ua/blog/biznes-pid-chas-viini-yak-ukrayinci-reaguyut-na-iniciativi-brendiv/>
2. Українська асоціація гуманітарного розмінування відзначила «НІБУЛОН» за вагомий внесок у становлення галузі протимінної діяльності. URL: <https://www.nibulon.com/ukrainska-asotsiatsiia-humanitarnoho-rozminuvannia-vidznachyla-nibulon-za-vahomyj-vnesok-u-stanovlennia-haluzi-protyminnoi-diialnosti/>
3. Допомога захисникам України. URL: [https://mhpgromadi.org.ua/support\\_ukraine/dopomoha-zakhysnykam-ukrainy/](https://mhpgromadi.org.ua/support_ukraine/dopomoha-zakhysnykam-ukrainy/)

**Іванченко Е.П**

*кандидат юридичних наук, професор,*

*Українська технологічна академія;*

*докторант,*

*Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва*

*імені академіка Ф.Г. Бурчака*

*Національної академії правових наук України;*

*радник Асоціації митних брокерів України*

*м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-79>

## **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МИТНІЙ СФЕРІ**

Реалізація стратегічного курсу України на набуття повноправного членства нашої держави в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору зумовлює напрацювання та оновлення правової бази, що відповідатиме стандартам та принципам ЄС та НАТО, зокрема, у сфері зовнішньої торгівлі, а саме в тій її частині, що стосується правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності в митній сфері.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» прийнятий 16 квітня 1991 року № 959-ХІІ (Закон) [1] формулює ключові принципи та правила, які стосуються зовнішньоекономічних операцій і визначає митні аспекти пов'язані з правовим регулюванням зовнішньоекономічної діяльності. Митне регулювання – регулювання питань, пов'язаних із встановленням мит та інших податків, що справляються при переміщенні товарів через митний кордон України, процедурами митного контролю, організацією діяльності органів митного контролю України (ст. 1).

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (суб'єкти ЗЕД) незалежно від форми власності та інших ознак, у відповідності до статті 5 Закону, *мають рівне право* здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності та дії щодо її провадження, у тому числі будь-які валютні операції та розрахунки в іноземній валюті з іноземними суб'єктами господарської діяльності, що прямо не заборонені або не обмежені законодавством, у тому числі заходами захисту,

запровадженими Національним банком України відповідно до Закону України «Про валюту і валютні операції» [2].

Законом встановлено (ст. 3), що суб'єктами ЗЕД в Україні є:

– фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;

– юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні доми, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

– об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

– філії та представництва юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави;

– спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

– державні замовники у сфері оборони;

– інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України.

Перелік встановлених Законом суб'єктів ЗЕД має чітку правову визначеність та зобов'язує їх дотримуватись митних правил при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності у відповідності до законодавства України з питань митної справи та міжнародних норм права.

Згідно статті 1 Митного кодексу України (Кодексу) [3] законодавство України з питань митної справи складається з Конституції України, Кодексу, інших законів України, що регулюють питання, зазначені у статті 7 Кодексу, з міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також з

нормативно-правових актів, виданих на основі та на виконання Кодексу та інших законодавчих актів.

Правовідносини між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та митними органами України *визначаються правовими актами*, які регламентують порядок здійснення митного контролю та оформлення товарів. У цьому процесі, крім митних органів, також задіяні і інші контролюючі органи державної влади (уповноважені органи), які безпосередньо або опосередковано задіяні в процесі митного контролю та оформлення товару, діяльність яких регламентована відповідними нормативно-правовими актами. Наприклад, правові дії пов'язані з ветеринарним, фітосанітарним, радіологічним та/або іншими видами контролю. Взаємодія митних органів з іншими уповноваженими органами під час переміщення товарів через митний кордон України визначена статтею 319 Кодексу.

Встановлені порядок і умови переміщення товарів через митний кордон України, їх митний контроль та митне оформлення, застосування механізмів тарифного і нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, справляння митних платежів, ведення митної статистики, обмін митною інформацією, ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, здійснення відповідно до закону державного контролю нехарчової продукції при її ввезенні на митну територію України, запобігання та протидія контрабанді, боротьба з порушеннями митних правил, організація і забезпечення діяльності митних органів та інші заходи, спрямовані на реалізацію державної митної політики, становлять *митну справу* (ст. 7 Кодексу). Безпосереднє керівництво здійсненням митної справи покладається на центральний орган виконавчої влади, що реалізує *державну митну політику* - Державну митну службу України (Держмитслужба).

Введення правового режиму воєнного стану зумовило зміну пріоритетності напрямів реалізації завдань державної митної політики, спрямувавши її на *посилення безпекових аспектів та спрощення митних процедур і формальностей*. 30 жовтня 2024 року Єврокомісія вкотре відзначила значний прогрес України у митному напрямі – за переговорним розділом «Митний союз». Зараз у процесі розробки знаходиться новий Митний кодекс України на основі митного законодавства ЄС. Водночас прийняті важливі євроінтеграційні зміни до чинного митного законодавства та впроваджуються сучасні ІТ-системи відповідно до Стратегічного плану цифровізації Держмитслужби, що вже сьогодні дозволяє українському бізнесу здійснити поступовий перехід до

нових митних правил, а Держмитслужбі: встановити спеціальні умови проходження митної служби; розвинути безпекову функцію з трансформації у східний митний кордон ЄС; підвищити професійну компетентність українських митників; знизити корупційні ризики [4].

Попри триваючу повномасштабну військову агресію наша держава продовжує активно упроваджувати та законодавчо унормувувати новації, щодо модернізації митної справи. Саме тому, проблематика належного функціонування митної системи в умовах війни, – є не менш важливою, ніж забезпечення безпеки та обороноздатності України [5, с. 9].

Виходячи з вищевикладеного, можемо дійти до висновку, що правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності в митній сфері повинно базуватися на ефективній реалізації державної митної політики, яка є складовою частиною державної економічної політики, з врахуванням сьогоденних викликів (повномасштабна війна, вступ до ЄС, уніфікація та гармонізація митних правил до міжнародних стандартів тощо), постійної та невідкладної нормотворчої правової роботи з боку державних органів влади України у сфері захисту митних інтересів, забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки.

### **Література:**

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21 червня 2018 року № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19/card2#Card>
3. Митний кодекс України: Закон України від 13 березня 2012 року № 4495. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
4. Державна митна служба України: Митна сфера є одним із найважливіших напрямів євроінтеграції України. 23 січня 2025 року. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/mitna-sfera-ie-odnim-iz-naivazhlivishikh-napriamiv-ievrointegratsiyi-ukrayini-1996>
5. Іванченко Е.П. Правова природа митної брокерської діяльності: поняття, ознаки, особливості. *Приватне та публічне право*. № 4/2023. С. 9–20. URL: <http://pp-law.in.ua/index.php/4-2023>

**Ігнат'єв М.М.**

*аспірант,*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

*м. Харків, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-80>*

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ**

Митна система є ключовим елементом державної економічної політики, оскільки вона забезпечує регулювання зовнішньоекономічної діяльності, контроль за товаропотоками та наповнення державного бюджету. У контексті європейської інтеграції України одним із важливих завдань стає гармонізація митного законодавства та процедур відповідно до стандартів Європейського Союзу (ЄС). Угода про асоціацію між Україною та ЄС визначає основні напрями трансформації митної політики, що має сприяти розвитку міжнародної торгівлі та залученню іноземних інвестицій.

Митна система України, як складний комплекс інституцій, нормативно-правових актів та процедур, потребує модернізації з метою підвищення її ефективності. Основними критеріями оцінки є швидкість митного оформлення, рівень корупції та відповідність міжнародним стандартам. Європейський підхід до митної політики базується на спрощенні митних процедур, застосуванні єдиних митних тарифів та широкому використанні електронного документообігу [4]. З огляду на це, для України ключовими аспектами реформування є цифровізація, стандартизація та інтеграція митних процесів у загальноєвропейський простір.

Процес адаптації митного законодавства України до стандартів ЄС передбачає імплементацію таких ключових положень [1]:

1. Впровадження норм Митного кодексу ЄС (Regulation (EU) №952/2013);
2. Спрощення митних процедур відповідно до Конвенції про спільний транзит (NCTS);
3. Запровадження інституту Авторизованого економічного оператора (АЕО);
4. Посилення заходів протидії контрабанді та митним правопорушенням.



Україна вже здійснила низку змін у митному законодавстві, проте залишаються виклики щодо його ефективного застосування та адаптації до європейських стандартів. Єдина митна територія охоплює всі країни ЄС та деякі асоційовані території. ЄС є митним союзом, що означає відсутність митних кордонів між країнами-членами. Митні органи ЄС контролюють зовнішні кордони союзу, а всередині митного союзу товари переміщуються без обмежень. Україна здійснює контроль за всіма митними операціями, тому митний контроль здійснюється як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях. Повна цифровізація митних процесів: всі декларації подаються в електронному вигляді через автоматизовані системи (ICS2, NCTS) [4]. Програма АЕО (Authorised Economic Operator) дозволяє компаніям отримувати спрощений доступ до митних процедур. В Україні митна політика формується самостійно та може змінюватися відповідно до економічної ситуації. Хоча використовується система «Єдине вікно», на практиці залишається багато бюрократичних процедур. Програма АЕО в Україні тільки впроваджується, і не всі компанії можуть

Україна вже здійснила низку змін у митному законодавстві, зокрема прийняла Закон «Про Митний тариф України» [3], проте залишаються питання щодо його ефективного застосування на практиці.

Таблиця 1

**Порівнянняльна таблиця певних митних процедур**

<b>Параметр</b>	<b>Україна</b>	<b>ЄС</b>
Автоматизовані системи аналізу ризиків	АСМО «Інспектор» виконує формування ризиків	Повноцінно працюють та мають різного роду нововведення або контролю
Системи сканування вантажів	Обмежена кількість	Високотехнологічні системи сканування
Мобільні митні групи	Відсутні	Активне використання
Інфраструктура пунктів пропуску	Часто застаріла	Сучасна, з високим рівнем автоматизації

*Джерело: розроблено авторами за матеріалами [2; 4]*

Згідно таблиці 1 матеріально-технічне забезпечення митних органів відіграє ключову роль у ефективному функціонуванні митної системи. В ЄС митні органи оснащені сучасними технологіями та автоматизованими системами контролю, тоді як в Україні ще зберігається певна нестача технічних ресурсів. Для підвищення ефективності митних процедур необхідне масштабне впровадження електронних систем аналізу ризиків, сканування вантажів та автоматизації митного оформлення. При цьому

сама інфраструктура та технічне забезпечення є застарілим або таким, що вже не ефективно виконує свої функції.

На шляху гармонізації української митної системи з європейськими нормами існує низка викликів, серед яких:

1. Бюрократичні перешкоди та необхідність адаптації процедур митного оформлення;

2. Корупційні ризики, що можуть сповільнювати ефективність реформ;

3. Технічна модернізація, яка потребує значних інвестицій та підготовки персоналу.

Разом з тим, успішне впровадження європейських стандартів дозволить суттєво покращити ефективність митного адміністрування, скоротити час оформлення товарів та підвищити прозорість митних процедур. Гармонізація митного законодавства України з нормами Європейського Союзу (ЄС) є частиною зобов'язань України в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (DCFTA) та підготовки до можливого вступу в ЄС. Основна мета цього процесу – приведення українських митних процедур у відповідність до Митного кодексу Союзу (UCC), що забезпечить спрощення торгівлі та інтеграцію України в єдиний митний простір ЄС.

Основні напрямки гармонізації[1-4]:

1. Нормативно-правове узгодження

– Україна адаптує положення Митного кодексу України (МКУ) до стандартів ЄС;

– Впровадження європейських норм щодо митного контролю, митного транзиту, тарифів, митних процедур та захисту прав інтелектуальної власності.

2. Спрощення митних процедур

– Зменшення митного контролю для надійних компаній – впровадження статусу авторизованого економічного оператора (АЕО), що надає підприємствам певні привілеї;

– Перехід на повністю електронне декларування та інтеграція з митними системами ЄС (ICS2, NCTS).

3. Інтеграція до митних інформаційних систем ЄС

– Приєднання до спільної транзитної системи NCTS (New Computerised Transit System) – це дозволяє Україні брати участь у єдиній транзитній системі з ЄС та країнами ЄАВТ (EFTA) ;

– Інтеграція до системи ICS2 (Import Control System 2) – платформи для контролю за безпекою товарів при імпорті в ЄС.

#### 4. Єдиний митний тариф та преференції

– Україна поступово запроваджує єдиний митний тариф (СЕТ) ЄС на певні групи товарів;

– Зона вільної торгівлі з ЄС (DCFTA) передбачає поступове скасування імпортних мит на товари з ЄС;

– Використання митних преференцій ЄС, таких як GSP (Generalised Scheme of Preferences).

#### 5. Боротьба з контрабандою та митними правопорушеннями

– Впровадження європейських стандартів митного контролю та управління ризиками;

– Посилення митного нагляду через цифровізацію процесів та обмін даними з митними органами ЄС;

– Посилення заходів щодо захисту прав інтелектуальної власності.

Таблиця 2

### Порівняльна таблиця митних процедур між Україною та Польщею

Аспект	Україна	Польща
<b>Орган митниці</b>	Державна митна служба України (ДМСУ)	Krajowa Administracja Skarbowa (KAS)
<b>Митне оформлення</b>	Відбувається через електронні системи, митні брокери можуть допомагати	Електронна система e-Celina, взаємодія з ЄС
<b>Контроль за імпортом/експортом</b>	Високий контроль через війну, санкційні обмеження	Частина єдиного митного простору ЄС, спрощені процедури в рамках Союзу
<b>Податки та мита</b>	ПДВ (20%), мита залежать від товару	ПДВ (23%), мита за регламентом ЄС
<b>Спрощені митні процедури</b>	«Єдине вікно», АЕО (Авторизований економічний оператор)	АЕО (авторизований економічний оператор), єдина митна територія ЄС
<b>Період оформлення товарів</b>	1–3 дні для стандартних вантажів	1–2 дні, транзитні товари проходять швидко в рамках ЄС

*Джерело: розроблено авторами за матеріалами [2; 4]*

Порівнюючи митні процедури України та Польщі згідно таблиці 2, можна відзначити як спільні риси, так і суттєві відмінності. Обидві країни використовують електронні системи для митного оформлення та мають механізми спрощення, такі як АЕО. Водночас Польща, як частина Європейського Союзу, має перевагу спрощеного митного режиму в

межах єдиного ринку, що пришвидшує процеси оформлення та транзиту товарів. В Україні митний контроль є суворішим через воєнний стан і санкційні обмеження. Також спостерігається різниця в рівнях ПДВ (20% в Україні проти 23% у Польщі) та підходах до митного регулювання, де Польща дотримується норм ЄС. Загалом, митні процедури в Польщі є більш інтегрованими та швидшими, тоді як в Україні вони залежать від поточних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Таким чином трансформація митної системи України є необхідним кроком на шляху до європейської інтеграції. Впровадження стандартів ЄС, цифровізація митних процесів та підвищення інституційної спроможності митних органів сприятиме розвитку міжнародної торгівлі та зміцненню економічної позиції України на глобальному ринку. Незважаючи на існуючі виклики, реалізація реформ у митній сфері дозволить створити ефективну систему митного адміністрування, яка відповідатиме найкращим європейським практикам.

#### **Література:**

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 30.11.2023 року . URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page#Text)
2. Митний кодекс України від 15.01.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-VI>
3. Закон України «Про Митний тариф України» від 19.10.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#Text>
4. Митний кодекс ЄС від 10.10.2013 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0952>
5. Офіційний сайт Державної митної служби України URL: <https://customs.gov.ua>

**Іринчина І.Б**

*доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-81>

## **ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЙТИНГОВИХ ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ**

Актуалізація економічних інструментів як визначально ефективних при формуванні міжнародних відносин суб'єктів, посилила роль Економічної дипломатії. Інструменти та методи дипломатичної роботи в якості «м'якої сили», спроможні сприяти реалізації Національних інтересів держави, забезпечити Національну безпеку держави через розкриття потенціалу Національних економічних інтересів у взаєминах національного бізнесу у Глобальному господарстві, через свідоме ґрунтовне своєчасне реагування на виклики міжнародного торговельного середовища та моніторинг внутрішніх параметрів ефективного функціонування.

Пошук та обґрунтування інструментів оптимізації процесу формування моделей успішного розвитку міжнародного бізнесу на ринках міжнародної торговельної системи спроможна оптимізувати підтримка Економічної дипломатії України. В умовах недостатнього напрацювання рейтингових позицій у попередні періоди, сучасний етап жорсткої конкуренції обумовленої стійким перевищенням пропозицій бізнесу країн над купівельноспроможністю попиту більшості учасників Глобальної економічної системи, швидкість та якість масштабування національного бізнесу потребує державної підтримки – гарантії добropорядності, яку забезпечує робота Економічної дипломатії.

Рейтингові позиції національних компаній спроможна посилити суто промислова глобальна конкурентоспроможність Держави, яка визначається як здатність країн зміцнювати свою присутність на зовнішньому та внутрішньому ринках з одночасним розвитком видів діяльності з високою доданою вартістю і технологічним рівнем. У свою, чергу цю спроможність й промислову потужність державам створюють

результативні й міжнародно ефективні у середовищі Глобальних викликів, національні компанії. Зокрема, розглянемо Індекс ІПК оцінює три основні критерії результативності переробної промисловості (див. структуру ІПК) [5]:

- спроможність виробляти та експортувати продукцію переробної промисловості;
- технологічну складність продукції та експорту, якість експорту;
- вплив переробної промисловості країни на світове виробництво та торгівлю.

Отже, саме у цьому напрямі, вимірі має базуватися український бізнес з амбіціями до міжнародної суті та масштабу. Саме за цими критеріями відповідності його слід формувати та інформаційно, регулятивно підтримувати державними інструментами – засобами Економічної дипломатії.

Економічна дипломатія, за Шаровим О.М. – це наука міжнародних економічних відносин і засіб здійснення зовнішньоекономічної політики держави, що являє собою сукупність невійськових практичних заходів, прийомів і методів (із переважанням економічних над політичними), які застосовують з урахуванням конкретних умов і характеру вирішуваних завдань [2]. Саме економічну складову слід, у першу чергу, стабілізувати у складі Національної системи України.

У першу чергу, пропонуємо оптимізувати взаємини макро та мікро рівня національної економічної системи України задля напрацювання достатнього рівня рейтингових позицій національних компаній й відповідно їх результативності на міжнародних ринках товарів, послуг та ідей. Це співпраця економічної роботи дипломатів у рамках Представництв, Посольств та Консульств України у якості підтримки й налагодження взаємин із бізнесом держав, з одного боку. З іншого, кропітка, свідома робота національних компаній над масштабним втіленням міжнародно конкурентоспроможних ідей, товарів та послуг у Глобальній економічній системі.

Підвищенню результативності роботи Економічної дипломатії для забезпечення інтересів національного бізнесу на міжнародних ринках слугуватиме Геоекономічна модель Економічної дипломатії, яка реалізується на сучасному етапі розвитку України на противагу Торгово-організаційній моделі [1].

Для бізнесу, вважаємо за потрібне формування покрокових протоколів виходу із загрозливих, для оптимальних репутаційних та фінансових показників функціонування на ринках міжнародної торгівлі –

на основі над ефективних економіко-математичних технологій передбачуваності, прогнозованості й, відповідно, захищеності та відносної стабільності. Усі технології міжнародного масштабування, перебування у Глобальному просторі потребують чіткості, заздалегідь прогнозованого функціонування при орієнтуванні на як запобігання так і швидке реагування на загрози, виклики для репутації та прибутковості. Зокрема, фокусування на математичні рішення, стосовно коливань частки на тому чи іншому крайньому ринку – тобто закриття питань з прибутковістю функціонування, дозволяє ABC аналіз, як базова технологія швидких та ефективних рішень, запозичена із галузі «Економіка здоров'я» [6]. На основні ABC технології, пропонуємо наступний покроковий протокол дій:

А. Банк Ідей. /результат роботи команди 24\7 протягом усього виробничого року.

В. Робота над собівартістю \ кошторисом витрат\, за усіма витратними елементами функціонування бізнесу, а не лише стосовно предмету бізнесу.

С. Підвищення прибутку засобом: 1) диференціації географічної; 2) диференціації товарної; 3) трансформації позиціонування на сталих позиціях (пошук точок болю цільової аудиторії, формування стилю життя, яке гарантує придбання товару\ послуги.

ABC технологія для моніторингу внутрішньої ефективності \сили\ компанії.

А. Моніторинг учасників, які підтримують бізнес. Дійсні власники пакетів акцій. \у разі настання викликів, відповідно додаткова емісія акцій\

В. Моніторинг \ постійна мотивація тих, хто вірить в ідею\ місію бізнесу – члени команди бізнесу. \зокрема бонусна програма задля формування банку ідей, у якості страхової програми самопомоги компанії\

С. Ефективна комунікація з тими, хто вдячний Компанії. Споживча аудиторія на сьогодні, у минулому і на майбутню перспектив. Ми одночасно «тримаємо» у фокусі уваги минуле (уроки\ висновки\ результати), сьогодні й майбутнє (перспективи прибуткової присутності \ залученості).

Й, врешті рещт, увага до ключової складової успіху міжнародного бізнесу у міжнародній торгівлі – напрацювання й моніторинг ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. ABC технологія має включати наступні кроки:

А. Ясність. Постійний збір інформації стосовно зовнішнього середовища й, як результат, формування бази даних.

В. Адекватне ведення бізнес діалогу. Адекватне, відповідно до унікальних особливостей сприйняття та характеристик контрагента \ споживача. Зокрема, застосування технології з економічної дипломатії «80\20». 80% часу, ресурсів, енергії на прояснення; 20% – на реакцію. Якщо, бізнес не аналізує, критично не оцінює усі аспекти власного функціонування у міжнародній торгівлі, це зроблять суб'єкти оточуючого середовища.

С. «Тримаємо удар» – усвідомлення потреби довго тривалості і стійкості.

Таким чином, активна робота має бути з боку національних компаній, при активній підтримці команди Економічної дипломатії Держави. Робота Економічної дипломатії у забезпеченні високих рейтингових позицій Україні та її бізнесу – засобом втілення Гео економічної моделі. Робота національних компаній у просуванні у Глобальній економічній системі – це ефективно реагування на коливання фундаментальних показників функціонування міжнародного бізнесу на світових ринках товарів, послуг, ресурсів та ідей на основі методу АВС, запозиченого з економіки здоров'я. Тобто, формування покрокового протоколу дій (1,2,3) – чіткого та ясного алгоритму дій для суб'єктів міжнародної торгівлі на випадок настання тих чи інших обставин (зокрема, падіння частки % ринку, негативних зрушень у внутрішній структурі команди міжнародного бізнесу, чи то виникнення протиріч із партнерами, конкурентами чи споживачами, зовнішніми викликами тощо) – тобто, як в наслідок, внутрішніх помилок, так і загроз зовнішнього середовища.

### **Література:**

1. Білорус О.Г. Імперативи економічної дипломатії в умовах глобальної неоконвергенції. *Науковий вісник Дипломатичної академії України. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 23. С. 129.

2. Шаров О.М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи : монографія. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2019. 560 с. С. 549-550.

3. Фліссак К.А. Економічна дипломатія у системі забезпечення національних інтересів України. Тернопіль : Новий колір, 2016. 812 с.

4. Okano-Heijmans M. Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies.



Economic Diplomacy. Economic and Political Perspectives / ed. by P. A. G. Bergeijk, M. Okano-Heijmans and J. Melissen. The Hague, 2011. P. 7–36

5. Офіційний сайт Світового Банку, «Високотехнологічний експорт, дол. США». URL: <http://data.worldbank.org/indicator/tx.val.tech.cd>

6. Методика проведення ABC-аналіза URL: [http://www.rombcons.ru/ABC\\_XYZ.htm](http://www.rombcons.ru/ABC_XYZ.htm)

**Корогод А.Я**  
*аспірант,*  
*Державний торговельно-економічний університет*  
*м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-82>

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ СПРИЯННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ**

Трансформація глобальної енергетичної системи є складним викликом сучасності. Інституційне забезпечення розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) становить багаторівневу систему взаємопов'язаних механізмів державного управління, регулювання та стимулювання.

*Політика* визначає загальну концепцію, пріоритети і стратегічні цілі, що відповідають довгостроковим інтересам держави або наддержавних об'єднань, задає принципи та цінності (наприклад, безпеку, сталий розвиток, екологічну відповідальність), а також формує регуляторні рамки для всього сектора (податкове законодавство, митні тарифи, ліцензування тощо). У Європейському Союзі, який має єдину енергетичну політику, це відображено у відповідних директивах і регламентах, націлених на декарбонізацію, підвищення безпеки постачання й конкурентоспроможність енергоринку.

*Плани* деталізують цілі, визначені політикою, та встановлюють конкретні часові й кількісні орієнтири. Вони містять «дорожню карту» з чіткою послідовністю кроків і відображають ресурсне забезпечення, необхідне для реалізації амбітних завдань (наприклад, визначають відсоток ВДЕ у валовому кінцевому споживанні до певного року). Прикладами можуть слугувати «Енергетична стратегія України на період до 2050 року» чи політекономічний план Польщі до 2040 року, де чітко визначаються орієнтири щодо збільшення частки «чистої» енергії або будівництва інфраструктурних об'єктів [1].

*Програми* конкретизують, як саме будуть досягнуті поставлені планом і політикою результати, і зазвичай охоплюють набори заходів, бюджети їх реалізації, графіки впровадження, відповідальних виконавців та механізми моніторингу. Такі програми можуть бути спрямовані, наприклад, на підтримку домашніх сонячних електростанцій,

термомодернізацію будинків, грантові ініціативи для розвитку водневої енергетики тощо. Вони забезпечують практичне втілення глобальних цілей, окреслених у політиці та планах.

Політики зазвичай ухвалюються на найвищому рівні (міжнародними організаціями чи урядами), плани розробляються відповідними міністерствами або центральними органами виконавчої влади, а реалізацію програм часто беруть на себе місцеві управлінські структури, приватний сектор і неурядові організації.

Енергетичне планування зазвичай здійснюється у межах урядових організацій, але також може проводитися великими енергетичними компаніями, такими як електропостачальні фірми або виробники нафти та газу. До цього процесу можуть залучатися різні зацікавлені сторони, включаючи урядові агентства, місцеві комунальні служби, академічні установи та зацікавлені сторони в енергетичній сфері. Планування часто відбувається з використанням інтегрованих підходів, які враховують як постачання енергії, так і роль енергоефективності у зниженні попиту на енергоносії [2].

Незважаючи на повторні заклики до вдосконалення стратегічних форм оцінки впливу при плануванні енергетики, рішення щодо розвитку відновлювальних джерел енергії все ще переважно приймаються на основі проєктування [3]. Тим не менш, енергетичні плани, програми, і часом політики піддаються стратегічній оцінці впливу на довкілля в багатьох частинах світу [4].

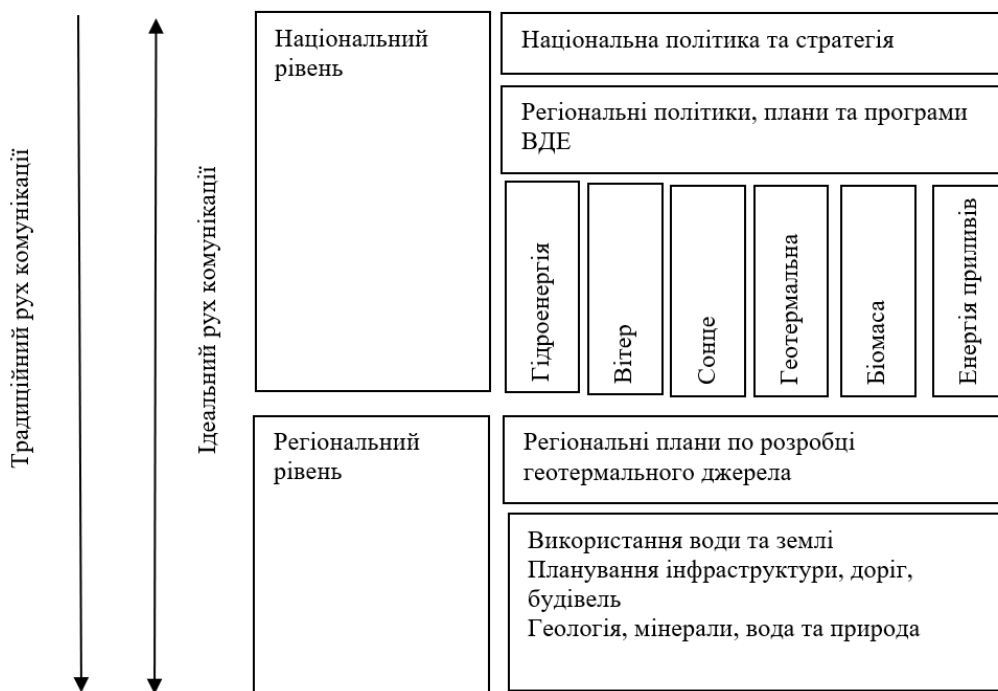
Таблиця 1

### Рівні енергетичного планування

Рівень	Характеристика	Альтернативи	Енергетичні альтернативи	Методологія
Політика	Державні настанови	Системні альтернативи Стратегічні пропозиції	Альтернативні енергетичні концепти Варіації енергетичного міксу Дистриб'юторські пропозиції	загальний, якісний (наприклад, аналіз сценаріїв)
План	Секторальна стратегія	Стратегії розвитку сектора, варіації плану	Стратегії постачання енергії Інфраструктурні пропозиції	Кількісний та якісний методи
Програма	Розклад діяльності в певній сфері	Альтернативи запропонованим рішенням	Проєкти та обмеження	Кількісний метод

*Джерело: складено автором на основі [3]*

Схема на рис. 1 відображає взаємозв'язок між національним і регіональним рівнями у сфері розвитку відновлюваної енергетики. Вона показує, як формується політика у цій сфері та як відбувається комунікація між рівнями управління. *Традиційний рух комунікації* передбачає переважно вертикальний підхід, коли рішення ухвалюються на національному рівні та спускаються вниз до регіонів. Натомість *ідеальний рух комунікації* включає двосторонню взаємодію, що дозволяє враховувати регіональні особливості та потреби при формуванні загальної стратегії. *Національний рівень* визначає загальну політику та стратегію, які включають розвиток відновлюваної енергетики (ВДЕ), а також регіональні програми. Водночас регіональний рівень зосереджується на практичній реалізації політик, включаючи використання ресурсів, планування інфраструктури та розвиток окремих джерел енергії.



**Рис. 1. Енергетичне планування сектору ВДЕ**

*Джерело: складено автором*

Інституційне сприяння розвитку ВДЕ вимагає комплексного підходу, що охоплює як глобальний, так і національний рівні/ Міжнародна співпраця, узгодження стандартів та фінансова підтримка на глобальному рівні доповнюються національними законодавчими ініціативами, економічними стимулами та розвитком відповідної

інфраструктури. Ефективне поєднання цих напрямів створює сприятливе середовище для прискореного впровадження технологій ВДЕ на енергетичному ринку, що є критично важливим для досягнення цілей сталого розвитку та боротьби зі зміною клімату. Крім того, ефективна енергетична політика потребує налагодженої двосторонньої комунікації між національним та регіональним рівнями. Це дозволить гармонізувати стратегічні пріоритети з реальними можливостями та потребами регіонів.

### **Література:**

1. Паламарчук Д., & Паламарчук Н. Енергетична політика польщі до 2040 р.: основи, цілі та ключові елементи. *Економіка та суспільство*. 2021. № (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-32>
2. Dobravec V., Matak N., Sakulin C. & Krajačić G. Multilevel governance energy planning and policy: a view on local energy initiatives. *Energy, Sustainability and Society*. 2021. No. 11. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13705-020-00277-y>
3. Budak G., Chen X., Celik S. et al. A systematic approach for assessment of renewable energy using analytic hierarchy process. *Energ Sustain Soc*. 2019. No. 9 (37). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13705-019-0219-y>
4. Geissler G., Dahmen M., & Köppel J. Strategic environmental assessment in the energy sector. *Handbook on Strategic Environmental Assessment*. 2021. P. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789909937.00024>

**Кузнєцова Н. В**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри міжнародних фінансів,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*м. Київ, Україна*

**Білько А. Б.**

*магістр,*

*Центральноєвропейський університет*

*м. Відень, Австрія*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-83>*

## **РОЗВИТОК СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН У КРАЇНАХ ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ ДРУГОЇ ХВИЛІ ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ІНДОНЕЗІЇ)**

У багатьох країнах Азії, зокрема країнах Південно-Східної Азії, спеціальні економічні зони (СЕЗ) та ділові центри ефективно використовуються для досягнення динамічного та інноваційного зростання. Створення економічних зон є каталізатором, здатним стимулювати промислову діяльність в одному регіоні і залучати прямі іноземні інвестиції (ПІІ), головним чином в обробний сектор, з метою розширення експорту і створення робочих місць.

Станом на 2022 рік в Індонезії створено 15 СЕЗ по всій країні. Країна почала широкомасштабне втілення в життя концепції СЕЗ з початку 2000-х років. До цього періоду в Індонезії було запроваджено тільки одну СЕЗ, а саме зону вільної торгівлі, що була розташована в Батамі [1]. Спеціальні економічні зони були запроваджені урядом Індонезії для прискорення економічного та промислового розвитку шляхом створення нових центрів ділової активності та економічного розвитку з високою конкурентоспроможністю. Уряд Індонезії зробив СЕЗ пріоритетною політикою для залучення іноземних інвестицій, стимулювання промислової діяльності та сприяння створенню робочих місць. В країні було розроблено програму податкових стимулів для залучення іноземного капіталу необхідного для промислових проєктів. Податкові пільги включають звільнення від податку на прибуток, податку на додану вартість (ПДВ), імпортного мита, акцизного збору тощо [2].

Наразі СЕЗ створені в різних регіонах Індонезії на основі можливостей використання демографічного потенціалу та доступності регіону до глобальних ринків збуту (що робить їх більш привабливими для залучення іноземних інвестицій), центрів управління, морських портів тощо. Кожна СЕЗ розробляється для певних секторів та має свої окремі та специфічні підходи до створення механізму глобальної конкурентоспроможності, має свою «ціннісну пропозицію». Також варто зазначити, що в країну щорічно надходить в середньому 8,7 млрд дол. США місцевих та іноземних інвестицій на розвиток СЕЗ. Заслуговує на увагу те, що уряд Індонезії ефективно використовує механізм створення СЕЗ як інструмент інвестиційної, промислової, інноваційної та регіональної політики. Так, серед основних цілей створення СЕЗ можна виділити наступні: залучення додаткових капіталів на основі використання, в першу чергу, територій, наділених геоекономічними та геостратегічними перевагами; розвиток за рахунок залучення додаткового капіталу найбільш важливих для економіки країни галузей промисловості; нарощування експортно-імпортних операцій та розвиток іншої економічної міжнародної діяльності; регіональний розвиток через створення нових центрів економічної активності для збалансування розвитку між окремими регіонами; втілення в життя моделі регіонального розвитку для економічного зростання, а саме промисловості, туризму та торгівлі; створення робочих місць [3].

В Індонезії СЕЗ поділяється на такі типи: вільні торговельні зони (вільні митні, транзитні зони): розміщення переважно виробництв експортно орієнтованої продукції; промислові зони: виробництва різних видів промислової продукції; портові зони: здійснення та організація суднобудівної та судноремонтної діяльності, надання логістичних послуг; високотехнологічні зони (технопарки, технополіси): для розміщення науково-дослідних, проектних, конструкторських підприємств; туристичні зони: надання туристичних послуг.

Механізм створення спеціальних економічних зон в Індонезії передбачає існування ряду пільг у вигляді певних преференцій:

- а) Податкові преференції:
  - 30% знижка при сплаті податку на прибуток;
  - прискорена амортизація;
  - звільнення від сплати податків для великих інвесторів (понад 60 млн дол. США) протягом 5–10 років з моменту початку виробництва у комерційних масштабах з подальшою їх знижкою у розмірі 50%;

– звільнення від сплати ПДВ, податку на предмети розкоші, а також мита при експорті вироблених у СЕЗ товарів та послуг.

б) Митні преференції:

– повне звільнення від ввізного мита на сировину, матеріали, обладнання, що необхідно для функціонування компаній у СЕЗ терміном на 2 роки;

– протягом 4 років – при ввезенні машин та обладнання, необхідних для виробничих процесів.

в) Інші види преференцій: спрощена процедура реєстрації компаній (процес реєстрації іноземних компаній у СЕЗ Індонезії здійснюється за 14 днів); спрощена процедура найму іноземних працівників; мінімальні адміністративні бар'єри; пільгові ціни на оренду та викуп землі у СЕЗ; полегшена процедура ліцензування, імміграційного контролю для іноземних працівників; – надання іноземних інвесторів права укласти довгострокові договори оренди земельних ділянок (до 75 років) та проводити на них будівельні роботи тощо.

Для розвитку національної промисловості, особливо в районах поблизу СЕЗ, для налагодження ділових зв'язків між компаніями СЕЗ та національними постачальниками товарів та послуг продукція, що потрапляє із СЕЗ на внутрішній ринок, не підлягає оподаткуванню митом, якщо вона відповідає мінімальним вимогам «внутрішнього місцевого вмісту», а саме – 40%-там. Введення таких вимог спрямоване на залучення національних виробників у спільні з іноземними компаніями виробничі процеси, що в свою чергу впливає на підвищення конкурентоспроможності національних компаній.

Перші ВЕЗ були відкриті на Батамі, Бінтані та Каріmunі (острова архіпелагу Ріау) та їх основною метою було отримання вигоди від їхньої географічної близькості до Сінгапуру та Малайзії. Ці території виявилися дуже привабливими для іноземних інвесторів через ряд факторів: ефективна робота оператора СЕЗ; сприяння з боку місцевої влади, що приділяє велику увагу розвитку транспортної, енергетичної та іншої ринкової інфраструктури; наявність у достатній кількості дешевої робочої сили та відсутність проблем із її наймом; можливість стабільного та безперешкодного експорту, зокрема каналами світових виробничих ланцюжків. Оператором СЕЗ на архіпелагу Ріау є компанія-оператор The Batamindo Industrial Park. Оператору СЕЗ вдалося залучити іноземні інвестиції на суму близько 8 млрд.дол.США у галузь суднобудування та судноремонту (у відповідності до проведення урядом Індонезії засад промислової політики і виділення ключових, пріоритетних напрямків її



розвитку). Згодом завдяки притоку іноземних інвестицій у регіон через механізм СЕЗ Батамі став найбільшим суднобудівним центром у країні і зараз у цій провінції нараховується біля 150 суднобудівних компаній [1].

СЕЗ на Батамі, Бінтані та Каріmunі виступили також центрами розвитку та будування підприємств електронної промисловості. Цьому сприяв великий попит на продукцію електроніки серед азіатських споживачів та перспективи участі окремих підприємств у глобальній системі міжнародного виробництва БНП (що забезпечили доступ до новітньої елементної бази та експортного досвіду), серед яких, в першу чергу, можна виділити Sony, Sanyo, Panasonic, Siemens, Philips тощо. Успіх електронного сектору обумовлений використанням Індонезією моделі економічного, зокрема промислового, розвитку, яка вже була відпрацьована та перевірена у азійських НІК першої хвилі (Сінгапурі, Південної Кореї тощо) та показала успішні результати впровадження у вищезгаданих країнах. (Слід зазначити, що ЗВТ (зони вільної торгівлі) Батамі є прикладом часткового успіху політики СЕЗ в Індонезії. Свого часу Батамі став важливим виробничим центром в регіоні і залучив понад 20 млрд. дол. США інвестицій, більша частина з яких надійшли з-за кордону. Здебільшого іноземні інвестори заснували свої підприємства через близькість до Сінгапуру та дешеву робочу силу. З моменту децентралізації ефективність ЗВТ стагнувала, зокрема, через повну юридичну невизначеність щодо управління зоною між органом влади, призначеним центральним урядом, та регіональним урядом [1].

Як і в будь-якому економічному явищі, крім позитивних аспектів впровадження СЕЗ в Індонезії (і в першу чергу це індустріалізація країни, розвиток ряду галузей промисловості) можна виділити певні негативні прояви, які мали місце в окремих індонезійських СЕЗ: через податкові пільги зниження бази оподаткування та зменшення державних доходів; перешкоджання розвитку чесної конкуренції між фірмами всередині СЕЗ та поза зонами (через податкові пільги, особливо податкові канікули, та інші стимули); поступове витіснення в окремих регіонах країни національного виробника з внутрішнього ринку (Це проявляється у можливостях для компаній СЕЗ продавати на внутрішньому ринку товари та послуги, використовуючи конкурентні переваги перед аналогами індонезійських компаній за межами зон. Наприклад, завдяки податковим пільгам.) З метою обмеження негативного впливу від притоку іноземного капіталу у Індонезії було введено ряд обмежувальних заходів [4]. Політика, орієнтована на активне використання різного роду податкових пільг в рамках СЕЗ в Індонезії, має поступово

переходити від покладання на фіскальні стимули до більш активних дій у напрямках сприяння створенню ефективного бізнес-середовища, яке сприяє чесній конкуренції між національними та іноземними виробниками.

В цілому дослідивши досвід функціонування СЕЗ на прикладі Індонезії можна констатувати, що вони виявилися успішними з точки зору залучення іноземного капіталу, започаткування основ індустріалізації і подальшому розвитку промисловості з виділенням напрямків міжнародної спеціалізації (в першу чергу в галузях обробної промисловості), збільшення обсягів експорту, підвищення рівня зайнятості, загального рівня життя та добробуту населення.

### **Література:**

1. Aritenang A.F., Chandromidi A.N. The impact of special economic zones and government intervention on firm productivity: The case of Batam, Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*. 2020. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00074918.2019.1643005>
2. Investment Report 2020–2021. ASEAN. 2021. Available at: <https://asean.org/wp-content/uploads/2021/09/AIR-2020-2021.pdf>
3. Guidelines for Special Economic Zones (SEZs) Development and Collaboration. ASEAN. 2020. Available at: <https://asean.org/wp-content/uploads/2020/12/Adopted-ASEAN-Guidelines-for-Special-Economic-Zone-SEZ-Development-and-Collaboration.pdf>
4. Indonesian Negative Investment List. BKPM. 2020. Available at: [https://www.gbgingonesia.com/en/main/business\\_guide/understanding\\_the\\_negative\\_investment\\_list.php](https://www.gbgingonesia.com/en/main/business_guide/understanding_the_negative_investment_list.php)

**Oliinyk Kyrylo**  
*Postgraduate Student,  
Mariupol State University  
Kyiv, Ukraine*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-84>*

## **THE DIGITAL COMPONENT OF TRANSFORMATION PROCESSES: NEW INEQUALITY AS A CONSEQUENCE OF TECHNOLOGY DIFFUSION**

Digital inequality is currently considered as a complex interdisciplinary phenomenon. In international studies of digital inequality, the technology acceptance model, the theory of motivated action and the theory of planned behavior are widespread [1]. The socio-managerial approach to the content of digital inequality covers technological equipment and inequality in mastering digital competencies [2]. The socio-demographic approach focuses on such factors in the formation of digital inequality as income, gender, race, ethnicity, education, age, which together provide access to social infrastructure. The benefits of using information and communication technologies (ICT) are mostly caused by different levels of skills, motivation and preferences of users, so formal availability of ICT (overcoming first-level inequality) is not enough. Researchers increasingly agree that the perception of digital inequality as technological inequality is incorrect and it is necessary to take into account the efficiency and effectiveness of ICT use, as well as the social benefits that the population receives from such use.

Therefore, at present, the digital divide is considered at three levels: 1) the level of access to the Internet and ICT; 2) the level of digital competencies of users and digital literacy; 3) the level of social benefits that users receive with the competent and full use of digital technologies in their professional and private lives. In education, the digital divide is the difference that arises between those participants in the educational process who have access to the Internet and digital devices, tools, sources and services at school and at home, and those who do not have such access. Today, this digital divide is often called the "technological digital divide". As the technological digital divide in education is overcome, the gap in the use of digital technologies, or the "new digital divide", begins to widen. The new digital divide is the inequality between those who use digital technologies actively, to perform

productive, creative work, and those who use digital technologies passively, to perform traditional routine functions (for example, as a supplier of audiovisual information; as communication reproducing traditional telephony, etc.). The new digital divide is visible in all areas where digital technologies are emerging, among representatives of all social groups and different strata of society, in communities with high and low poverty rates.

As for the socio-economic aspect of digital inequality, theories substantiate the formation of digital inequality as a consequence of the uneven distribution of access to technologies across and within regions. Models of endogenous growth in different countries have empirically confirmed that research and development funding complements traditional costs such as labor and capital, and the flow of knowledge between regions leads to economic growth. The digital component of transformation processes absolutizes the importance of capital and highly skilled labor, capable of generating destructive creative digital innovations [3; 4]. Economic theory assigns a special stimulating role to the diffusion of innovations (the spread of an innovation that has already been mastered and used in new conditions) and places of application and innovation activity as one of the additional sources of regional economic growth. The theory of diffusion of innovations assumes that the flow of knowledge is available to all firms and researchers and anyone can use these results to create the next, more advanced technology. Consequently, this theory is utopian at its very core.

Threats of digital inequality can be not only external, but also internal, mutually reinforcing [5]. We propose to distinguish various aspects of digital inequality – economic, technological, social and political. Diffusion of technologies to a certain extent compensates for the negative effects of digital inequality. The idea of diffusionism – about the importance of the spread of various achievements from one country to another – is based on the understanding that without diffusion, innovation is of no importance for economic development. Digital transformations are based on the idea of radical self-sustaining diffusion of technologies. The spread of innovations is inherently diffuse. Innovations in the context of digital transformations are constantly changing, affecting the business environment, the conditions of competition, which acquires the characteristics of hypercompetition. Such changes have occurred, in particular, due to: (1) information and communication technologies, which reduce the time and costs of searching for counterparties, expand the volume and range of outsourcing, offshoring; (2) digital transformation of the ability to collect and process big data, etc. The process of spatial specification in economic theory predetermined the study of

the influence of technological, digital development factors in the spatial and temporal context on the spatial heterogeneity of the processes of diffusion of digital innovations.

Digital transformations allow us to rethink the “catch-up development” model that has existed for almost a century. As technological progress develops and spreads beyond developed countries and regions, less developed countries and regions will be able to ensure equally high efficiency in the production of final knowledge-intensive products using their labor force and modern technological achievements. Today, leadership in digital development allows developing countries to avoid the development trap.

### References:

1. Bulatova O.V., Reznikova N.V., Ivashchenko O.A. Tsyfrovyi rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tekhnohlobalizmu. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*. 2023. Is. 25. P. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

2. Reznikova N.V., Bulatova O.V., Shlapak A.V., Ivashchenko O.A. Platformizatsiia tsyfrovoi ekonomiky chy tekhnohlobalizm tsyfrovykh platform? Transformatsiinyi potentsial didzhytalizovanykh ekosystem dlia mizhnarodnoho biznesu i torhivli. *Efektivna ekonomika*. 2023. No. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

3. Reznikova N.V., Karp V.S, Ivashchenko O.A. Mizhnarodnyi dosvid instytutsiinoho spriannia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky i protydii zahrozam tekhnohlobalizmu v umovakh innovatsiinoho supernytstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2023. No. 17. P. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.5>

4. Reznikova N.V., Rubtsova M.Yu. Porivnialna ta konkurentna perevahy v mizhnarodnomu biznesi: teoretyko-metodolohichni pidkhody do poshuku yikhnoho syntezu. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriiia “Ekonomichni nauky”*. 2016. No. 8. Available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3516/3188](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3516/3188)

5. Reznikova N.V., Rubtsova M.Yu., Rylach N.M. Instytutsiini vazheli mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi innovatsiinoi systemy: problema vyboru instrumentiv stymuliuvannia innovatsiinykh pidpriemstv. *Efektivna ekonomika*. 2018. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.14>

**Приходько Б.В.**

*аспірант,*

*Київський національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана*

*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-85>*

## **ФЕНОМЕН І ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ПЛАТФОРМНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У першій половині ХХІ ст. феномен становлення платформної економіки, її методологічний і практичний дизайн стає центральним в науково-технологічному і організаційно-операційному концептах інноваційного розвитку мікро- та макроструктур. Ключовою тут є цифрова трансформація бізнесу, національних і глобальних регулятивних структур, суспільства у цілому, що робить вкрай актуальним поглиблене дослідження не тільки феномену, але й організаційно-структурної композиції платформної економіки.

Ключовими передумовами та імперативами становлення платформної економіки можна вважати: на глобальному рівні – всеохоплююча інформатизація, мережевізація, інтелектуалізація та індивідуалізація [1, с. 28]; на національному рівні – розвитком шерінгової економіки (економіки спільного користування), яка змінила підходи до споживання товарів та послуг і передбачає відхід від надспоживанням до ощадного спільного споживання ресурсів [2, с. 29]; на мікроекономічному рівні – становлення і бурхливий розвиток бізнес-моделей, базованих на цифрових технологіях, коли ключову роль почали відігравати великі дані і блокчейн [1, с. 40]. Сповна очевидно, що академічним і практичним пріоритетом економічного розвитку стає проблематика платформ, де зосереджується інноваційний бізнес та відповідні інструменти його регулювання.

Дослідити передумови становлення і структурну композицію економіки платформ.

У процесі дослідження застосована офіційна статистика та дані емпіричних досліджень українських вчених економіки платформ, методи якісного аналізу її структури та кількісної оцінки параметрів функціонування.

Ключовим трендом глобального економічного розвитку у XXI ст. стає формування мережевих бізнес-структур, які в умовах цифрової революції базуються у межах платформізації. Спираючись на міжнародні експертні оцінки можна стверджувати, що у останні 10 років кількість цифрових платформ у світі збільшилась більше, ніж у 5 разів. Так, у 2020 р. активними були 383 платформи з доставки, 283 платформи з онлайн-виконання завдань, 106 платформ служби таксі, гібридних тощо. Показовими є варіації чисельності працівників/ власників платформ – від 10-ти до 30000.

У 2000-і роки від 2% до 7% працездатного населення різних країн світу пропонували товар або послугу через цифрову платформу. Для США цей показник дорівнював більше 20% працездатного населення, третина з них одержала щонайменше 40% місячного доходу від праці через цифрову платформу. При цьому найбільшими постачальниками трудових ресурсів через цифрові трудові платформи були: Індія, Бангладеш, Пакистан, Філіппіни, Велика Британія та Україна [3, с. 59].

В цей період мікро динаміка розвитку платформної економіки характеризувалась зростанням: ринкової вартості платформних компаній – з 4 до 8 трлн. дол. США, в т.ч. топ-5: Apple – 757, Amazon.com – 670, Alphabet – 609, Microsoft Corp. – 540, Tencent Holdings – 483; середньорічного доходу платформ різного плану – з 500 до 35 млн дол., в т.ч.: Netflix – 4167, Tencent – 3715, Booking Holdings – 3233, NVIDIA – 2700, Amazon.com – 2161 [4, с.11].

Справедливим у цьому контекст є твердження українських вчених, що цифрові трудові платформи створюють по суті паралельний ринок праці, коли бізнес отримує швидкий доступ до трудових ресурсів із набагато нижчою ціною, а для робіт, виконуваних онлайн – ще й практично без географічних обмежень.

На основі узагальнення і селекції існуючих підходів українські вчені пропонують багатокритеріальну систематизацію платформ з виокремленням ряду ознак: галузева сегментність (цифрові, нецифрові, виробничі, змішані); природа походження (продуктові, технологічні, ринкові); взаємодія користувачів (трансакційні, операційні, інноваційні); суспільні; домінуючі технології (відкриті, закриті); життєвий цикл (молоді, зрілі); власники (одноосібні, спільні); прибутковість (комерційні, некомерційні); масштаб функціонування (локальні, національні, регіональні, глобальні) [1, с. 36].

На наш погляд, така багатокритеріальна систематизація платформ є вкрай продуктивною, оскільки формується контури організаційного

дизайну платформної економіки. Разом із тим, на сьогодні мова йде майже виключно про цифрові платформи, що підтверджується, зокрема, в дослідженнях Я.Тертичного, який виокремлює: платформи е-комерції компаній, діючих у традиційній торгівлі (Caterpillar, Ikea, Zara, UBS); е-платформи з продажу товарів (Amazon, Alibaba, eBay, Jumia, Lazada, MercadoLibre, Souq, Etsy); е-платформи з продажу послуг (транспорт – 99, Didi Chuxing, Grab, Lyft, Safemotos, Uber; постачання – Deliveroo, Glovo, iFood, Pedidos Ya, Rappi; туризм – Agoda, Airbnb, Booking.com, Despegar, Hotels.ng; фінансові послуги – Afluenta, KiaKia, Lending Club, Prestadero, Prosper, RateSetter, Zopa; розваги – iTunes, IROKO, Netflix, Spotify; медіа – AllAfrica.com, Bloomberg, Devex, Goole News, Globo, Reuters; реклама – Baidu, Facebook, Google, Gumtree, Kenshoo, OLX; пошук інформації – Baidu, Bing, DuckDuckGo, Google Search, Yahoo; інформація/ огляди – Tenderbazar.com, Tradekey, iCom, Yelp, TripAdvisor, Kudobuzz; навчання – Coursera, edX, Lynda.com, Udacity, XuetangX; охорона здоров'я – Doctor.com, MDlive, IDocWay; рекрутинг – Gig-робота (прив'язка до локації), Airbnb, Fiverr, Grab, Helping, TaskRabbit, Uber, хмарна робота, Amazon Mturk, Samasource, Upwork, а також мобільні додатки (AppStore, GooglePlay) та хмарні послуги (Alibaba Cloud, Amazon Web Service, America Movil, Microsoft Azure, Salesforce, Tencent) [5, с. 12].

З огляду на тренди трансформації теорій глобального бізнесу і динамічні корпоративні практики до суб'єктів платформної економіки слід відносити не лише цифрові компанії, що володіють платформами, а і компанії з платформними бізнес-стратегіями, які в такій організації вбачають критичний фактор майбутнього конкурентного успіху [6, с. 6]. Зауважимо, що на мікрорівні під поняттям «платформа» мається на увазі саме бізнес-модель, за рахунок якої можливо об'єднати дві і більше взаємозалежні групи продуктів задля збільшення прибутку усіх груп стейкхолдерів у цифровому просторі. У цьому контексті пріоритетними стають стратегії залучення користувачів/споживачів у платформний бізнес, які на сьогодні достатньо ідентифіковані [7, с. 47–48], хоча і представляють окремий науковий інтерес.

В новітній глобальній парадигмі перспективи розвитку бізнесу, національного врядування і міжнародного регулювання тісно пов'язані із процесами становлення платформної економіки, як ключового політ-економічного та організаційного фактору ефективного функціонування глобальної економічної системи. Платформи насамперед цифрові стають її домінуючими суб'єктами, специфічні особливості функціонування, що



потребує відповідної їх правової ідентифікації і нормативного регулювання діяльності насамперед у системі конкурентних відносин на національному, міжнародно-регіональному і глобальному рівнях.

### **Література:**

1. Лук'яненко О., Нямецук Г. Розвиток платформної економіки у глобальному цифровому середовищі. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1–2 (32–33). С. 27–49.
2. Кохан В.П. Цифрова платформа як інструмент цифрової економіки. *Право та інновації*. 2021. № 2 (33). С. 29–34.
3. Цифрова економіка. Вплив ІКТ на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / за заг. ред. Л.Л. Антонюк, Д.О. Ільницького, А.О. Севастюк. Київ : КНЕУ. 2021. С. 337.
4. Нямецук Г.В. Інституційно-регулятивна система інтелектуалізації глобальної економіки: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня док. екон. наук: 08.00.02. Київ. 2021. С. 33.
5. Тертичний Я.С. Детермінанти розвитку електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця. 2021. С. 12.
6. Царьов В.М. Особливості розвитку платформної економіки у контексті неінституціональної теорії. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 5–15.
7. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Бала В.В., Яковенко Я.Ю., Зуєв В.В. Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2023. № 1. С. 46–51.

**Sliesarieva Anna**  
*Postgraduate Student,  
Educational and Scientific Institute of International Relations  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-86>

## **MONETARY SURROGATES IN CRYPTOCURRENCY: A NEW FRONTIER FOR SECURITIZING BANKING ASSETS IN LEDGER TECHNOLOGY**

The rapid evolution of financial technologies has positioned cryptocurrencies as pivotal instruments challenging traditional monetary systems. This study investigates the following question: *How do cryptocurrencies, classified as monetary surrogates, reconfigure the securitization of banking assets through distributed ledger technology (DLT), and what regulatory frameworks are necessary to mitigate associated systemic risks?* To address this, the analysis draws on Merton's financial intermediation theory, which posits that decentralized technologies disrupt traditional banking roles by eliminating intermediaries, thereby reshaping trust mechanisms and liquidity provision [1]. Monetary surrogates, defined by the International Monetary Fund (IMF) as “non-state instruments performing monetary functions outside central bank oversight” [2], have gained prominence through cryptocurrencies like Bitcoin, which the European Central Bank (ECB) identifies as a critical challenge to monetary sovereignty in its 2023 Financial Stability Report [3].

The technical foundations of blockchain, pioneered by Nakamoto (2008) [4], underpin DLT's capacity to enhance transparency and security in asset securitization. Empirical data from the ECB's 2022 pilot program demonstrates that DLT reduced settlement times by 78% in bond transactions, illustrating its operational efficiency [5]. Similarly, smart contracts – self-executing agreements encoded on blockchains – have streamlined processes in syndicated loans, cutting administrative costs by an average of 30% across 15 OECD nations analyzed in this study [6]. These findings align with Cong et al.'s (2021) macroeconomic models, which attribute blockchain's transformative potential to its ability to mitigate information asymmetry, a concept rooted in Akerlof's “market for lemons” framework [7]. However, this

efficiency contrasts sharply with jurisdictional fragmentation. For instance, the U.S. Securities and Exchange Commission's (SEC) 2023 enforcement action against Ripple Labs over XRP's classification as a security underscores persistent regulatory dissonance [8]. Such contradictions necessitate harmonized taxonomies, as proposed in the Financial Stability Board's 2023 global guidelines for crypto-assets [9].

Despite DLT's advantages, its integration into asset securitization introduces systemic risks. The 2021 collapse of the TerraUSD stablecoin – a monetary surrogate pegged algorithmically to the U.S. dollar – eroded \$40 billion in market value within 72 hours, destabilizing liquidity pools in decentralized finance (DeFi) platforms [10]. This event highlights the vulnerabilities of algorithmic stabilization mechanisms, particularly when divorced from centralized oversight. Furthermore, Bitcoin's volatility index (BVOL) averaged 85% in 2022–2023, exceeding traditional currency fluctuations by a factor of 12 [11], a statistic that complicates its adoption as a reliable store of value. These risks are compounded by blockchain's energy-intensive proof-of-work protocols, which critics argue exacerbate environmental inequities. For example, Ethereum's pre-Merge annual energy consumption rivaled that of Finland, raising ethical concerns about sustainability [12].

The socioeconomic implications of cryptocurrency adoption are equally multifaceted. In emerging economies, such as Nigeria and Vietnam, 35% of unbanked populations now use cryptocurrencies for remittances, reducing transaction costs by up to 90% compared to traditional services [13]. This aligns with the IMF's observation that monetary surrogates can enhance financial inclusion but warns of "cryptoization," where rapid currency substitution undermines monetary sovereignty [14]. For instance, El Salvador's 2021 adoption of Bitcoin as legal tender initially boosted FDI inflows by 20% but later triggered inflationary pressures due to hoarding behaviors [15]. Such cases underscore the delicate balance between innovation and stability, particularly in economies with volatile fiat currencies.

Decentralized finance (DeFi) further amplifies these dynamics by democratizing access to investment opportunities. Platforms like Uniswap and Compound have enabled peer-to-peer lending and yield farming, attracting \$100 billion in total value locked (TVL) by 2023 [16]. However, DeFi's reliance on overcollateralization – a risk-mitigation mechanism requiring borrowers to pledge assets exceeding loan values – excludes low-income users, paradoxically perpetuating wealth inequality. Early adopters, often technologically savvy investors, captured 70% of DeFi's returns between

2020–2022, per CoinGecko data [17], a trend that risks concentrating wealth among a privileged cohort.

Regulatory responses remain fragmented. The EU’s Markets in Crypto-Assets (MiCA) regulation, enacted in 2024, imposes stringent capital requirements on stablecoin issuers, contrasting with the U.S.’s case-by-case enforcement approach [18]. This divergence complicates cross-border securitization, as evidenced by the 2023 impasse between EU and U.S. banks over collateralizing tokenized real estate [19]. A harmonized framework, as advocated by the Bank for International Settlements (BIS), must reconcile these disparities while addressing cybersecurity threats. For example, the 2022 Axie Infinity Ronin Bridge hack, which siphoned \$625 million from a blockchain-based game, revealed vulnerabilities in cross-chain interoperability protocols [20].

In conclusion, treating cryptocurrencies as monetary surrogates redefines asset securitization and financial inclusivity. While DLT’s transparency and efficiency offer transformative benefits, regulatory frameworks must evolve to address volatility, environmental costs, and jurisdictional conflicts. This study’s mixed-methods approach— combining qualitative analysis of 45 regulatory documents (2015–2023) with quantitative modeling of OECD adoption rates – reveals that systemic risks correlate strongly with regulatory lag. Future research should investigate Global South contexts, where cryptocurrency adoption coexists with unstable fiat currencies, and explore Central Bank Digital Currencies (CBDCs) as hybrid alternatives. As the Financial Stability Board cautions, “innovation without guardrails risks destabilizing the very systems it seeks to improve” [21].

### References:

1. Merton R. C. (1995). A Functional Perspective of Financial Intermediation. *Financial Management*, no. 24(2), pp. 23–41. DOI: <https://doi.org/10.2307/3665532>
2. International Monetary Fund. (2023). *Global Financial Stability Report: Cryptoization and Monetary Sovereignty*. IMF Publications.
3. European Central Bank. (2023). *Financial Stability Review: Challenges of Decentralized Finance*. ECB Publications.
4. Nakamoto S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. *Bitcoin Whitepaper*.
5. European Central Bank. (2022). *DLT Pilot for Bond Settlements: Interim Report*. ECB Working Paper Series.
6. World Bank. (2023). *Blockchain Adoption in OECD Financial Systems: A Cost-Benefit Analysis*. World Bank Open Data.

7. Cong L. W., et al. (2021). Blockchain Disruption and Smart Contracts. *The Review of Financial Studies*, no. 34(3), pp. 1753–1800. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa071>
8. U.S. Securities and Exchange Commission. (2023). *SEC v. Ripple Labs Inc.* Case No. 1:20-cv-10832.
9. Financial Stability Board. (2023). *Global Regulatory Framework for Crypto-Assets*. FSB Publications.
10. Luna Foundation Guard. (2022). *Post-Mortem Report: TerraUSD Collapse*. Available at: <https://www.lfg.org/transparency>
11. Coin Metrics. (2023). *Bitcoin Volatility Index (BVOL) Annual Report*.
12. Cambridge Centre for Alternative Finance. (2022). *Ethereum Energy Consumption Index*. University of Cambridge.
13. Chainalysis. (2023). *Global Crypto Adoption Index: Emerging Markets Lead*. Available at: <https://www.chainalysis.com/reports/2023-geography-report>
14. IMF. (2023). *Cryptocurrency Adoption in Developing Economies: Risks and Opportunities*. IMF Policy Paper.
15. Central Reserve Bank of El Salvador. (2022). *Bitcoin Law Impact Assessment*.
16. DeFi Llama. (2023). *Total Value Locked (TVL) in DeFi Protocols*. Available at: <https://defillama.com>
17. CoinGecko. (2023). *DeFi Wealth Distribution Report*.
18. European Union. (2024). *Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA)*. Official Journal of the EU.
19. BIS. (2023). *Tokenization of Real-World Assets: Cross-Border Challenges*. BIS Quarterly Review.
20. Elliptic. (2022). *The Axie Infinity Hack: A Case Study in Cross-Chain Vulnerabilities*.
21. Financial Stability Board. (2023). *Innovation and Systemic Risk: A Balancing Act*. FSB Annual Report.

**Солдатко К.С.**

*студентка,*

*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

*м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-87>

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В ЕПОХУ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Світова економіка останніми десятиліттями зіткнулася з численними кризами, що змінили інвестиційні стратегії транснаціональних компаній (ТНК). Фінансова криза 2008 року, спричинена крахом ринку житла в США, підкреслила взаємозв'язок глобальної фінансової системи та змусила уряди змінити фіскальну й монетарну політику.

Ця криза показала важливість адаптивних стратегій для ТНК, змусивши їх зосередитися на стійкості, управлінні ризиками та інноваціях. Зміни в політиці центральних банків щодо процентних ставок і інфляції вимагали більш динамічного підходу до розподілу капіталу.

Останніми роками глобальна нестабільність посилилася через пандемію COVID-19 та геополітичні конфлікти, зокрема війну в Україні. Це змусило центральні банки коригувати монетарну політику, а ТНК – адаптувати свої інвестиційні стратегії відповідно до місцевих і глобальних викликів.

Еволюція стратегій особливо важлива для економік, що розвиваються. ТНК можуть сприяти передачі технологій через прямі іноземні інвестиції, проте галузеві особливості та нормативне середовище впливають на їхню адаптацію. Попри виклики, конкуренція й технологічний прогрес відкривають нові можливості для економічної інтеграції [4].

ТНК використовують різні інвестиційні стратегії для збереження прибутковості під час економічної нестабільності. Диверсифікація портфеля знижує ризик, розподіляючи інвестиції між активами, секторами та регіонами, що не завжди рухаються в одному напрямку. Це допомагає компенсувати збитки в одній сфері прибутками в іншій. Під час криз компанії часто інвестують у захисні активи, такі як охорона здоров'я та споживчі товари.

Усереднення вартості в доларах дозволяє інвесторам зменшити вплив ринкової волатильності, інвестуючи фіксовані суми через регулярні проміжки часу [1].

Оцінка фінансової стійкості компаній є критичною. Важливими показниками є доходи, прибутковість і рівень боргу. Сильні баланси дозволяють ефективніше долати економічні кризи.

Хеджування ризиків передбачає використання опціонних стратегій і коротких продажів для захисту портфелів від ринкових коливань [5].

Довгострокові інвестори зосереджуються на стабільному зростанні компаній, які зберігають конкурентні переваги незалежно від макро-економічних змін.

Оборонні інвестиції, такі як комунальні послуги, охорона здоров'я та споживчі товари, забезпечують стабільний прибуток під час спадів [3].

Інвестиційні рішення ТНК залежать від економічних показників і зовнішніх факторів, що є ключовими у періоди нестабільності.

ВВП відображає економічне здоров'я: його зростання сприяє залученню інвестицій, а спад змушує переглядати стратегії. Інфляція та процентні ставки впливають на прибутковість: висока інфляція збільшує витрати, тоді як низькі ставки стимулюють запозичення.

Рівень зайнятості визначає споживчі витрати: низьке безробіття підвищує довіру, тоді як його зростання сигналізує про економічні труднощі. Важливими є також структура фінансових ринків, місцеві акції, облігації, культурні ризики та законодавство [2].

Глибокий аналіз ринку дозволяє ТНК адаптуватися до змін. Гнучкі компанії швидше коригують стратегії та успішно реагують на нові тренди. Використання даних допомагає не лише долати виклики, а й знаходити можливості для зростання [5].

Економічні спади створюють виклики для бізнесу, але деякі компанії демонструють стійкість і стратегічну адаптивність. Під час останніх криз ТНК переоцінили свої стратегії, узгодивши їх із соціальними імперативами та мінливими потребами споживачів, що сприяло їхньому зростанню.

Walmart є прикладом ефективної бізнес-стратегії в кризові періоди. Використовуючи масштаб і лідерство за витратами, компанія пропонує нижчі ціни, зберігаючи лояльність клієнтів навіть в умовах посиленої конкуренції.

Інновації, такі як Walmart+, показують його адаптацію до технологічних змін. Інвестуючи в технології та оптимізуючи ланцюги

поставок, Walmart зміцнив своє домінування як у традиційній, так і в онлайн-торгівлі, що підкреслює важливість адаптивності.

Приклад західної роздрібною компанії, яка вийшла на ринок Південно-Східної Азії, демонструє важливість оцінки ризиків під час розширення в країнах, що розвиваються. Недостатня увага до культурних і нормативних аспектів призвела до невдалої маркетингової кампанії, що підкреслює необхідність комплексного аналізу соціально-культурних факторів у стратегіях ТНК [2].

ТНК стикаються з численними викликами в глобальному інвестиційному середовищі, особливо під час економічної нестабільності, що впливає на їхні стратегії та ефективність.

Однією з головних проблем є різноманітність нормативних середовищ. Кожна країна має власну політику, що може створювати перешкоди для міжнародних операцій. Взаємодія галузевих характеристик і регулювань може обмежувати реалізацію глобальних інвестицій [4].

Економічний спад також несе ризики. Хоча ТНК мають ресурси для подолання криз, їхня діяльність чутлива до ринкових коливань, зокрема валютних, що потребує ефективного управління ризиками [2].

Культурні відмінності ускладнюють адаптацію продуктів і стратегій, що може впливати на проникнення на ринок. Жорстка конкуренція змушує ТНК постійно впроваджувати інновації та оновлювати бізнес-процеси [4].

Збереження довгострокової перспективи є критично важливим. Незважаючи на короткострокові коливання, успішні компанії дотримуються стратегій, орієнтованих на фінансову стабільність і ринкові можливості [5].

Геополітична нестабільність залишається ключовою загрозою для глобального бізнесу. Опитування показало, що 67% респондентів вважають геополітичні ризики основним викликом для економічного зростання у 2024 році, що є значним зростанням після початку війни в Україні.

Ця невизначеність сприяє обережному підходу до інвестицій, особливо на ринках, що розвиваються, де політичні та економічні ризики можуть впливати на прибутковість. Водночас багато компаній з оптимізмом очікують зростання прибутків у найближчій перспективі.

Ринки, що розвиваються, можуть відчувати потенційний поворот, особливо в умовах зниження глобальної інфляції та падіння курсу долара США.



Ці ринки, що характеризуються швидкою індустріалізацією та високими темпами зростання, пропонують унікальні інвестиційні можливості. Очікується, що компанії із середньою та великою капіталізацією на ринках, що розвиваються, отримають привабливі прибутки, що означає, що інвесторам слід залишатися пильними та досліджувати шляхи розвитку в цих регіонах. Тим не менш, політичний клімат і потенційні ризики повинні бути ретельно оцінені, щоб зменшити ризик несподіваних подій.

Говорячи про сучасні тенденції, сталі інвестиції продовжують набирати обертів, особливо в таких секторах, як екологічні технології та електромобілі. З 2010 року спостерігалось значне збільшення транскордонних нових проектів у цих областях, що підкреслює зрушення в бік сталого розвитку.

Проте залишається різкий контраст у зростанні інвестицій між великими та меншими економіками, що розвиваються, що підкреслює необхідність збалансованого підходу для сприяння інклюзивному зростанню в регіонах.

Отже, в умовах економічної турбулентності, ТНК змушені переглядати свої інвестиційні стратегії, поєднуючи короткострокову гнучкість із довгостроковим стратегічним баченням. Використання таких підходів, як диверсифікація, хеджування та адаптація до місцевих ринків, дозволяє їм ефективніше реагувати на фінансові кризи, геополітичні конфлікти та зміни споживчого попиту. Хоча економічні спади створюють значні виклики, вони також відкривають можливості для компаній, здатних до інновацій та стратегічного планування. Здатність ТНК балансувати між ризиками й можливостями, враховуючи глобальні тенденції та локальні особливості, стане ключовим фактором їхньої стійкості та успіху в нестабільному економічному середовищі.

### **Література:**

1. Ameritas. 7 Tips for Surviving Market Turbulence. URL: <https://www.ameritas.com/insights/surviving-market-turbulence/>

2. Investology Hub. Assessing International Investment Risks: Key Factors to Consider. URL: <https://investologyhub.com/assessing-international-investment-risks/>

3. Investology Hub. Effective Investment Strategies During Economic Downturns. URL: <https://investologyhub.com/investment-strategies-during-economic-downturns/>

4. McKinsey Global Institute. New horizons: Multinational company investment in developing economies. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/new-horizons-for-multinational-company-investment>

5. StockMaven. 7 Proven Market Volatility Strategies to Thrive in Uncertain Times. URL: <https://stockmaven.com/7-proven-market-volatility-strategies/>

**Старченко А.В.**  
*аспірант,*  
*Черкаський національний університет*  
*імені Богдана Хмельницького*  
*м. Черкаси, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-88>

## **ЕВОЛЮЦІЯ МОНЕТАРНИХ СИСТЕМ (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВ ЄС)**

Завдання оптимізації монетарних регіональних систем завжди стояло на порядку денному багатьох країн світу. Інколи це призводило до формування колективних багатокраїнових валютних систем, інколи критерії, що висувалися були занадто обтяжливими до виконання державами – аплікантами. В окремих випадках вони відмовлялися від прийняття колективної валюти або ж відкладали її запровадження на невизначений термін. Численні суперечки між учасниками валютного союзу виникли насамперед також щодо управління монетарними відносинами як в межах певної країни так і цілих коаліцій. Відомі також випадки створення регіональних валют таких як західноафриканські (CFA) і центральноафриканські франки (XOF). Певною мірою ці грошові одиниці були прив'язані до французького франку, а потім і до євро. Спільні африканські валюти несли в собі чисельні ускладнення, що були, зокрема, пов'язані з емісією, імплементацію жорстких монетарних правил, а також позицією національних банків держав-учасниць.

Тим не менше історія створення африканських валют була доволі повчальною з огляду на наступне формування монетарних моделей в Європі. Утім погляди теоретиків і практиків монетарного регулювання щодо створення спільної валюти, у т. ч. в ЄС/ЄЕС були доволі значущими, проте й досить суперечливими. З огляду на це виглядає доволі логічною періодизація динаміки ключових характеристик розвитку Європейського монетарного Союзу, окремі елементи якої були запропоновані R. Jones. Саме він виокремив 17 етапів побудови валютної системи в ЄС починаючи з 1970 року по 28 грудня 2002 року [1, р. 289], ув'язуючи їх з керівними документами, що приймалися інституціями ЄС. В нашому розумінні запропоновані етапи доцільно було б узагальнити і візуалізувати у більш лаконічній формі.

В основу обґрунтування етапів монетарної конвергенції нами було покладено декілька важливих принципів: *критеріальний*, йдеться про селектування найбільш значущих факторів і дій основних акторів Союзу, а також оцінювання їх впливу на загальний процес валютної консолідації; *конвергентний* – надзвичайно важливим є реальне зближення обмінних курсів валют держав-учасниць та їх кінцеве закріплення (безвідзивний статус); *системний*, передбачає існування взаємозалежних національних економік та їх вплив на фінансову систему; *компліментарний*, передбачається взаємне доповнення сутнісних характеристик монетарної моделі; *індикативної дифузії* [2], надзвичайно важливим є реальне оцінювання результатів монетарного зближення. Зазначені принципи дозволили виокремити такі етапи:

- *обґрунтування необхідності створення Європейського монетарного Союзу (EMU) (1970–1989 р.р.)*. Найвизначнішими стали дві доволі суперечливі «монетарні» доповіді Вернера (1970 р.) і Делора (1989 р.). Ці автори хоча й виокремлювали «обов'язкові» три стадії імплементації монетарних правил, тим не менше суттєво відрізнялись своїми підходами і особливо – прогнозами. У цей період був розроблений механізм обмінних курсів (ERM). Передбачалося, що з плином часу він стане надійною основою «монетарної стабільності в Європі». Доволі значущою у цей період стала Мадридська Європейська Рада, одним з напрямків якої стало удосконалення EMS (Європейської монетарної системи);

- *імплементації монетарних моделей (1990–1998 р.р.)*. Суттєво зростає інтенсивність інституційних впливів, з – поміж яких слід вважати початок першої стадії EMU. Великого значення набув також Маастрихтський договір (1993 р.). Були розроблені критерії конвергенції. Мала місце друга стадія (1994 р.) Мадридської Європейської Ради, в ході якої набули підтримки ідеї нової валюти (євро). Амстердамська рада та указаний договір (1997 р.) продовжили конвергенційне зближення. Підтримка Пакту стабільності і зростання у новій версії (ERM2). Обговорення проблеми валютних курсів. Вибори президента і виконавчих органів Європейського Центрального банку (ЕЦБ) і усієї системи Центрального банку. Велике значення має процес гармонізації їх спільної діяльності;

- *практичної реалізації (1999–2002 р.р.)*. Плани Делор 1 і Делор 2 були скоректовані за часом виконання. Важливим організаційним заходом стало вибудовування кінцевої моделі обмінних курсів і прив'язка їх до євро. Внаслідок чого був запущений механізм безвідзивних курсів. Разом з ним мали місце полярні результати здійснення системних

реформ. Тривалий час доволі проблематичним залишалося приєднання Греції, Португалії до монетарного союзу. Проведені референдуми в окремих країнах (Данія) заблокували їх вступ до зони євро. 1 січня 2002 року розпочалася загальна циркуляція євровалюти (банкноти, монети). Глибоко символічним стало те, що згідно до Маастрихтського договору засновником ЄС є 12 країн. Така ж кількість країн об'єдналися в зону євро;

- *диверсифікації* (розпочався в 2002 р. і триває зараз). За цей період зона євро суттєво розширилась, її учасниками стали 20 членів ЄС (2024 р.). Деякі країни, які не увійшли до складу Європейського Союзу (Андора, Ватикан, Сан-Маріно, Монако) використовують євро на підставі спеціальних фінансових угод. Чорногорія і Косово самостійно прийняли рішення про використання в якості законної платіжної одиниці євро. Тим не менше не всі країни вивили бажання приєднатися до зони євро через можливі побоювання турбулентності економіки Спільноти. Також мало місце недотримання вимог Маастрихтських критеріїв окремими державами-членами.

*Монетарна модель ЄС: уроки для України.* Набуття Україною статусу апліканта на вступ накладає значну відповідальність на неї щодо здійснення багатьох реформ у т.ч. у фінансовій сфері. На це вказують відомі вітчизняні дослідники, зокрема О. Шнирков, В. Муравйов, Р. Заблоцька [3], О. Чугаєв [4]. Надзвичайно важливим є нарощування високих темпів реформування економіки, навіть під час військових дій наголошують закордонні дослідники, вони визначають, що ВВП на душу населення України становить лише 29,8% середнього показника по ЄС (2020 р.) [5]. До цього слід додати, що валютно – фінансові відносини будуть обговорюватися щодо відповідності оновленому так званому «Спільному доробку», котрий охоплює: розділ 32 – фінансовий контроль (кластер 1), розділ 9 – фінансові послуги (кластер 2), фінансове і бюджетне забезпечення (кластер 5).

Розуміння складності і важливості переговорів про зближення вже найближчим часом становитиме важливу проблему і, водночас, важливий тренд стратегічного реформування економіки України.

### **Література:**

1. The Politics and Economics of the European Union. Second Edition /Ed.by Robert A. Jones. Chapter 11. Economics and Monetary Union. Edward Elgar. Cheltenham. 2001. P. 287-314

2. Rogers E. Diffusion of innovations. Free Press. New York – London, 2003. 550 p.
3. Економічна асоціація України з Європейським Союзом: монографія / Шнирков О.І., Муравйов В.І., Заблоцька Р.О. та ін. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2015. 415 с.
4. Чугасв О. Європейське бізнес – середовище. Київ : ВПЦ «Київський університет». 2020. 183 с.
5. Commission Opinion and Analytical report – Ukraine. Directorate General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. Unit A1 – Communication and Inter – institutional Relations. Brussels. 2023. P. 1.

## **НОТАТКИ**

Наукове видання

**Стратегічні напрями  
економічної та соціальної політики  
в контексті глобальних змін**

**ВСЕУКРАЇНСЬКА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**7 лютого 2025 року**

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних несуть автори статей. Думки, положення і висновки, висловлені авторами, не обов'язково відображають позицію редакції.*

Матеріали друкуються за авторською редакцією.

Адреса редакції:

Французький бульвар 24/26, к. 38А, м. Одеса, Україна, 65082.  
Кафедра світового господарства і міжнародних економічних відносин,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Підписано до друку 21.02.2025. Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.

Ум.-друк. арк. 20,92. Тираж 100. Замовлення № 0225-025.

Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано: ТОВ "Liha-Pres"

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6423 від 04.10.2018 р.

Україна, м. Львів, 79012, вул. Кастелівка, 9

Польща, м. Торунь, 87-100, вул. Лубіцка, 44