



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА  
«ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»

УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БИДГОЦІ  
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

КУЯВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВЛОЦЛАВЕКУ  
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

ЕКОНОМІЧНО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВАРШАВІ  
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ  
ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ  
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ»**

*7–8 березня 2025 року*



Львів-Торунь  
Liha-Pres  
2025

УДК 336:330.5(062.552)

E90

**Голова організаційного комітету:**

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

**Члени організаційного комітету:**

**Салига К. С.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу Класичного приватного університету.

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

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

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

**Трохимець О. І.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу Класичного приватного університету.

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

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

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

**Ефективні механізми господарювання в контексті сучасної економічної теорії:** матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 7–8 березня 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 276 с.

ISBN 978-966-397-481-1

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Ефективні механізми господарювання в контексті сучасної економічної теорії» 7–8 березня 2025, м. Запоріжжя), у яких розглядаються проблеми економіки, обліку і оподаткування, менеджменту, маркетингу, міжнародних економічних відносин та інші питання.

УДК 336:330.5(062.552)

# ЗМІСТ

## НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

**Атамас О. П.**

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ..... 9

**Вакулич М. М.**

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ  
У ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОГО ВОЄННОГО  
ВТОРГНЕННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД..... 13

**Vasylenko Mykola**

FINANCIAL INCLUSION AND NEW OPPORTUNITIES  
FOR BUSINESS IN THE ERA OF DIGITAL FINANCE ..... 18

**Габрилевич О. В.**

СТРАТЕГІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
НАФТОПЕРЕРОБНОГО СЕКТОРУ..... 22

**Густера О. М.**

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО  
НАВЧАННЯ ДЛЯ СТАТИСТИЧНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКУ ..... 26

**Дрейчук М. А.**

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ  
В УМОВАХ РИЗИКУ..... 29

**Дяків А. О.**

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ..... 34

**Жук В. М., Василюшин С. І.**

ІНСТИТУЦІЙНА БАЗОВІСТЬ МОДЕЛІ АГРАРНОГО  
УСТРОЮ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЇЇ ВРАХУВАННЯ ПІД ЧАС  
МОДЕЛЮВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ..... 39

**Канаш О. Є., Парсяк В. Н.**

ПРИЧИНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ МОРЯ  
В БЛАКИТНУ ЕКОНОМІКУ..... 44

<b>Козир Ю. Р.</b> ДЕРЖАВНІ ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ .....	48
<b>Котар І. В.</b> СТАЛІЙ РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	52
<b>Краліч Є. Р.</b> МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС ОБОРОННИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	56
<b>Лизогуб А. О.</b> ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ У ЕФЕКТИВНОМУ РОЗВИТКУ КОГНІТИВНОГО КАПІТАЛУ ЕКОФЕРМ .....	60
<b>Межова О. В.</b> СТРУКТУРА ДОХОДІВ І ВИТРАТ ДОМОГОСПОДАРСТВ У ВОЛИНСЬКОМУ РЕГІОНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	65
<b>Михайлов С. В.</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИЗИКОВИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	69
<b>Міщенко В. І.</b> ПІДТРИМКА ПРОМИСЛОВО-ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	74
<b>Назаренко Я. Я.</b> БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ .....	79
<b>Прінц І. В.</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІТ ГАЛУЗІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КРЕАТИВНУ ЕКОНОМІКУ .....	84
<b>Романенко О. Б.</b> ГІБРИДНІ ПРОЄКТИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	89
<b>Романич І. Б.</b> МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА В КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТБІ.....	94

**Svyshchuk Iryna**

ANALYSIS OF CREATIVE INDUSTRIES ACTIVITIES  
IN DEVELOPED ECONOMIES: THE COMMODITY ASPECT ..... 100

**Сірук О. М.**

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖІВ  
СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ..... 104

**Яхимець Ю. М.**

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ  
В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ ..... 109

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

**Рябенюк М. О., Саган А. І.**

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ..... 113

## **НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

**Дудник В. Ю.**

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДОЛОГІЯ  
ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ..... 117

## **НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Болдов А. О.**

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
БАНКІВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ..... 123

**Булавинець О. В.**

ОСНОВНІ ПОСТУЛАТИ І ПРІОРИТЕТИ  
СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ В КОНТЕКСТІ  
СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ  
ТА ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ ..... 127

**Карпінець В. В.**

ДІАЛЕКТИКА АГРЕСИВНОГО ПОДАТКОВОГО  
ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ  
СТАН ПІДПРИЄМСТВА ..... 132

<b>Копилова О. В.</b>	
ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ СУДНОПЛАВСТВА.....	137
<b>Корчак А. В., Яцюк О. Є.</b>	
ПРІОРИТЕТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ .....	142
<b>Нельга С. П.</b>	
ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ СТРАХОВИКА: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ .....	146
<b>Ріонідзе Д. Н.</b>	
ІНВЕСТИВАННЯ ЗЕЛЕНОГО БУДІВНИЦТВА: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ.....	150
<b>Тіщенко Є. О.</b>	
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ .....	154
<b>Федоров В. В., Данік Н. В.</b>	
ПРОЦЕНТНІ СТАВКИ НА СПОЖИВЧІ КРЕДИТИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ .....	159
<b>Яковів А. Т., Король С. В.</b>	
РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У ПОДОЛАННІ НЕРІВНОСТІ ДОСТУПУ ДО ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	162
<b>НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
<b>Ванін А. О.</b>	
HR ТЕСН І АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ .....	168
<b>Долга Г. В.</b>	
ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....	173
<b>Зейналов Р. Е., Палій Н. Р.</b>	
УПРАВЛІННЯ SOFTWARE-КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ .....	179

<b>Карманський А. І., Король С. В.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ.....	183
<b>Котовська І. В., Луциків І. В.</b> МЕТОДОЛОГІЯ SCRUM ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	188
<b>Мартиненко В. І.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПОДАТКОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	193
<b>Мельник Б. І.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ.....	198
<b>Мирошнік Д. С.</b> АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В БАНКАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ.....	202
<b>Палей Д. А.</b> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ .....	207
<b>Палей Д. А.</b> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	212
<b>Палей Д. А.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ.....	217
<b>Палей Д. А.</b> ЕФЕКТИВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ .....	221
<b>Фещук Д. В.</b> РИЗИКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	225
<b>Чернявський І. Ю.</b> АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ДЛЯ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД.....	228

## **НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ**

**Анферов А. А.**

ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ  
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ .....232

**Бабух І. Б., Книжницька К. С.**

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ УПРАВЛІННЯ  
В СУЧАСНОМУ РОЗУМІННІ .....237

**Василенко С. В.**

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗПОДІЛУ  
АПК ДО ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ .....241

**Подрез В. С.**

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ДЕВЕЛОПЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....244

**Тришкіна Н. І.**

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ  
У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА.....247

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

**Бовсунівська І. В.**

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТЕОРЕТИЧНІ  
ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ.....252

**Салюк-Кравченко О. О.**

ТЕОРЕТИКО-ФАХОВЕ ПІДґРУНТЯ ІМПЕРАТИВУ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ДЕРЖАВ-ЛІДЕРІВ СВІТУ .....257

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

**Краснопольоров П. В.**

ЕКСПОРТ-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ  
ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У В'ЄТНАМІ  
ПРОТЯГОМ ОСТАННІХ ДЕСЯТИЛІТЬ .....263

**Чопик Ю. Є.**

ВПЛИВ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ  
НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ: ПАДІННЯ ВВП,  
ІНФЛЯЦІЯ, ТА ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ.....268



## **НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА**

**Атамас Олександр Петрович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри обліку, оподаткування та управління*

*фінансово-економічною безпекою,*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-1>

### **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ**

Дослідженням питання формування стратегії захисту економічної системи держави опікуються не лише вітчизняні, а й закордонні науковці. Відтак, вчені у своїх наукових дослідженнях описують необхідність запровадження новітніх механізмів та відтворення стратегічного інструментарію забезпечення цифрових трансформаційних перетворень в економічній системі країни, враховуючи необхідність її високого рівня конкурентоспроможності на світовій арені. В Україні існує декілька основоположних підходів до оцінки ступеня ефективності функціонування механізму державного рівня реагування на загрози оточуючого економічного середовища (рис. 1).

Таким чином, враховуючи вищевикладене, необхідним є створення та використання державного механізму оперативного реагування на загрози оточуючого економічного середовища, а саме, – стратегії захисту економічної системи країни. Однак, враховуючи різновекторність наряду формування методологічних засад стратегії захисту економіки України в умовах цифрової

трансформації необхідним є впровадження інноваційного новітнього підходу до оцінки ступеня ефективності функціонування механізму державного рівня реагування на загрози оточуючого економічного середовища.



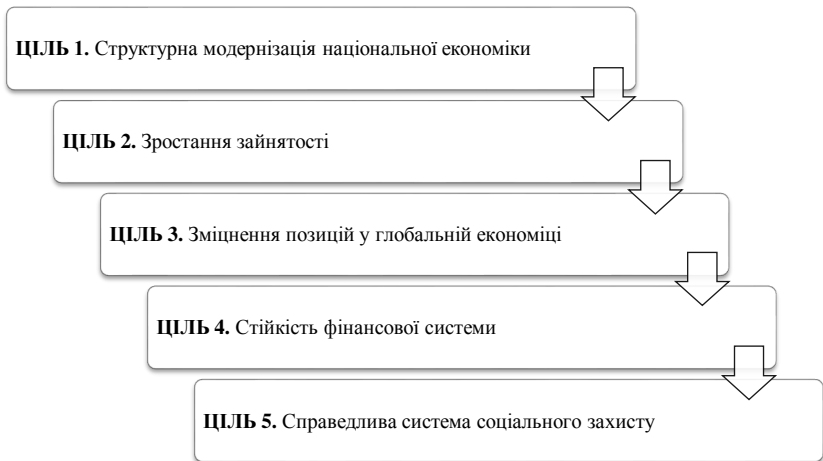
**Рис. 1. Основоволожні підходи до оцінки ступеня ефективності функціонування механізму державного рівня реагування на загрози оточуючого економічного середовища**

*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1–3]*

Відтак, враховуючи світову практику розвинених держав світу та необхідність запровадження комплексності аналізу означеного питання, – доцільним є створення окремого експертного підходу в контексті оцінки ступеня ефективності реагування на загрози оточуючого економічного середовища. Відповідний підхід, у контексті основоположної характеристики, включатиме в себе симбіоз попередніх трьох підходів до оцінки, додаючи експертну оцінку щодо визначення ефективності функціонування системи захисту національної економіки в умовах повномасштабного воєнного вторгнення. Відповідне оцінювання матиме підґрунтям основні комплексні питання розгорнутої експертизи для різних груп

респондентів, що у своїй сукупності формуватиме суспільну думку різноманітних груп населення щодо загальної економічної ситуації в країні та визначення її окремих перспектив. Неупередженість та відкритість відповідного експертного опитування нівелюватиме можливі потенційні ризики системи захисту економіки України у середньо- та довгостроковій перспективах.

У відповідності із дослідженнями Національного інституту стратегічних досліджень, перед економічною системою держави, у контексті забезпечення функціонування стратегії її захисту в умовах цифрових трансформаційних перетворень, у довгостроковій перспективі, - сформовані наступні основоположні цілі (рис. 2).



**Рис. 2. Основні цілі економічної стратегії України у період до 2030 року**

*Джерело: проаналізовано та згруповано автором за [3]*

У контексті забезпечення цифрових трансформаційних зрушень на макроекономічному рівні, та враховуючи вплив факторів діджиталізації, необхідним є аналіз диверсифікації економічних ризиків та формування концептуальної парадигми забезпечення сталого розвитку економіки України.

Сучасна концепція стратегічного управління системою захисту економіки України направлена на вирішення нагальних питань забезпечення стабільного стану економічної платформи з метою реагування на фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ендогенність, локалізація та інклюзивність всеохоплюючого характеру трансформаційних економічних перетворень зумовлює необхідність формування консенсусу щодо функціонування стратегії захисту національної економічної системи у середньо- та довгостроковій перспективах.

### **Література:**

1. Яськов Є.О., Смесова В.Л. Ринок міжнародних рейтингових агентств та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості країни. Академічний огляд. 2023. № 1(58). С. 270–283. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-20>.
2. BRDO. Офіс ефективного регулювання. 10 млрд гривень – прогнозний ефект реформи дерегуляції. 2024. URL: <https://brdo.com.ua> (дата звернення: 24.02.2025).
3. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

**Вакулич Марія Михайлівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент, докторант,  
Навчально-науковий інститут  
«Придніпровська державна академія  
будівництва та архітектури»  
Українського державного університету науки і технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-2>

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОГО ВОЄННОГО ВТОРГНЕННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД**

Аналітичний огляд результатів інвестиційного забезпечення у регіонах України продемонстрував наявність п'яти регіонів із помірним скороченням інвестиційної діяльності, що у загальній сукупності складає не більше 10%. Зокрема, це Одеська, Кіровоградська, Тернопільська, Львівська області та місто Київ. Крім того, за деякими областями України спостерігається перерозподіл видів інвестиційного забезпечення, що у загальній сукупності не впливає на обсяги інвестиційного капіталу, однак формує переорієнтацію на більш важливі та ґрунтовні види інвестиційної діяльності. Наприклад, у Одеській області суттєво зросли інвестиційні кошти, що вкладаються у сектор інформації та телекомунікацій, в той час, як у інших секторах національної економіки за даною областю спостерігається скорочення суми інвестиційного капіталу.

Критичний аналіз динаміки обсягів прямих іноземних інвестицій у регіони України, за період повномасштабного воєнного вторгнення, демонструє нарощення обсягів іноземного інвестування за 4 областями, зокрема [1]:

- Черкаська (+23,5%);
- Івано-Франківська (+12,6%);
- Чернігівська (+11,6%);
- Київська (+3,9%).

При цьому, основоположним сектором національної економічної системи, що забезпечив суттєве зростання обсягів іноземного інвестування, є сільське господарство, а основними державами-інвесторами у 2024 році визначено Сполучені Штати Америки, Швейцарія, Кіпр, Данія та інші держави-члени Європейського Союзу.

Безумовно, суттєве падіння загальних обсягів інвестиційного капіталу продемонструвала частина прифронтових та частково окупованих областей України. Наприклад, обсяг прямих іноземних інвестицій у Миколаївській області скоротився більш ніж на 55%, у Харківській та Запорізькій областях – на 50% та 48% відповідно. Найбільший відтік суми інвестиційного капіталу спостерігається у секторі промисловості (зокрема, – переробної). Крім того, основне скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій у Львівській, Житомирській та Закарпатській областях відбулося на рахунок падіння інвестицій у підприємства з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, що може бути пов'язане з атаками на енергетичну інфраструктуру країни, а дані активи належали де-факто вітчизняним компаніям, які було структуровано через Кіпр та Нідерланди. Найбільше падіння обсягів іноземних інвестицій продемонструвала Чернівецька область, що відбулось за рахунок відтоку капіталу з сектору переробної промисловості.

В цілому, Кіпр є країною, яка найбільше скоротила обсяги прямих іноземних інвестицій в регіони України у період повномасштабного воєнного вторгнення, що склало у загальній сумі мінус 3,0 млрд доларів США. Відповідна ситуація є особливо неординарною, оскільки традиційно Кіпр займав лідируючі позиції серед держав-інвесторів у вітчизняну економіку. Дана тенденція пов'язана з особливостями структурування власності вітчизняними компаніями, завдяки чому можна припустити, що це насправді відтік

де-факто вітчизняних інвестицій, що були сконцентровані на Кіпрі. Практично всі регіони України скоротили присутність капіталу з Кіпру, проте найбільше скорочення спостерігається за наступними регіонами: м. Київ (1,5 млрд дол. США); Дніпропетровська область (471 млрд дол. США); Запорізька, Харківська та Миколаївська області (від 186 – до 135 млрд дол. США) [1].

Однак, наявними є області, які суттєво збільшили обсяг інвестиційного капіталу з Кіпру у 2024 році (наприклад, Полтавська та Одеська області). Серед інших держав світу також спостерігається суттєвий перерозподіл інвестиційних активів на території України. Зокрема, Нідерланди значно скоротили обсяги вкладень інвестиційного капіталу на території України – мінус 2,3 млрд доларів США. Відповідна ситуація є наслідком втрати більшості активів у Донецькій області, у якій станом на 2022 рік було сконцентровано 2,2 млрд доларів США прямих іноземних інвестицій з Нідерландів, а також завдяки подальшому скороченню обсягів інвестиційного капіталу та відтермінування строків реалізації інвестиційних проєктів та програм у Сумській, Дніпропетровській, Житомирській та інших областях України [1].

Серед країн, які найбільше наростили обсяги прямих іноземних інвестицій в економіку України основним лідером є Сполучені Штати Америки – майже 700 млн. дол. США. Додаткового інвестиційного капіталу. Відповідна тенденція покликана збільшити обсяги інвестиційного капіталу у компанії, що зареєстровані у м. Києві та Київській області, а також у Миколаївській, Дніпропетровській та Вінницькій областях. Активно нарощували обсяги прямих іноземних інвестицій також Угорщина (майже на 300 млн дол. США) та Саудівська Аравія (264 млн. дол. США), проте дані у розрізі областей віднесено до конфіденційних. Крім того, серед лідерів за обсягами прямих іноземних інвестицій в економіку України також можна виокремити Францію (160 млн дол. США), яка здебільшого вкладала у компанії, зареєстровані у м. Києві [2].

По-перше, у рамках переліку основоположних заходів щодо формування додаткових механізмів залучення обсягів прямих

іноземних інвестицій у реалізацію проєктів та інвестиційних програм в регіонах України запропоновано введення спеціальних програм страхування воєнних ризиків. Відповідні програми здатні підвищити привабливість інвестиційних вкладень у вітчизняні компанії різних сфер економіки. Зокрема, такі програми пропонують MIGA, DFC, планується запровадження програми страхування воєнних ризиків Європейського банку реконструкції та розвитку у співпраці з Міністерством економіки України та Національним банком України. Крім того, планується створення Державної агенції зі страхування воєнних ризиків в Україні. Такі програми сприятимуть зниженню (диверсифікації) спектру різних ризиків іноземного інвестування в регіонах України.

По-друге, необхідним є відкриття спеціальних офісів іноземних країн із підтримки інвестицій у приватний бізнес в Україні. Зокрема такі Агенції вже відкрили такі держави світу, як: Франція, Норвегія, Данія та інші країни. Основною метою таких установ є сприяння іноземним інвестиціям у реалізацію інвестиційних проєктів та програм на території України.

По-третє, важливою складовою регіонального розвитку є підвищення спроможності місцевої влади щодо залучення додаткового інвестиційного капіталу. Проаналізовані дані представлених аналітичних матеріалів свідчать, що низка регіонів України мають низьку частку залучення обсягів прямих іноземних інвестицій, при цьому перебувають поза зоною безпосередніх воєнних дій, наприклад, - Чернівецька область. Водночас, важливою є проактивна позиція місцевої влади та бізнесу, зокрема шляхом участі не лише у вітчизняних, але і закордонних інвестиційних форумах (наприклад, у Варшаві, Берліні, Вашингтоні). Крім того, важливою складовою формування потенційних можливостей залучення додаткового інвестиційного капіталу є допомога місцевої влади областей України малому та середньому бізнесу в підготовці бізнес-планів та інвестиційних проєктів регіонального рівня.



## **Література:**

1. Статистичний щорічник України (за роками). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. GDP growth (annual %). World Bank data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.-MKTP.KD.ZG>

**Vasylenko Mykola**  
*Bachelor Student,*  
*Ivan Franko National University*  
**Scientific Supervisor: Shurpenkova Ruslana**  
*Associate Professor at the Department*  
*of accounting technologies and taxation,*  
*Ivan Franko National University*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-3>

## **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).

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.

Table 1

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

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

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).

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.

Table 2

**Digital Finance Challenges and Solutions**

<b>Challenge</b>	<b>Description</b>	<b>Proposed Solution</b>
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

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/globalindex-database-2022-full-report-with-extended-data> (accessed January 22, 2025).
2. Safaricom. (2020). M-Pesa Impact Report. <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 22, 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 32, 2025).

**Габрилевич Олексій Володимирович**  
*аспірант,*  
*Національний університет водного господарства*  
*та природокористування*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-4>*

## **СТРАТЕГІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАФТОПЕРЕРОБНОГО СЕКТОРУ**

Нафтопереробний сектор відіграє ключову роль у глобальній економіці, однак стикається з численними викликами, серед яких ринкова волатильність, посилення регуляторного тиску, геополітичні ризики та необхідність адаптації до переходу на альтернативні енергетичні джерела. В умовах глобальної енергетичної трансформації забезпечення стратегічних інвестицій є вирішальним фактором для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності галузі [4].

Оновлення нафтопереробних заводів є ключовим фактором підвищення продуктивності та зниження експлуатаційних витрат. Сучасні інвестиційні стратегії спрямовані на:

1. Впровадження енергоефективних технологій для зменшення споживання ресурсів і підвищення ККД виробничих процесів.
2. Використання автоматизованих систем управління виробництвом (APCS), що дозволяють оптимізувати потоки сировини, знизити втрати нафти та покращити якість продукції.
3. Будівництво нових установок глибокої переробки нафти, які дозволяють підвищити вихід світлих нафтопродуктів, знизити виробництво мазуту та скоротити екологічний слід підприємств.
4. Використання каталітичних та гідроочисних технологій для покращення якості палива відповідно до міжнародних екологічних стандартів [1].

У сучасних умовах традиційна нафтопереробка вже не є достатньо рентабельною, тому підприємства активно інвестують у розширення асортименту продукції та перехід до нових ринкових сегментів. Розвиток нафтохімічного виробництва спрямований на перехід до випуску полімерів, синтетичних смол і мастильних матеріалів, які мають високу додану вартість та стабільний попит на світовому ринку. Поряд із цим, виробництво альтернативних видів палива, таких як біопаливо, синтетичне паливо та водень, стає одним із ключових напрямів інвестування у відповідь на посилення міжнародних екологічних стандартів та необхідність скорочення викидів CO<sub>2</sub>. Важливим аспектом розвитку є впровадження низьковуглецевих технологій, зокрема виробництво зеленого водню на основі електролізу та блакитного водню із застосуванням технологій уловлювання та зберігання вуглецю (CCS), що відкриває нові можливості для інтеграції нафтопереробних підприємств у відновлювану енергетику. Крім того, значна увага приділяється інтеграції з відновлюваними енергетичними системами, що передбачає впровадження сонячних та вітрових електростанцій для власного енергозабезпечення нафтопереробних заводів, що дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії та підвищити загальну ефективність виробничих процесів [4].

Швидке зростання ролі цифрових технологій змушує нафтопереробні підприємства інвестувати у модернізацію IT-інфраструктури та автоматизацію бізнес-процесів. Основні напрями цифрової трансформації включають:

- використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для прогнозування попиту, аналізу ефективності виробничих процесів та управління ризиками;
- запровадження Інтернету речей (IoT) для моніторингу обладнання у реальному часі, що дозволяє скоротити простой, оптимізувати витрати на технічне обслуговування та запобігти аваріям;
- розвиток блокчейн-технологій для підвищення прозорості ланцюгів постачання та автоматизації фінансових операцій;

- цифрові двійники (digital twins) – створення віртуальних копій нафтопереробних підприємств для тестування різних виробничих сценаріїв без ризику для реальних процесів;
- автоматизація ланцюгів постачання через використання роботизованих систем управління логістикою, що сприяє скороченню витрат та підвищенню ефективності [2].

Нафтопереробні підприємства є одними з найбільших джерел промислових викидів, що змушує їх активно інвестувати у зелені технології та реалізовувати проєкти, спрямовані на зменшення екологічного навантаження. Одним із ключових напрямів є впровадження технологій уловлювання та зберігання вуглецю (CCS), що дозволяють значно скоротити викиди CO<sub>2</sub> та зробити виробничі процеси більш екологічно відповідальними. Важливим елементом екологічної трансформації стає перехід до екологічно чистих видів палива, зокрема відновлюваного дизелю та біоетанолу, які відповідають сучасним міжнародним стандартам і сприяють скороченню викидів парникових газів [4]. Окрім цього, підприємства активно впроваджують стратегії мінімізації промислових відходів, що включають повторне використання води, утилізацію побічних продуктів нафтопереробки та створення безвідходних виробничих процесів. Додатковим пріоритетом стає зниження загального енергоспоживання за рахунок інвестицій у відновлювані джерела енергії та підвищення енергоефективності виробництва, що дозволяє не лише зменшити вплив на довкілля, а й оптимізувати витрати енергоресурсів у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічні інвестиції у нафтопереробний сектор є необхідною умовою для його адаптації до сучасних викликів. Інфраструктурна модернізація, розширення продуктового портфеля, цифрова трансформація та екологічна сталість – основні напрями, що визначатимуть конкурентоспроможність галузі у майбутньому. Для ефективного розвитку необхідно забезпечити державну підтримку інвестиційних програм, сприяти залученню міжнародного капіталу та стимулювати інтеграцію підприємств у глобальні екологічні ініціативи.



## Література:

1. Бахур Н.В. Інвестиційне забезпечення розвитку регіонів України: проблеми та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9063>
2. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2012. 301 с.
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991. № 1560-XII. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua>
4. Концепція розвитку газо- та нафтопереробної промисловості України до 2025 року. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Proekt/2020/19022020/3\\_Концепція.НП\\_зас.ЦОВВ\\_Концепція.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Proekt/2020/19022020/3_Концепція.НП_зас.ЦОВВ_Концепція.pdf)

**Густера Олег Михайлович**  
*кандидат економічних наук,*  
*асистент кафедри статистики,*  
*інформаційно-аналітичних систем та демографії,*  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-5>*

## **ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ СТАТИСТИЧНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКУ**

Незважаючи на те що окремі програмно-аналітичні продукти оцінки та управління ризиком не є досить поширеними, особливо в малому та середньому бізнесі, безпосередньо завдання оцінки ризику та зниження ступеня невизначеності в тій чи іншій мірі включається в більшість систем прийнятті рішень та базується здебільшого на використанні імовірнісних моделей та статистичних даних.

Статистична оцінка ризику як один з найбільш об'єктивних та точних методів найчастіше використовується за умови відповідності вхідних даних якісним та кількісним критеріям. Перевага даного методу визначається відсутністю спотворень результатів що можуть бути викликані суб'єктивною оцінкою та людським фактором. При цьому, використання статистичного методу вимагає одночасно з відповідністю вхідних даних побудування адекватної моделі та оцінки прогностичної придатності побудованої моделі. В таких умовах використання сучасних методів машинного навчання та програмних інструментів дозволяє підвищити ефективність процесу оцінювання і точність оцінки за рахунок оптимізації рутинних операцій та використання обчислювальних можливостей сучасного апаратного забезпечення [1].

Машинне навчання може розглядатись як окремий інструмент або доповнювати статистичну оцінку ризику завдяки можливості обробки великих об'ємів даних, що надає якісно нові можливості для обробки

неструктурованих та нерозмічених даних, виявлення нових взаємозв'язків та підвищення точності розрахунків.

Так, наприклад, для оцінки ризиків у фінансово-кредитних та страхових організаціях одним з найбільш важливих факторів є наявність інформації про об'єкт оцінки – страхувальника чи отримувача кредиту. При цьому дуже часто необхідно приймати рішення при відсутності або неповноті даних про кредитну або страхову історію потенційного клієнта. На сьогоднішній день навіть у країнах з розвинутою банківською системою та максимальною взаємодією між кредитно-фінансовими організаціями більше ніж 10% населення не отримували кредити чи не користувались страховими послугами, і, відповідно, не мають жодної кредитної чи страхової історії яка б могла використовуватись для оцінки. В деяких країнах цей показник перевищує 50%, що суттєво підвищує рівень невизначеності.

В таких умовах отримання додаткових даних чи оцінок з інших джерел може суттєво підвищити якість оцінки та використовуватись при прийнятті рішень.

За умови попередньої розмітки та обробки інструменти машинного навчання дозволяють використовувати дані не лише у числовому форматі, але й в інших форматах, не призначених для автоматизованої обробки інформаційними системами – наприклад текстової або графічної [2].

При цьому, окрім того що зменшується рівень невизначеності та виникає можливість отримати нові дані, збільшується розмірність моделей за рахунок додавання нових параметрів. Як результат, це дозволяє враховувати нові фактори, які пояснюють ту частину поведінки системи що до цього визначалась як випадкові коливання. Наприклад, на платоспроможність як головний фактор ризику при видачі кредиту можуть впливати інші фактори, що напряму не формують дохід людини, такі як: вік, стать, сімейний стан, рівень освіти та інші. Використання моделей класифікації дозволяє відносити клієнтів до різних категорій – за рівнем ризику невиклати кредиту та платоспроможністю для банківської галузі чи за імовірністю страхового випадку для страхових компаній відповідно. Модель

регресії дозволяє визначити наявність, напрямок та тісноту взаємозв'язку між різними факторами, які до цього не були враховані або неможливо було отримати точні параметри моделі [3].

Перспективи використання та переваги методів машинного навчання забезпечуються, в першу чергу, наявністю якісних та розмічених даних, що можуть бути використані для побудування моделей. Велика кількість доступних даних сама по собі не дозволяє їх використовувати без попередньої підготовки та приведення до відповідної форми. При цьому якісна розмітка даних має здійснюватися із залученням фахівців у предметній області, або за підтримки експертів у конкретній галузі.

Таким чином, збільшення розмірності моделі оцінки ризику за рахунок введення нових параметрів дозволяє підвищити точність отриманих результатів та водночас використовувати статистичне оцінювання ризику для оцінки нових об'єктів або елементів сукупності, що раніше не враховувались або не підлягали оцінці. Використання сучасних методів машинного навчання за рахунок збільшення розмірності і врахування нових параметрів та опрацювання великих об'ємів даних дозволяє застосовувати моделі оцінки ризику в нових галузях.

### Література:

1. Ameisen, E. Building Machine Learning Powered Applications: Going from Idea to Product: Sebastopol, CA : O'Reilly Media, 2020. 260 с.
2. Koul, A., Ganju, S., Kasam, M. Practical Deep Learning for Cloud, Mobile, and Edge: Real-World AI & Computer-Vision Projects Using Python, Keras & TensorFlow: Sebastopol, CA : O'Reilly Media, 2019. 620 с.
3. Morales, M. Grokking Deep Reinforcement Learning: Shelter Island, NY: Manning Publications, 2019. 450 с.
4. Hamdi M, Mestiri S, Arbi A. Artificial intelligence techniques for bankruptcy prediction of Tunisian companies: an application of machine learning and deep learning-based models. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. № 17(4).

**Дрейчук Михайло Анатолійович**  
*аспірант,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-6>

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ РИЗИКУ**

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, високим рівнем конкуренції та зростаючими ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, геополітичними викликами та соціальними трансформаціями. У цих умовах організації змушені шукати ефективні механізми управління ресурсами, зокрема людським капіталом. Одним із ключових інструментів забезпечення стійкості організацій є цифровізація управління персоналом, яка дозволяє підвищити адаптивність організацій, оптимізувати кадрові процеси та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти управління персоналом – від автоматизації рекрутингу до впровадження інтелектуальних систем аналізу продуктивності працівників. Використання сучасних HR-технологій, таких як хмарні платформи, штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data) та блокчейн, дозволяє не лише покращити ефективність бізнес-процесів, а й сприяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та безперервний розвиток [1, с. 154–168].

Цифровізація управління персоналом – це процес впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності HR-процесів у організації. Вона передбачає використання цифрових рішень для покращення управління людськими ресурсами, аналізу кадрових даних, підвищення продуктивності персоналу та забезпечення гнучкості організації

в умовах ризику [1]. Автоматизація HR-процесів, що включає електронний рекрутинг, цифрову адаптацію нових працівників, онлайн-навчання та оцінку продуктивності персоналу. Використання платформ для рекрутингу, таких як Applicant Tracking Systems (ATS), дозволяє скоротити час на пошук та найм персоналу, а цифрові платформи для навчання (LMS) – підвищити ефективність професійного розвитку працівників. Використання HR-аналітики та Big Data забезпечує можливість прийняття рішень на основі даних. Аналітичні платформи дозволяють прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати продуктивність та рівень залученості працівників, а також ідентифікувати фактори, що впливають на плинність кадрів. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та алгоритмів машинного навчання сприяє персоналізації HR-процесів, наприклад, у прогнозуванні кар'єрного росту працівників або автоматичному підборі персоналу. ШІ також використовується для автоматизації комунікацій через чат-боти, які можуть відповідати на запитання співробітників та допомагати в управлінні персоналом [4]. Використання хмарних технологій у HR дозволяє зберігати дані в безпечному середовищі та забезпечує гнучкий доступ до HR-систем з будь-якого пристрою. Хмарні рішення, такі як SAP SuccessFactors, Workday та Oracle HCM Cloud, спрощують управління персоналом, дозволяючи керівникам швидко отримувати актуальну інформацію про кадровий склад організації. Попри численні переваги цифровізації HR, такі як зниження витрат, підвищення ефективності управління персоналом та покращення взаємодії всередині організації, існують і виклики. До основних проблем належать необхідність значних інвестицій у цифрові технології, ризики кібербезпеки, складність у впровадженні нових систем та можливий опір з боку працівників. Важливим аспектом також залишається захист персональних даних, що вимагає дотримання міжнародних стандартів безпеки [2, с. 176–188].

Цифровізація управління персоналом сприяє адаптивності організацій, покращує прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність роботи персоналу та мінімізує кадрові ризики.

В умовах швидких змін бізнес-середовища організації мають оперативно реагувати на нові виклики. Цифрові HR-інструменти автоматизують управлінські процеси та прискорюють адаптацію до змін. Наприклад, впровадження хмарних HR-систем (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM Cloud) дозволяє централізовано керувати кадрами, незалежно від їхнього місцезнаходження. Використання комунікаційних платформ (Microsoft Teams, Slack, Zoom) покращує координацію між працівниками та забезпечує безперервність бізнес-процесів. Цифрові HR-системи підвищують точність і швидкість прийняття рішень, дозволяючи керівникам використовувати аналітику для оцінки персоналу та прогнозування ризиків. HR-аналітика та алгоритми штучного інтелекту аналізують продуктивність працівників, рівень їхньої задоволеності та причини звільнень, що допомагає ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення. Гейміфікація – використання ігрових технік у процесі роботи – сприяє залученості співробітників та підвищенню їхньої продуктивності. Платформи для онлайн-навчання (Coursera for Business, Udemy, LinkedIn Learning) дають змогу працівникам здобувати нові навички, що підвищує конкурентоспроможність організації. Одним із головних ризиків є висока плінність кадрів, що може призводити до втрати досвідчених працівників і зниження продуктивності. Використання HR-аналітики дозволяє моніторити рівень задоволеності персоналу через цифрові опитування та аналізувати емоційний стан співробітників (Peakon, Culture Amp). Персоналізований підхід на основі аналізу даних сприяє утриманню працівників: системи можуть рекомендувати кар'єрні шляхи та індивідуальні можливості розвитку [3, с. 19].

Цифровізація управління персоналом має значні переваги, але її впровадження супроводжується низкою викликів. Перш за все, це високі витрати та технічні бар'єри, адже інтеграція HR-систем вимагає фінансових ресурсів, сучасної IT-інфраструктури та спеціалізованого програмного забезпечення, що особливо складно для малих і середніх підприємств. Ще одним серйозним викликом є опір персоналу цифровим змінам. Працівники можуть побоюватися

автоматизації робочих процесів або мати труднощі з освоєнням нових технологій, що впливає на їхню мотивацію та ефективність. Тому організаціям важливо впроваджувати стратегії адаптації та навчання співробітників. Кібербезпека також є критичним аспектом, адже HR-системи зберігають велику кількість конфіденційних даних, що робить їх потенційною мішенню для кібератак. Це вимагає впровадження високих стандартів безпеки, таких як багаторівневе шифрування та контроль доступу. Використання HR-аналітики та штучного інтелекту може викликати питання щодо прозорості прийняття рішень, захисту персональних даних та відповідності правовим нормам. Тому організаціям необхідно забезпечувати відповідність нормативним вимогам і дотримуватися принципів етичного використання технологій [4, с. 3–4].

Цифровізація HR є важливим фактором підвищення стійкості організацій, оскільки вона забезпечує адаптивність, ефективність управління персоналом та мінімізацію ризиків. Використання хмарних технологій, аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє організаціям швидко реагувати на виклики та приймати більш обґрунтовані рішення. Для ефективного впровадження цифрових HR-технологій організаціям варто дотримуватися стратегічного підходу: ретельно планувати трансформаційні процеси, інтегрувати нові технології поетапно та оцінювати їхній вплив на продуктивність персоналу. Інвестиції в цифрову грамотність співробітників є ще одним критично важливим аспектом. Також важливо використовувати штучний інтелект та аналітику для прогнозування HR-ризиків і персоналізації управління персоналом. Це допоможе організаціям знизити рівень плинності кадрів, покращити мотивацію співробітників та приймати стратегічно виважені рішення. Перспективи подальших досліджень у сфері цифровізації HR полягають у глибокому вивченні впливу штучного інтелекту на управління персоналом, удосконаленні моделей прогнозування поведінки співробітників та розробці ефективних стратегій кібербезпеки в HR-системах. Отже, цифровізація HR не лише сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, але



й відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості організацій в умовах нестабільності та ризиків [5, с. 345–365].

### Література:

1. Фостолович, В.А. 020. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7 (47). С. 154–168.
2. Череп, А., Воронкова, В., Череп, О., Калюжна, Ю., & Андрукайтене, Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities Studies*. 2024. № (18 (95)). С. 176–188.
3. Орел, Ю.Л., & Смаглюк, А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. С. 19.
4. Трифонова, О.В., Грошелева, О.Г., & Баранець, Г.В. Оцінка впливу інноваційних методів управління на продуктивність персоналу в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. С. 3-4.
5. Strohmeier, S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. № 34(3). С. 345–365.

**Дяків Андрій Олегович**  
*аспірант,*  
*Київський національний університет*  
*імені Тарас Шевченка*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-7>*

## **ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ**

Технологія блокчейну здобула значну популярність у різних секторах, що потребує ефективних інструментів для аналізу її ефективності [5]. Підходи до аналізу ефективності блокчейн-технологій зазвичай поєднують економічні, організаційні та технологічні виміри. Традиційні фінансові показники (ROI, NPV, TCO) не завжди здатні повноцінно відобразити цінність децентралізованих рішень через наявність мережевого ефекту, регуляторних ризиків, можливостей стратегічної гнучкості та технічних особливостей. У рамках технічної складової насамперед аналізують, чи здатен блокчейн виконувати необхідну кількість транзакцій у прийнятному часовому вікні, як швидко досягається консенсус, який рівень стійкості до збоїв та несанкціонованих змін. Низька пропускна здатність або занадто високі енергетичні витрати можуть нівелювати економічну доцільність, навіть якщо модель ROI показує короткострокову вигоду [4].

У даних тезах розглянуто провідні інструменти для аналізу блокчейну, що використовуються для аналізу технічної ефективності. Знання цих інструментів дозволяє бізнесам і розробникам приймати обґрунтовані рішення для вдосконалення своїх блокчейн-додатків. Загалом, інструменти аналізу блокчейну призначені для збору, аналізу та візуалізації даних із мережі блокчейн. Вони допомагають відстежувати активи, аналізувати транзакції між користувачами, виявляти шахрайські дії та оптимізувати бізнес-

операції. Нижче наведений стислий опис найбільш популярних інструментів [2].

Компанія Bitquery запустила Coinpath, що дозволяє проаналізувати понад 40 блокчейнів. Даний інструмент дозволяє відстеження грошей у ланцюзі блоків, заснованих на складному математичному алгоритмі, який може виконувати складні обчислення між адресами ланцюга блоків, щоб показати грошові потоки. Coinpath використовує евристику та машинне навчання для визначення кластерів, потоку транзакцій, балансу рахунку тощо [1].

Messari розробила Governance Tracker, який дозволяє користувачам відстежувати пропозиції щодо управління та дізнаватися більше про ландшафт децентралізованої автономної організації. Компанія також розробила Advanced Screener, який дозволяє користувачам порівнювати активи за сотнями показників за допомогою спеціальних скринірів. Продукти компанії набули значної популярності серед інвесторів і трейдерів, які хочуть аналізувати різні криптовалюти та визначати найкращі інвестиційні можливості [2].

Подібні рішення розробили Nansen AI – аналітична платформа блокчейну, яка надає користувачам позначені дані про криптовалюту та їхні транзакції в більш ніж 10 мережах [2].

AnChain.AI спеціалізується на блокчейн-безпеці і управлінні ризиками. API Blockchain Ecosystem Intelligence забезпечує всебічний аналіз транзакцій з криптовалютою в режимі реального часу для виявлення потенційних ризиків відмивання грошей, фінансування тероризму та іншої незаконної діяльності. Крім того, AnChain.AI пропонує інструмент, що з'єднує псевдонімні адреси з реальними об'єктами, що полегшує підприємствам ідентифікацію сторін, залучених до певної транзакції [1].

Crystal Blockchain Analytics надає рішення для моніторингу та дослідження блокчейну, створене для забезпечення довіри та прозорості в екосистемах блокчейну [2].

Подібні продукти розробила Uppsala Security, що надає рішення для захисту цифрових активів від боротьби з відмиванням коштів,

які допомагають компаніям виконувати нормативні вимоги, а також забезпечують управління ризиками для кібербезпеки [1].

Parsiq надає розробникам і компаніям комплексне уявлення про всі необхідні дані блокчейна. Tsunami здатний надавати дані в реальному часі про транзакції, дзвінки, NFT та інші важливі типи даних [1].

Компанія TRM Labs розробляє рішення для відповідності цифрових активів і управління ризиками. Один із інструментів, Know-Your-VASP, допомагає оцінити ризик постачальників послуг віртуальних активів та інших криптовалютних компаній. Інший інструмент, TRM Forensics, допомагає відстежити джерело та місце призначення транзакцій з криптовалютою. TRM Tactical розроблено, щоб допомогти прискорити крипторозслідування. TRM Transaction Monitor відстежує депозити та зняття цифрових активів, щоб виявити підозрілу активність і забезпечити дотримання нормативних вимог. Загалом набір інструментів TRM Labs надає підприємствам необхідні інструменти для ефективного управління ризиками, пов'язаними з цифровими активами [1].

Chainalysis розробила продукт під назвою Reactor, інструмент для дослідження транзакцій у криптовалюті, що надає розширені аналітичні можливості, такі як автоматичне виявлення відриву ланцюжка та побудова графіків між ланцюжками, що полегшує дослідникам відстеження транзакцій у різних блокчейнах [2].

Платформа інтелектуального блокчейну Elementus забезпечує наскрізну кібербезпеку та аналіз блокчейну, зосереджуючись на ідентифікації та позначенні тегами даних блокчейну. Однією з ключових особливостей Elementus є система оцінки ризиків у реальному часі. Це дозволяє користувачам відстежувати та оцінювати рівень ризику, пов'язаного з конкретними транзакціями блокчейну [1].

DappRadar надає дані про різні децентралізовані додатки у десятках блокчейнів. Однією з найбільш серйозних проблем із децентралізованими програмами є поширеність шахрайських транзакцій із спамом. dAppRadar вирішує цю проблему,

використовуючи алгоритми машинного навчання для оптимізації своїх даних і видалення цих спам-транзакцій із рівняння [1].

Таким чином, існує безліч інструментів для аналізу ефективності блокчейну, кожен із яких пропонує унікальні функції, орієнтовані на різні потреби. Знання цих інструментів дозволяє бізнесам ефективно оптимізувати свою діяльність у блокчейн-екосистемі.

Підприємства можуть використовувати дані інструменти для досягнення наступних цілей:

- Об'єктивність показників. Технічні метрики (TPS, затримка транзакцій, відсоток відмов, хешрейт) – це джерело вимірних даних, які можуть бути внесені в економічні моделі (наприклад, у формулахи для ROI чи TCO). Завдяки цим метрикам компанія бачить, наскільки реальні технічні спроможності блокчейну відповідають маркетинговим обіцянкам.

- Ідентифікація «вузьких місць». Результати стрес-тестування та аналізу смартконтрактів дозволяють визначити, чому зростають витрати чи чому падає швидкість обробки транзакцій. Усунення технічних недоліків може суттєво покращити загальні бізнес-показники.

- Формування довіри стейкхолдерів. Технічні аудити та відкриті дані з блокчейн-оглядачів знижують ризики шахрайства і сприяють прозорості. Для інвесторів це створює додаткову аргументацію, чому інвестиції у блокчейн-проект є безпечнішими чи ефективнішими, аніж у традиційні централізовані ІТ-рішення.

- Можливість масштабування. За допомогою засобів сценарного аналізу можна оцінити вартість і складність майбутніх удосконалень, перевірити, чи блокчейн-платформа здатна впоратися зі зростанням обсягів даних і збільшенням кількості користувачів. Це критично важливо для розрахунку TCO у довгостроковій перспективі.

Отже, для повного та збалансованого оцінювання ефективності блокчейн-технологій слід розглядати не лише фінансові й організаційні чинники, а й приділяти першочергову увагу саме

технічному аспекту: продуктивність, безпеку, енергоефективність, інтероперабельність. Існуючі теоретичні підходи (ROI, NPV, TCO, MCDA, TOE) потрібно посилювати спеціалізованими інструментами, які дозволяють проводити глибинний технічний аналіз: від виявлення вразливостей у смартконтрактах до комплексного тестування пропускну здатності блокчейн-платформи. Саме синергія фінансово-економічних моделей із технологічними аудитами, бенчмарк-тестами й метриками продуктивності формує комплексне бачення, чи дійсно впровадження блокчейну здатне принести підприємству та його партнерам довгострокову і стійку вигоду.

### **Література:**

1. B2BinPay. 10 Best Blockchain Analysis Tools for Your Business in 2024. 2024. URL: <https://b2binpay.com/en/news/10-best-blockchain-analysis-tools-for-your-business-in-2024>
2. Blockchain Magazine. Top 10 Amazing Essential Blockchain Tools For Analysis In 2024. 2024. URL: <https://blockchainmagazine.com/blockchain-tools-for-analysis-in-2024>
3. G2. Best Blockchain Analysis Tools: User Reviews from December 2024. 2024. URL: <https://www.g2.com/categories/blockchain-analysis-tools>
4. Sickles, R., Zelenyuk, V. Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781139565981>
5. Swan, M. Blockchain: Blueprint for a New Economy. O'Reilly, 2015.

**Жук Валерій Миколайович**  
*доктор економічних наук, професор,  
академік Національної академії аграрних наук України,  
голова Наукової ради,  
Інститут обліку і фінансів  
Національної академії аграрних наук України;  
головний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

**Василюшин Станіслав Ігорович**  
*доктор економічних наук, професор,  
директор,  
Інститут обліку і фінансів  
Національної академії аграрних наук України;  
провідний науковий співробітник  
відділу обліку та оподаткування,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

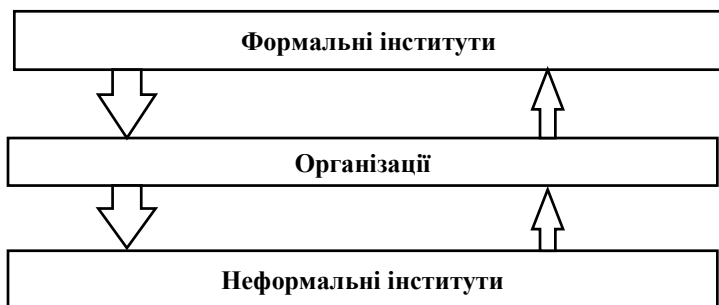
DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-8>

## **ІНСТИТУЦІЙНА БАЗОВІСТЬ МОДЕЛІ АГРАРНОГО УСТРОЮ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЇЇ ВРАХУВАННЯ ПІД ЧАС МОДЕЛЮВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

За останнє десятиліття інституціональний підхід зайняв помітне місце у вітчизняній економічній науці. Фундаментальні дослідження в цьому напрямку проводяться як у Національній академії наук України, так і в Національній академії аграрних наук України [1]. Новий напрямок дозволяє виявити стан і перспективи розвитку інститутів, особливості появи нових організаційних структур, інституціональний вплив на національне соціально-економічне середовище і позиціонування України у світі.

Однак, на відміну від розвинутих країн, де результати фундаментальних досліджень інституціонального середовища знаходять реалізацію в державній політиці, в українських реаліях наукові доводи поступаються місцем політичній мотивації. Багато в чому це і пояснює відсутність в Україні науково обґрунтованої концепції реформування бухгалтерського обліку на інституціональній основі.

Економісти, експерти і політики сьогодні дискутують щодо соціально-економічного явища «інститутів», що ускладнює практичне втілення рекомендацій інституціональної теорії, зокрема при формуванні окремих моделей. За нашим баченням теорії, інституційне середовище певного соціально-економічного устрою моделюється через виділення його базових складових, так званих «інституційних полюсів» (рис. 1).



**Рис. 1. Модель соціально-економічного інституту**

*Джерело: розроблено авторами*

Формальна складова інституту аграрного устрою (формальні інститути) – «писані правила гри». Це чинне законодавство, постанови Уряду, нормативні акти, рішення місцевих органів самоврядування тощо. У підсумку – це «писані правила» для суспільно-економічної поведінки. В Україні, саме на основі досвіду розвинених країн, перебільшують можливості формальної складової (а відтак і «підходу стратегій») до змін інститутів. Оскільки такі підходи до соціо-економічного конструювання у сталих інститутах розвинутого світу в цілому працюють, то здається, що виправданими



й достатніми є лише зусилля з підготовки Стратегій та Реформ від коаліційної політики щодо удосконалення чи змін «правил гри», в т.ч. і підходів до примусу їх дотримання. Саме на таких переконаннях базуються і вітчизняні сподівання на зміни від імплементації в Україні САП ЄС. Модельний підхід за рахунок конструювання змін, як у формальній складовій інституту, так і в організаціях, і у його неформальній складовій, значно посилює спроможність «писаних правил гри» змінювати укорінені традиції.

Неформальна складова інституту аграрного устрою (неформальні інститути) – це те, що «в головах» селян, бізнесменів, представників місцевого самоврядування, психотипи, ментальність, «неписані, але сформовані середовищем правила поведінки», підприємницький потенціал, громадянська активність, схильність до самоорганізації тощо [2]. Про важливість зміни неформальних інститутів зазначають і вчені Інституту економіки та прогнозування НАН України [3–4]. Зокрема, у їх дослідженнях йдеться про соціальне конструювання (проектування) реальності, формування проактивного оточуючого соціального простору (звичок, навичок тощо як особистостей, так і їх груп) та його подальшу інституціоналізацію. Конструювання змін, на думку вчених НАН, важливо будувати: на філософії «укоріненого розвитку» з врахуванням його національних ознак (символічних, соціо-психологічних, життєдіяльних, просторових тощо); на всебічних процесах формування особистості, в тому числі, її усвідомленості, в результативності спільних (групових) дій, громадянської активності; на важливості процесів інституціоналізації змін – закріплення навичок, нових «норм поведінки» особистостей в життєдіяльності суб'єктів господарювання, державних органів управління тощо. У цьому спостерігається наукове забезпечення державної політики соціального проектування, спрямування зусиль на потребу зміни, перш за все, неформальних інститутів. Ці дослідження не протирічать, а доповнюють інституціональну теорію, де зміни в інститутах (у їх формальних та неформальних складових) розглядаються та

конструюються (моделюються) через діяльність їх організаційної складової.

Водночас, в моделі аграрного устрою «організації» ми розглядаємо як соціально-економічні групи, що об'єднують людей в різних формах організаційних структур. В аграрному інституціональному середовищі ці структури включають фермерські родини (господарства), підприємства, кооперативи, сільські ради, заклади соціальної сфери та інші організації у селах або сільських громадах. До організацій також відносяться політичні партії, громадські об'єднання виробників і громад, професійні об'єднання, профільні управління в районах і обласних державних адміністраціях, Міністерство аграрної політики та продовольства, інші відповідні органи центральної та місцевої влади. Також до складових «організацій» в аграрному інституціональному середовищі входять Національна академія аграрних наук (НААН), інші академічні та освітні заклади України. Це лише частина різноманітних об'єднань людей з юридичним статусом або без нього, що функціонують в цій сфері.

Таким чином, поведінка організацій (групи людей) визначається інституційним полем, що формують неформальні та формальні «полоси» інституту. Рушійною силою організацій є наявні у них особи чи їх групи – «команди управління».

При моделюванні змін в аграрному устрої через організації важливо користуватись основними принципами інституціональної теорії щодо взаємодії складових соціально-економічного інституту. Серед них особливо важливими і стійкими до змін є неформальні інститути, які, згідно класичних поглядів, визначають активність організацій та напрямок змін у формальних інститутах.

Отже, оцінка інституціонального середовища, його стану та спроможності до змін у модельному підході є важливою при формуванні моделі та опису її складових, та для націленості моделі до критичної оцінки спроможностей наявних організацій забезпечити бажаний аграрний устрій.

## Література:

1. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 408 с.
2. Жук В.М., Бездушна Ю.С., Василішин С.І., Нежид Ю.С., Волошина О.В. Теоретико-прикладні основи моделювання аграрного устрою і державної аграрної політики. *Економіка України*. 2024. № 11 (756). 45–73.
3. Heyets, V.M. Restructuring the Socialization of Ukraine's Population Under Instability and in Post-Stabilization Period. *Science and Innovation*. 2023. № 19 (6). P. 3–18.
4. Бородіна, О.М. Базові методологічні підходи та прикладні механізми переходу до національно укоріненого розвитку агропродовольчої системи України. *Економічна теорія*. 2023. № 3. С. 44–57.

**Канаш Олеся Єгорівна**

*доктор філософії в галузі економіки,  
викладач кафедри інтелектуальної цифрової економіки,  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова*

**Парсяк Володимир Никифорович**

*доктор економічних наук, професор,  
керівник центру економічних досліджень  
та управлінського консалтингу,  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-9>

## **ПРИЧИНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ МОРЯ В БЛАКИТНУ ЕКОНОМІКУ**

Тривалий час використання ресурсів Світового океану, як перед цим й суходільних, мало вибіркового та відверто хижацького характеру. Це відверто нагадувало первісну добу розвитку людства з притаманною для неї економікою привласнення [1]. Як наслідок були знищені або постали перед небезпекою щодо існування чисельні види біоти. Їхній детальний перелік містить Червоний список видів, що перебувають під загрозою. На часі усвідомити необхідність поновлення ресурсів (особливо тих, що перебувають на межі вичерпання) й жваво розбудовувати морську економіку відтворювання.

Захоплюючись зростанням кількості суден та обсягами морських вантажних перевезень, складно абстрагуватися від їхнього впливу на довкілля. У світовому огляді, підготовленому UNCTAD, підкреслюється, що на галузь судноплавства припадає майже три відсотки від глобальних викидів парникових газів. Ба більше, за останнє десятиріччя вони зросли на 20 відсотків.

Наприкінці 2023 р. лише 14 % нового тоннажу були готові до використання альтернативного палива [2]. Серед причин – поважний вік флоту. А чим старішим є судно, тим інтенсивніше воно засмічує повітря й морську воду.

Неспроможність пришвидшити декарбонізацію тягне за собою: зростання операційних витрат судноплавних компаній, штрафів, які накладають на них регулятивні органи, та, що найголовніше, – послаблення конкурентних позицій на ринку. Тож побудова сталого морського транспорту, залучення його до перспективних ланцюгів постачання, розробка технологій застосування альтернативного палива, імплементація низьковуглецевих логістичних рішень, конверсія старих та замовлення енергоощадливих суден, інтегрованих у сучасні цифрові системи, створені на базі штучного інтелекту, не є одним з багатьох варіантів вірогідних стратегій, що розглядаються. Це – життєво важливий імператив.

Ключовими вузлами в мережі взаємопов'язаних глобальних ланцюгів постачання та центрами міжнародної морської торгівлі є порти. Перебуваючи в прибережних зонах, низинних регіонах та дельтах річок, вони та інші компоненти транспортної інфраструктури дедалі більше зазнають впливів, що є наслідками зміни клімату. Йдеться, між іншим, про підвищення рівня Світового океану, збільшення частоти та інтенсивності штормів, річкові повені, берегову ерозію, замулення судноплавних каналів, руйнування прилеглих залізничних та автомобільних доріг й таке інше.

Отже, здійснювати морську економічну діяльність так, як це відбувалося ще у недавні часи стає дедалі складніше, а то й неможливо в принципі. Потрібно докласти неабияких зусиль, щоб підтримувати темпи продукування цінностей на рівні запитів від споживачів з одночасним гальмуванням та припиненням негативних впливів на навколишній світ. Йдеться про блакитний перехід, підприємств економіки моря. Його мета – забезпечити сталий розвиток людства. Ми не претендуємо на першість щодо проголошення потреб у змінах. Тим більше, що авторство у

створенні моделі «блакитної економіки» належить Паулі Дж. – автору книги «The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs», яка побачила світ 2010 р. [3]. Запропонована ним концепція закликає ставитися до співіснування природи та бізнесу комплексно, а не обмежуватися виключно питаннями скорочення забруднень природних екосистем. Щодо кольору, то автор дотримувався тієї думки, що Gaia (богиня Землі за грецькою міфологією) «не є зеленою. Вона настільки блакитна, наскільки може бути». Це підтверджують світлини нашої планети, зроблені з космосу. Водночас загал оцінив пропозицію на свій лад. Народжений образ виявився настільки привабливим, що поступово його поширили на економіку моря, а надалі вони стали, щонайменше в окремих випадках, сприйматися як синонім.

Послугуючись індикаторами відповідності, які вже тепер опрацьовують уряди, класифікаційні товариства, міжнародні організації, регуляторні органи, а також менеджмент, спроможні визначати місце підприємств під час поступального руху економіки від ординарної до сталої.

За результатами такого аналізу зацікавлені сторони визначають державну та міжнародну політики, інституційні рамки, стратегії, формують регіональні плани та програми, корпоративні проекти щодо вдосконалення бізнес-процесів, здатних змінити ситуацію в економіці моря на кращу. Тобто максимально наблизити її до відповідності критеріям сталості.

Асоціації товаровиробників, державні установи, адміністрації прибережних міст здатні запровадити фінансову та інші види мотивації колективів, які продемонстрували прагнення та дісталися омріяних цілей щодо подальшої трансформації технологій, організації виробництва, методів управління, спроможних позбавити моря та океани від руйнації природних екосистем, збереження їхнього біологічного різноманіття.

## Література:

1. Парсяк В.Н. Економіка моря. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018, 395 с.
2. Review of maritime transport 2024. UN Trade and Development (UNCTAD), 2025. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>
3. Pauli G. The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs. Taos, US : Paradigm Publishing, 2010. 308 p. URL: <https://www.gmbinder.com/share/-OHR7j4u-DCCGuXPeKMCU>

**Козир Юрій Русланович**  
*аспірант,*  
*Дрогобицький державний педагогічний університет*  
*імені Івана Франка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-10>

## **ДЕРЖАВНІ ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ**

В умовах сучасної економіки однією з найважливіших умов формування стійких господарських зв'язків між виробниками та споживачами є ефективне функціонування ринку послуг електронних платежів, оскільки господарські та соціальні структури зазнали значних змін, викликаних широким застосуванням електронних засобів управління та обміну даними. У таких умовах традиційні інструменти і методи розрахунків за трансакції, що здійснюються, перестали відповідати вимогам, що пред'являються до них новими формами ведення бізнесу. Виникає об'єктивна необхідність застосування послуг електронних платежів, запропонованих платіжними системами щодо віддалених фінансових трансакцій між ринковими суб'єктами.

Шляхи вдосконалення механізму ринку електронних платежів включають необхідність вирішення таких найважливіших проблем як мінімізація впливу ризиків на ефективність механізму електронних платежів та визначення основних напрямів регулювання ринку послуг електронних платежів, оскільки останні є основним інструментом сучасної фінансової системи, що сприяє підвищенню ефективності економічних процесів, швидкості розрахунків та рівня фінансової інклюзії. Проте розвиток електронних платежів супроводжується різноманітними ризиками, які можуть впливати на стабільність та безпеку цього механізму. Тому важливим завданням



є мінімізація впливу ризиків та визначення основних напрямів регулювання ринку електронних платежів в Україні [2].

В результаті аналізу факторів, що негативно впливають на розвиток національного ринку електронних платіжних систем в Україні на сьогодні, виявлені та класифіковані за групами, такі як:

- операційні ризики, котрі пов'язані з технічними збоями, помилками в програмному забезпеченні, збоєм інфраструктури або людськими факторами. Вони можуть призводити до затримок або втрат коштів у процесі здійснення платежів;

- кіберризики, такі як шахрайство, хакерські атаки, витік конфіденційних даних та фішингові атаки, є одними з найзначніших загроз для ринку електронних платежів;

- регуляторні та правові ризики, котрі виникають при недостатньому або надмірному регулюванні ринку електронних платежів, що може призводити до його нестабільності, ускладнення для фінансових установ та появи бар'єрів для інновацій;

- фінансові ризики зумовлені коливанням валютних курсів, фінансовою нестабільністю та ризиками ліквідності і можуть впливати на ефективність електронних платежів, особливо в міжнародних транзакціях;

- споживчі ризики виникають внаслідок недостатнього рівня фінансової грамотності та захисту прав споживачів може призводити до зловживань з боку фінансових установ або шахраїв [3].

Найважливішою передумовою ефективного функціонування ринку послуг електронних платежів є участь держави, яка має значний потенціал для того, щоб забезпечувати функціонування українського ринку електронних платежів. На даний час регулятивні функції держави є вкрай необхідними, оскільки специфіка послуг електронних платежів вимагає комплексного правового забезпечення, оскільки зачіпає різні сфери діяльності банків та інших фінансових структур, компаній зв'язку, організацій торгівлі, виробників та постачальників комп'ютерного та програмного забезпечення, різних груп споживачів.

До напрямків мінімізації впливу ризиків на функціонування системи електронних платежів можна віднести наступні [1]:

по-перше, удосконалення нормативно-правового регулювання через гармонізацію законодавства України з європейськими стандартами (PSD2, GDPR); встановлення чітких вимог до фінансових установ та операторів платіжних систем; розробка механізмів швидкого реагування на нові загрози в сфері електронних платежів;

по-друге, співпраця держави, бізнесу та міжнародних організацій через взаємодію між банками, фінансовими установами та державними органами для оперативного обміну інформацією про загрози та участь України у міжнародних фінансових ініціативах щодо боротьби з кіберзлочинністю;

по-третє, технологічні заходи безпеки передбачають використання багаторівневої аутентифікації та шифрування даних, впровадження системи моніторингу підозрілих транзакцій а також регулярне оновлення програмного забезпечення та захист від кібератак;

по-четверте, підвищення фінансової грамотності населення через проведення освітніх програм щодо безпечного використання електронних платежів та запровадження державних ініціатив з інформування громадян про ризики кіберзлочинності.

Отже, мінімізація ризиків у сфері електронних платежів є ключовим завданням для забезпечення стабільності фінансової системи України. Ефективне регулювання, посилення безпеки, підвищення рівня фінансової грамотності та тісна співпраця між усіма учасниками ринку сприятимуть розвитку надійної, ефективної та захищеної системи електронних платежів. Впровадження комплексних заходів дозволить зменшити потенційні загрози та забезпечити стабільне функціонування електронних платежів в Україні.

## Література:

1. Архирейська Н.В., Кучкова О.В. Сучасні тренди платіжного ринку України – безготівкові розрахунки та електронні гаманці. *Ефективна економіка*. 2021. № 6.
2. Лобач О., Кравченко Н. Фінансово-правова природа послуг на платіжному ринку. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 1 (42). С. 41–50.
3. Трусова Н.В., Чкан І.О. Платіжні системи в Україні та ризики їх функціонування. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 257–263.

**Котар Ігор Вікторович**

*аспірант,*

*Державний університет економіки і технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-11>

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Будівельна галузь є ваговою складовою будівельного комплексу, від функціонування якої залежать ефективність та конкурентоспроможність будівництва загалом. Нестабільна фінансова ситуація та війна Росії на ринку спричинила значний спад у виробництві будівельних матеріалів. Для виходу з кризових умов господарювання та перспективного розвитку будівельна галузь потребує удосконалення управління, а саме розробки та імплементації стратегічних пріоритетів розвитку галузі на національному рівні [1].

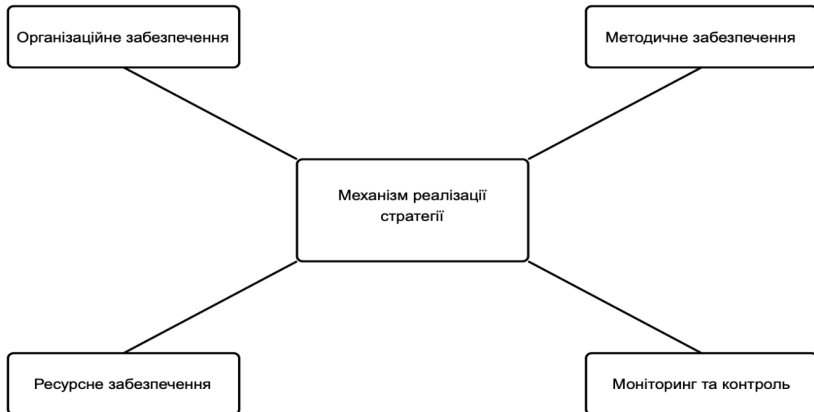
В умовах сучасних економічних викликів і зростаючої конкурентної боротьби особливої значущості набуває питання сталого розвитку будівельної сфери. Ця галузь є важливим чинником формування валового внутрішнього продукту країни та забезпечення соціально-економічного прогресу. Водночас, швидкі зміни ринкового середовища, технологічні прориви та посилення екологічних стандартів змушують будівельні компанії шукати нові підходи до стратегічного розвитку та підвищення своєї ефективності [2].

У сучасному конкурентному середовищі будівельним компаніям необхідно впроваджувати принципи сталого розвитку не лише як вимогу часу, а й як стратегічну перевагу, що забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Використання екологічних будівельних матеріалів, впровадження енергоефективних технологій та мінімізація відходів дозволяють підвищити ефективність роботи компаній та водночас покращити їхню репутацію. Суспільство та інвестори все більше звертають увагу на

екологічні та соціальні показники підприємств, що робить ESG-стратегію важливим елементом управління будівельним бізнесом.

Формування стратегії сталого розвитку будівельного підприємства має базуватися на чіткій методологічній основі. Процес розробки стратегії включає такі етапи: визначення місії та стратегічних цілей, стратегічний аналіз, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, розробка механізму реалізації стратегії (рис. 1).

Стратегічний аналіз має охоплювати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного потенціалу підприємства. При аналізі зовнішнього середовища особлива увага приділяється дослідженню ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державного регулювання галузі.



**Рис. 1. Сталий розвиток бізнесу та ESG-стратегія**

Механізм реалізації стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу включає чотири ключові компоненти:

- Організаційне забезпечення: формування відповідної організаційної структури та розподіл відповідальності.
- Методичне забезпечення: розробка необхідних методик, інструкцій та регламентів.
- Ресурсне забезпечення: залучення необхідних фінансових, матеріальних та людських ресурсів.
- Моніторинг та контроль: система оцінки ефективності реалізації стратегії та коригуючих заходів.

Технологічна модернізація виробництва є ключовим напрямом забезпечення сталого розвитку будівельного підприємства. Це передбачає оновлення основних фондів, впровадження енергоефективних технологій, автоматизацію виробничих процесів. Особлива увага має приділятися впровадженню технологій «зеленого будівництва», які забезпечують мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Будівельний сектор України демонструє позитивну динаміку, попри існування низки проблем. Останніми роками спостерігається зростання обсягів будівництва, збільшення інвестицій та впровадження інноваційних технологій. Водночас чинниками, що гальмують сталий розвиток будівельного бізнесу, є економічна нестабільність, обмежені фінансові ресурси, застаріла матеріально-технічна база та високі відсоткові ставки за кредитами [3].

Дослідження свідчать, що екологічні аспекти діяльності будівельних підприємств та компаній залишаються недостатньо опрацьованими. Це проявляється у високому рівні енерговитрат, значній кількості будівельних відходів і використанні шкідливих матеріалів. Соціальна складова також потребує вдосконалення, зокрема в аспектах покращення умов праці та соціального забезпечення персоналу.

Одним із важливих напрямів забезпечення виробничої діяльності підприємства на основі ефективного використання ресурсів та мінімізації відходів, подовження матеріалів в обігу за умов циркулярної економіки є впровадження сучасних інноваційних

технологій на основі формування інвестиційної стратегії розвитку виробничої діяльності [4].

Формування та реалізація стратегії сталого розвитку є ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності будівельних підприємств. Успішна реалізація цієї стратегії вимагає розробки ефективного організаційно-економічного механізму, координації діяльності всіх підрозділів компанії та оптимального використання ресурсів. Важливим є також постійний моніторинг ефективності реалізації стратегії та її адаптація до змін ринкового середовища [5].

### Література:

1. Андрусів С.В. Стратегічні пріоритети розвитку будівельної галузі держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 16, Ч. 1. 2017. С. 10–13.
2. Котар І. В. Стратегія сталого розвитку будівельного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. Київ, 2025. № 2. С. 38–46.
3. Гуменюк І. М. Екологічно чисті продукти як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і управління*. 2019. Т. 27. № 1. С. 72–83.
4. Васильчак С.В., Жидяк О.Р., Соловій С.Б., Вівчарук О.М. Інвестиційна стратегія розвитку виробничої діяльності підприємств в умовах циркулярної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. Київ, 2024. №11 (282). С. 38–46.
5. Пономарьов В.В. Стратегії сталого розвитку підприємств: концепції та інструменти. *Журнал стратегічного управління*. 2017. Т. 19. № 2. С. 134–146.

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

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-12>*

## **МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС ОБОРОННИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Дослідження оборонної проблематики вважаються специфічним науковим напрямком з власним набором унікального методичного інструментарію. Відповідні теоретичні пошуки проходять в досить складному, жорстко регламентованому та обмеженому для дослідницького поля середовищі. Будь-яке соціальне дослідження являє собою взаємодію між дослідником і предметом дослідження і сфера оборони у цьому плані не є винятком. У свою чергу, дослідження у сфері оборони висувують перед науковцями дилему: з одного боку, доступ до оборонної проблематики повинен залишатися обмеженим; з іншого – дослідження в соціальних науках повинне повністю висвітлювати результати та робити їх зрозумілими для обговорення, не дивлячись на широке застосування спеціальної термінології.

Протягом останніх декількох років з'явилися певні методологічні розробки щодо алгоритму оборонних досліджень. Так, Бернар Боен зосередився на тому, що домінуючою теоретичною основою аналізу повинна стати веберіансько-сimmelіанська традиція, що демонструє достатню гнучкість для врахування нещодавніх кардинальних змін в оборонній проблематиці, насамперед стосовно використання сучасних технологій [1, с. 371]. Більш прагматичними видаються два монографічні дослідження, присвячені методологічним питанням дослідження оборонної і військової сфери: перша зосереджується на використанні якісних методів [2, с. 882],



друга спрямована на більш широку перспективу і ставить під сумнів доцільність застосування не лише якісних, але й кількісних методів, а також публікацію результатів дослідження [3, с. 10].

Оборонна сфера володіє досить структурованою соціальною функцією і нерозривно пов'язана з державною монополією на застосування збройної сили, що формує її ключову відмінність від інших функцій розвитку громадянського суспільства [4, с. 124]. У будь-якому дослідницькому проєкті з проблем оборонного сектора виникає суттєва проблема методологічного характеру – це питання доступності відповідної емпіричної бази. Доступ до оборонної сфери може бути ускладненим з ряду причин, основною з яких виступає недовіра з боку оборонних структур через можливі факти порушення таємності регламентних процедур її функціонування.

Для дослідника критично важливо, щоб він не сприймався в якості деструктивного елемента, – лише за цієї умови він зможе отримати максимально достовірну інформацію. Якщо респонденти відчують, що оборонна організаційна структура не довіряє досліднику, його входження в дослідницьке поле буде досить складним, а іноді навіть безрезультатним [5, с. 51]. Разом з цим, завоювання довіри з боку вищих рівнів ієрархії організації також не гарантує, що дослідник зможе достатньо добре інтегруватися в дослідницьке середовище, оскільки він вважатиметься ретранслятором управлінської ієрархії контролю. Тому, багато дослідників в процесі аналізу важливих проблем оборонного сектора використовують методи включеного інтерв'ю. Мова йде про випадки, коли науковцям вдається проходити стажування на оборонних об'єктах чи навіть працювати безпосередньо в польових умовах в якості «домашніх дослідників». Однак, така інсайдерська стратегія породжує іншу дилему: яким чином публікувати результати дослідження, якщо для цього потрібен спеціальний дозвіл?

На сьогодні будь-яка конструктивна відповідь на поставлене запитання відсутня, а тому найбільш прийнятним методом оборонних досліджень виступає вторинний метод. Насамперед, повторне використання вже наявних якісних даних економить час і кошти,

оскільки досліднику не потрібно витратити їх на проведення польових досліджень. Вторинний аналіз якісних даних також дозволяє підвищити наукову кумулятивність завдяки доповненню їх новими теоретичними чи епістемологічними перспективами. Цей метод може допомогти розвитку міждисциплінарних підходів, коли він застосовується до даних, отриманих у певному науковому контексті з іншим фокусом дослідження.

Як зазначають більшість науковців, які спеціалізуються на проведенні вторинного аналізу якісних даних, вони мають знайти тонкий баланс між дотриманням зобов'язань щодо умов конфіденційності попередніх респондентів і можливістю повторного використання даних, отриманих раніше шляхом значних витрат часу та коштів.

Використання методу побудови аргументів передбачає відмову від конструктивістського підходу, наслідком чого може стати необхідність зосередити більшу увагу на ретроспективних дослідженнях, а не даних, що необхідні для якісного вторинного аналізу. На практиці основною складністю залишається вирішення питання щодо установи чи організації, яка має нести відповідальність за збір первинних даних у сфері оборони та контроль за доступом до них.

Враховуючи виняткову важливість оборонного сектору для забезпечення національної безпеки держави, оцінка фінансово-економічних показників розвитку оборонного сектору відіграє ключову роль в оборонних дослідженнях. Профільна література надає важливу інформацію щодо більшості важливих аспектів оборонної політики. Економіка спирається на теоретичні моделі для спрощення соціальних взаємодій між економічними суб'єктами. При цьому дослідник має визначити, як акторів, так і результат їх взаємодії. Проте, в оборонних дослідженнях існують значні прогалини у проведенні кількісних вимірювань внаслідок наявності ряду інформаційних обмежень, пов'язаних із забезпеченням державної таємниці. Виходячи з наведеного, для економічних досліджень оборонного сектору доступними залишаються два типи даних: макроекономічні показники – це оборонний бюджет і торгівля

зброєю; мікроекономічні – непрямі показники оборонної діяльності компанії.

Таким чином, оборонні дослідження – це міждисциплінарна теоретична основа, що орієнтована на розуміння проблем безпеки та оборони. Вона включає широкий спектр методологічних підходів з різних галузей військової науки, економіки, політології, міжнародних відносин, економіки, історії, та соціології для аналізу національних та міжнародних питань безпеки.

### **Література:**

1. Boëne, B. Method and substance in the military field. *European Journal of Sociology*. 2008. Vol. 49. № 3. P. 367–398.
2. Gallagher, M.A., Kelly E.J. A new methodology for military force structure analysis. *Operations Research*. 1991. Vol. 39. № 6. P. 877–885.
3. Castro, C. Anthropological methods and the study of the military: The Brazilian experience 1. *Qualitative Methods in Military Studies*. 2012. P. 8–16.
4. Tilly, C. War making and state making as organized crime. *Collective violence, contentious politics, and social change*. 2017. P. 121–139.
5. Pajon, C. Le sociologue enrégimenté: méthodes et techniques d'enquête en milieu militaire. *Sociologie Du Milieu Militaire: Les Conséquences de La Professionnalisation Sur Les Armées et l'identité Militaire*. Paris : Harmattan, 2005. P. 45–57.

**Лизогуб Андрій Олегович**

*аспірант,*

*Одеський національний технологічний університет*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8124-6628>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-13>*

## **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ У ЕФЕКТИВНОМУ РОЗВИТКУ КОГНІТИВНОГО КАПІТАЛУ ЕКОФЕРМ**

У сучасному світі, де екологічні виклики та трансформація продовольчих систем визначають траєкторію розвитку сільського господарства, екологічне фермерство стає не просто альтернативним методом виробництва, а стратегічним напрямком, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну сталість. Екоферми, орієнтовані на органічне виробництво, формують особливу філософію взаємодії людини з природою, де кожне господарське рішення розглядається крізь призму довгострокових наслідків для екосистеми. У цьому контексті традиційні підходи до оцінки ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств виявляються недостатніми, оскільки не враховують специфічні переваги та обмеження, пов'язані з органічним виробництвом. Когнітивний капітал екоферм – це унікальний комплекс знань, інтелектуальних ресурсів, технологічних компетенцій та інформаційних активів, що забезпечує їх адаптивність, інноваційний потенціал та довгострокову конкурентоспроможність. На відміну від традиційного сільського господарства, де успіх часто визначається масштабом виробництва та інтенсивністю використання хімічних засобів, в екологічному фермерстві ключовим фактором стає саме когнітивний капітал, який дозволяє знаходити природні рішення складних агрономічних

проблем, оптимізувати біологічні цикли та вибудувувати гармонійні взаємовідносини з екосистемою [1].

Формування та розвиток когнітивного капіталу екоферм вимагає особливого підходу до інноваційно-інвестиційних рішень, які мають враховувати як специфіку органічного виробництва, так і сучасні тенденції в управлінні знаннями та інтелектуальними ресурсами. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття та зростання населення планети, саме інвестиції в когнітивний капітал екоферм можуть забезпечити якісний прорив у розвитку сталих продовольчих систем [2].

Когнітивний капітал екоферми формується на перетині різних дисциплінарних підходів, включаючи агроєкологію, біологію, ґрунтознавство, ентомологію, ветеринарію, менеджмент, інформаційні технології та соціальні науки. Таке міждисциплінарне поєднання створює унікальний синергетичний ефект, дозволяючи генерувати інноваційні рішення, недоступні в рамках традиційних монодисциплінарних підходів. Когнітивний капітал екоферми не є статичним активом – він постійно еволюціонує, збагачується новим досвідом та адаптується до змінних умов навколишнього середовища, ринкових тенденцій та регуляторних вимог. Ключовою особливістю когнітивного капіталу екоферм є його глибока інтеграція з конкретним місцем – специфічними ґрунтово-кліматичними умовами, локальними екосистемами, культурними традиціями та соціально-економічним контекстом регіону. На відміну від промислового сільського господарства, яке прагне до стандартизації та універсалізації виробничих процесів, екологічне фермерство базується на принципах контекстуалізації та адаптації, де загальні принципи органічного виробництва творчо переосмислюються та впроваджуються з урахуванням локальної специфіки. Це зумовлює необхідність формування локалізованого когнітивного капіталу, що поєднує глобальні наукові знання з місцевими екологічними знаннями та практиками.

У структурі когнітивного капіталу екоферми можна виділити кілька взаємопов'язаних компонентів. Професійні знання та компетенції персоналу формують ядро когнітивного капіталу, забезпечуючи здатність ефективно впроваджувати органічні методи виробництва, адаптувати їх до конкретних умов та вирішувати нестандартні проблеми. Ці знання охоплюють широкий спектр дисциплін – від традиційних агрономічних практик до сучасних біологічних методів захисту рослин, від принципів біодинаміки до технологій регенеративного землеробства.

Інформаційні ресурси та бази даних екоферми включають документовану історію полів та ферми в цілому, детальні карти ґрунтів, відомості про місцеві екосистеми, дані моніторингу біорізноманіття, записи щодо кліматичних умов та їх впливу на врожайність, інформацію про ефективність різних сівозмін та методів обробітку ґрунту. Ці інформаційні активи дозволяють приймати обґрунтовані рішення, базуючись на даних та аналізі, а не на інтуїції чи загальних рекомендаціях.

Інноваційно-інвестиційні рішення у розвитку когнітивного капіталу екоферм мають враховувати всі ці компоненти та їх взаємозв'язки, забезпечуючи системний підхід до нарощування інтелектуального потенціалу господарства. При цьому особливого значення набуває баланс між традиційними та інноваційними знаннями, між науковими та практичними підходами, між глобальними та локальними перспективами [3]. Сучасні технологічні інновації відкривають широкі можливості для розвитку когнітивного капіталу екоферм, дозволяючи збирати, аналізувати та використовувати значно більші обсяги даних, автоматизувати процеси моніторингу та контролю, візуалізувати складні взаємозв'язки в агроекосистемі та моделювати різні сценарії розвитку. При цьому важливо, щоб впровадження технологій не суперечило філософії органічного виробництва, а навпаки, посилювало його екологічну спрямованість та соціальну відповідальність [4]. Технології точного землеробства, адаптовані до потреб органічного виробництва, стають важливим інструментом формування деталізованої

інформаційної бази про стан ґрунтів, розвиток культур, динаміку популяцій шкідників та корисних організмів, мікрокліматичні особливості різних ділянок ферми. Сенсори вологості ґрунту, метеостанції, дрони для аерофотозйомки посівів, системи супутникового моніторингу та інші технічні засоби дозволяють створити детальну цифрову модель екоферми, яка стає основою для прийняття обґрунтованих агрономічних рішень. На відміну від традиційного точного землеробства, орієнтованого переважно на оптимізацію внесення хімічних засобів, в органічному виробництві ці технології використовуються для глибшого розуміння природних процесів, виявлення проблемних зон та превентивного реагування на потенційні загрози. Наприклад, аналіз мультиспектральних знімків посівів дозволяє виявити ранні ознаки розвитку хвороб або дефіциту поживних речовин, що дає можливість застосувати біологічні методи захисту на початкових стадіях, коли вони найбільш ефективні.

Інвестиції в технології точного землеробства для екоферм мають певну специфіку, пов'язану з необхідністю адаптації цих рішень до принципів органічного виробництва. Важливо обирати неінвазивні методи моніторингу, які не порушують природних процесів у ґрунті та агроєкосистемі в цілому. Перевагу слід надавати комплексним рішенням, які дозволяють аналізувати взаємозв'язки між різними компонентами агроєкосистеми, а не зосереджуватися лише на окремих параметрах. Також критично важливою є інтеграція цих технологій з системами управління знаннями, що забезпечує накопичення та аналіз даних у історичній перспективі.

### **Література:**

1. Спаський І.Д. Мартиросян І.А. Поведінкова економіка: інституціональні та психологічні аспекти підвищення креативного добробуту підприємств аграрної сфери в умовах діджиталізації. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6). С. 880–889.
2. Палвашова Г.І. Спаський І.Д. DIY-технології у мікрофермерських господарствах як основа економічної безпеки у сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 340–350.

3. 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>

4. Данилишин Б. Структурні реформи, які здатні змінити Україну. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/31/687649/#:~:text>



**Межова Оксана Володимирівна**  
*викладач вищої категорії, викладач-методист,*  
*Відокремлений структурний підрозділ*  
*«Волинський фаховий коледж*  
*Національного університету харчових технологій»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-14>

## **СТРУКТУРА ДОХОДІВ І ВИТРАТ ДОМОГОСПОДАРСТВ У ВОЛИНСЬКОМУ РЕГІОНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Домогосподарство є одним із головних учасників ринкових відносин, адже «ринкові відносини – це відносини купівлі-продажу між такими суб'єктами, як домогосподарства, підприємства, фінансовий сектор, держава та зовнішньоекономічний сектор (закордон)» [2, с. 126].

Станом на 1 січня 2019 року населення Волинського регіону становило 1035,3 тис. осіб [4, с. 10]. Кількість працездатного населення Волинського регіону на цю ж дату складала 414,4 тис. осіб, що становило 98% економічно активного населення, або робочої сили на ринку праці [4, с. 15]. У 2019 році доходи населення Волинського регіону становили 63,7 млрд грн (2% від доходів населення України).

Співвідношення структури доходів і витрат домогосподарств є важливим показником рівня життя громадян. Аналіз структури доходів населення у 2019 році свідчить про те, що заробітна плата становила 41,7%, соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти – 34,2%, прибуток та змішаний дохід – 21,6%, доходи від власності – 2,5% [3, с. 93].

Споживчі грошові витрати домогосподарств регіону становили 91,8%, із них продовольчі товари – 51,2%, непродовольчі товари – 40,6%. Грошова допомога родичам та іншим особам становила 2,7%,

інші витрати (на особисте підсобне господарство, купівлю акцій, сертифікатів, вклади до банків, аліменти, будівництво житла) – 5,5%.

В довоєнний період спостерігається перевищення рівня доходів домогосподарств над рівнем сукупних витрат, що свідчить про позитивну економічну динаміку та фінансову стабільність населення.

В умовах війни доходи домогосподарств скорочуються і це призводить до економії. Основними джерелами доходів домогосподарств є заробітна плата, соціальні виплати і міжнародні допомоги, доходи від підприємницької діяльності, від особистого підсобного господарства, пенсії та інші державні допомоги. Значна частка населення втратила роботу або зазнала скорочення доходів через закриття підприємств, скорочення виробництва та зниження економічної активності в регіоні. Соціальні виплати, зокрема допомога внутрішньо переміщеним особам, стали важливим джерелом існування для переселенців зі східних регіонів України, які проживають у Волинському регіоні.

У Волинській області структура витрат домогосподарств значно змінилася через війну. Фінансова нестабільність призвела до перерозподілу фінансових ресурсів домогосподарств. Зокрема, зростають витрати на базові потреби: продукти харчування, комунальні послуги, медичне обслуговування.

На структуру доходів домогосподарств впливає інфляція, безробіття, зростання цін на товари та послуги першої необхідності. Основна частина доходів спрямовується на продукти харчування (40–50%), оплату комунальних послуг (20%), ліки та медичні послуги (20%). Частина доходів спрямовується на оплату телефонного зв'язку, громадського транспорту (5%), товарів першої необхідності (5%). Війна суттєво вплинула на фінансову поведінку громадян. Більша частина громадян шукають акційні пропозиції, переходять на більш дешеві продукти харчування і послуги. Частина громадян із більш стабільними доходами інвестує кошти в іноземну валюту чи нерухомість. Витрати на освіту, розваги, відпочинок та нерухомість суттєво знизилися через фінансову нестабільність та

невизначеність майбутнього. Невпевненість у майбутньому змушує людей зберігати кошти або інвестувати в надійні активи. Значна частина свідомих громадян частину доходів спрямовують на допомогу фронту, купівлю необхідного військового обладнання, підтримку переселенців з інших регіонів.

В умовах війни купівельна спроможність громадян є низькою. Це зумовлено зростанням цін на комунальні послуги, товари першої необхідності, ліки, медичні послуги, продукти харчування та одяг. Інфляційні процеси спричиняють зниження реальної заробітної плати, що, у свою чергу, погіршує рівень життя населення та стимулює міграцію економічно активних громадян за межі України.

З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну значна кількість чоловіків була мобілізована, а частина населення виїхала за кордон. Це призвело до нестачі робочої сили в окремих галузях економіки, особливо в секторах із низьким рівнем оплати праці.

Отже, війна призвела до зниження купівельної спроможності населення, посилення соціальної нерівності та загальної економічної нестабільності. Подальший розвиток ситуації залежить від стабілізації ринку праці, економічного відновлення країни та державної підтримки громадян.

Соціальна політика уряду в умовах війни спрямовується на скорочення безробіття, стримування інфляції, своєчасну виплату заробітної плати і соціальних виплат, створення оптимальної структури оподаткування. Важливим є скорочення виплат для утримання державного бюрократичного апарату, який утримується за рахунок домогосподарств, які є платниками податків.

Завершення війни, відбудова економіки та створення нових робочих місць сприятимуть сталому соціально-економічному розвитку країни.

### **Література:**

1. Економічний словник / за ред. Й.С. Завадського, Т.В. Осовської, О.О. Юшкевич. Київ : Кондор 2006. 355 с.

2. Політична економія: навчальний посібник / Степура О.С., Єремєєв О.С., Пономарьова Т.Ю., Степура М.О. Київ : Кондор, 2006. 408 с.

3. Статистичний щорічник. Волинь 2019 / за ред. В.Ю. Науменка. Луцьк : Головне управління статистики у Волинській області, 2020. 454 с.

4 Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії обласної ради від 13 жовтня 2020 р. № 32/3. С. 161. URL: <https://voladm.gov.ua/article/strategiya-rozvitku-volinskoyi-oblasti-na-period-do>

**Михайлов Станіслав Вікторович**  
*здобувач вищої освіти,*  
*Національний університет водного господарства*  
*та природокористування*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-15>

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИЗИКОВИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Державне регулювання ризикових секторів економіки є важливим інструментом для забезпечення макроекономічної стабільності та запобігання кризовим явищам. Ризикові галузі, такі як фінансовий сектор, енергетика, цифрові ринки та високотехнологічні індустрії, відіграють ключову роль у формуванні економічного середовища, адже вони визначають рівень інвестиційної привабливості країни, її конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх економічних шоків. Разом із тим, саме ці сектори найбільш вразливі до нестабільності через високу волатильність, складність регуляторних процесів та ризики фінансових махінацій. Недостатність або неефективність державного регулювання може призвести до масштабних кризових явищ, що проявляються у фінансових бульбашках, дефіциті ресурсів, кризах довіри та дестабілізації ринку праці. З огляду на це, розробка та впровадження ефективних регуляторних механізмів є необхідною умовою для підтримання економічного зростання та довгострокової стійкості економіки.

Основною проблемою є те, що традиційні регуляторні підходи не завжди встигають адаптуватися до швидких змін в економіці, особливо в умовах цифрової трансформації. Дослідження демонструють [4; 5], що країни з адаптивними регуляторними моделями швидше відновлюються після криз, оскільки

впроваджують інноваційні підходи до фінансового нагляду та макроекономічної стабілізації. Зокрема, антикризове управління передбачає використання регуляторних пісочниць (regulatory sandboxes), які дозволяють тестувати нові фінансові інструменти та бізнес-моделі у контрольованих умовах, що значно знижує ризики системних криз [2]. Також важливим механізмом є цифровий моніторинг економічної активності, що ґрунтується на використанні штучного інтелекту та великих даних для виявлення кризових тенденцій ще на ранніх стадіях. Наприклад, у Німеччині та Південній Кореї автоматизовані системи фінансового нагляду дозволили знизити рівень тіньової економіки та запобігти масовим фінансовим зловживанням у період нестабільності [1]. Україна може використовувати ці підходи для побудови ефективної системи кризового регулювання, що сприятиме макроекономічній стійкості та зниженню впливу зовнішніх шоків.

Ефективне державне регулювання передбачає баланс між ринковими механізмами та державним контролем. Світовий досвід демонструє, що найкращі результати дають адаптивні регуляторні моделі, які поєднують незалежні регуляторні органи, фінансові стимули та механізми державно-приватного партнерства. Важливою складовою антикризового регулювання є застосування гнучких політик, які дозволяють швидко реагувати на зміни економічного середовища. Зокрема, у країнах ЄС активно використовуються механізми цільового субсидування підприємств у кризові періоди, що дозволяє підтримати робочі місця та уникнути масових банкрутств [2]. Також ефективним інструментом є реструктуризація боргів, що зменшує фінансове навантаження на бізнес та стимулює економічну активність.

Крім того, сучасні моделі регулювання передбачають активне залучення цифрових технологій для забезпечення прозорості фінансових потоків та виявлення ризикових операцій. Наприклад, використання блокчейну у фінансовому секторі дозволяє значно підвищити рівень контролю над транзакціями та запобігти фінансовим махінаціям, а алгоритми штучного інтелекту допомагають

прогнозувати кризові явища ще на ранніх стадіях. Важливим фактором ефективного регулювання є міжнародна координація, оскільки глобальні фінансові кризи часто потребують спільних заходів з боку різних країн. Україна, інтегруючись у світову економіку, має адаптувати ці підходи та розробляти стратегії антикризового управління, що базуються на використанні передових технологій, фінансових стимулів та прозорого регуляторного середовища.

Важливим напрямком розвитку регуляторної політики є забезпечення прозорості та запобігання корупційним ризикам. Незалежні регуляторні органи відіграють ключову роль у моніторингу фінансових потоків, контролі за дотриманням міжнародних стандартів та мінімізації впливу тіньової економіки [3]. Емпіричні дослідження свідчать, що країни з високим рівнем прозорості регуляторної політики демонструють вищу стійкість до кризових явищ і швидше відновлюються після економічних потрясінь. Наприклад, ефективна діяльність незалежних фінансових регуляторів у Сінгапурі та Канаді дозволила суттєво знизити рівень фінансових зловживань, підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити довгострокову макроекономічну стабільність [5].

Окрім цього, сучасні підходи до антикризового управління передбачають посилення державного контролю за діяльністю стратегічних секторів економіки, що є критично важливим під час економічної нестабільності. В Україні особливо актуальним є питання детінізації економіки та боротьби з незаконними фінансовими операціями, які значно посилюють кризові явища. Використання цифрових інструментів, таких як автоматизовані системи збору податкових даних та штучний інтелект для аналізу фінансових потоків, може сприяти зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню ефективнішого контролю. Таким чином, розбудова незалежної, технологічно оснащеної регуляторної системи є необхідною умовою для формування стійкого та прозорого економічного середовища.

Результати дослідження свідчать, що для забезпечення макроекономічної стабільності та сталого розвитку ризикових секторів необхідно впроваджувати комплексні заходи, що включають цифровізацію регуляторних механізмів, посилення фінансового нагляду та міжнародну координацію регуляторних ініціатив. Ефективне державне регулювання має базуватися на балансі між ринковими механізмами та державним контролем, що дозволить мінімізувати ризики економічної нестабільності та створити умови для сталого зростання.

Особливу увагу слід приділити впровадженню інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та аналітика великих даних, які здатні значно підвищити ефективність регуляторного нагляду та сприяти детінізації економіки. Крім того, необхідно розширювати механізми антикризового управління, включаючи регуляторні пісочниці, реструктуризацію боргів та державно-приватне партнерство, що дозволить створити більш адаптивну систему реагування на кризові виклики.

Україна має можливість використати найкращі міжнародні практики та адаптувати їх до власних економічних реалій, забезпечивши прозорість фінансових потоків, зміцнення незалежних регуляторних органів та створення умов для залучення інвестицій у стратегічні галузі. Формування ефективної системи державного регулювання стане основою для економічної безпеки країни, підвищення її конкурентоспроможності та довгострокового зростання в умовах глобальних економічних змін.

### **Література:**

1. EGBA. EGBA Highlights Key Achievements and Latest Members Data in New Annual Activity Report. URL: <https://www.egba.eu/resource-post/regulated-online-gambling-market-2019-2026/> (дата звернення: 20.02.2025)
2. European Gaming and Betting Association. URL: <https://www.egba.eu/resource-post/regulated-online-gambling-market-2019-2026/> (дата звернення: 20.02.2025)



3. Ferri G. Joseph E. Stiglitz (2002) Globalization and Its Discontents. *Economic Notes*. 2003. № 32. P. 123–142. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.0391-5026.2003.00107.x>

4. JUMIO. Online Gambling Regulations and Trends in 2024. URL: <https://www.jumio.com/gaming-report/regulatory-trends-around-the-globe/> (дата звернення: 20.02.2025).

5. The National Council on Problem Gambling. Internet Responsible Gambling Standards. URL: <https://www.ncpgambling.org/responsible-gambling/internet-standards/> (дата звернення: 20.02.2025).

**Міщенко Володимир Іванович**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач сектору цифрової економіки,  
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-16>

## **ПІДТРИМКА ПРОМИСЛОВО-ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<sup>1</sup>**

Банківська галузь однією із перших розпочала активно використовувати сучасні цифрові технології та проводити цифрові трансформації. Упродовж останніх років глобальні витрати банків на придбання та впровадження цифрових технологій щорічно збільшуються в середньому на 9%. Лише в 2023 р. світові витрати банківського сектору на цифрові технології перевищили 650 млрд. дол. США. Середній банк витрачає на ці цілі близько 10% своїх доходів. У великих банках витрати на інфраструктурне обладнання, програмне забезпечення, ІТ-операції та відповідність нормативним вимогам можуть сягати до 70% технологічних бюджетів [1, с. 262; 2, с. 22; 3].

Використання цифрових технологій дозволяє банкам підвищити рівень процесу автоматизації ідентифікації клієнтів і практично всі ручні операції, запровадити нові бізнес-моделі діяльності, суттєво підвищити продуктивність праці банківських працівників, збільшити обсяги продажів, покращити обслуговування клієнтів і на основі реалізації переваг від масштабу та мережових ефектів забезпечити зростання доходів і цінності банку. Клієнти отримують додаткові переваги, пов'язані з персоналізацією обслуговування,

---

<sup>1</sup> Тези підготовлено в межах виконання проєкту «Формування структуроутворюючих опор воєнно-повоєнного економічного розвитку України» (державний реєстраційний номер 0125U000280).

управлінням капіталом, активами та грошовими потоками, фінансовим плануванням ресурсів, бюджетуванням, використанням вбудованих платіжних технологій та іншими формами цифрової підтримки [4, с. 77; 5, с. 196].

Особлива увага сьогодні приділяється впровадженню у банківську діяльність систем штучного інтелекту, які завдяки використанню неструктурованих даних, автономному плануванню дій, створенню багатоагентних систем тощо суттєво трансформують складні аналітичні процеси, розроблення рекомендацій та прийняття рішень [6, с. 24].

У кінцевому підсумку, цифрова трансформація всіх напрямів діяльності банку призводить до зміни способів ведення банківського бізнесу, а технології стають головним інструментом створення цінності та підвищення стійкості й конкурентоспроможності банку.

Разом з тим, процеси цифровізації банківської діяльності пов'язані з посиленням конкуренції з боку спеціалізованих небанківських фінансових установ, платіжних систем і фінтех-компаній, а також із певними ризиками, які стримують темпи підвищення продуктивності праці та знижують рентабельність інвестицій у цифрові технології, а їх подальше збільшення не завжди додає конкурентних переваг банку. Певною мірою це обумовлено тим, що технології швидко змінюються та вдосконалюються, внаслідок чого виникає потреба у швидкій їх заміні або суттєвій модернізації, що збільшує строки окупності інвестицій та знижує економічний ефект. Крім того, при розрахунку окупності інвестицій часто не враховуються супутні капітальні та поточні витрати на створення та обслуговування цифрових систем, програмного забезпечення, а також необхідність забезпечення функціонування відповідної цифрової інфраструктури, пов'язаної з обчисленнями, зберіганням даних, кіберзахистом, комунікаціями тощо, внаслідок чого загальні витрати на придбання, впровадження і використання технологій перевищують очікуваний економічний ефект [7, с. 83; 8, с. 146; 9, с. 79].

На наш погляд, інвестиції у цифрові технології варто розглядати як вкладення в основний капітал, який принципово трансформує всі

напрями і сфери діяльності банку і, перш за все, способи роботи фахівців та їх взаємодії між собою та з клієнтами. Сьогодні при впровадженні та використанні цифрових технологій керівники банків більше уваги приділяють технічним і технологічним аспектам, а не окупності інвестицій та приросту продуктивності праці, а тому існує практична необхідність у забезпеченні стратегічного використання ціннісно-орієнтованого підходу, який передбачає орієнтацію діяльності на збільшення цінності банку для його інвесторів і власників та дозволяє максимально повно реалізувати фінансові результати від використання цифрових технологій [10, с. 73].

Головними складовими розроблення та реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації діяльності банку та масштабного використання цифрових технологій у всіх сферах його діяльності та корпоративних функціях повинна бути гнучка система взаємопов'язаних заходів, що охоплюють процеси:

1) розроблення дорожньої карти використання цифрових технологій, яка забезпечує системне бачення їхньої фінансової та соціальної цінності;

2) реалізації платформного підходу до вибору та впровадження системи цифрових технологій, а не окремих цифрових рішень;

3) формування баз і платформ актуальних, достовірних і доступних співробітникам даних у всіх підрозділах і в банку загалом;

4) принципової зміни операційної моделі діяльності банку та її орієнтації на максимізацію цінності від використання цифрових технологій на основі ефективної експлуатації даних;

5) залучення талантів та організацію системи навчання, підготовки та перепідготовки кадрів;

6) інвестування та кваліфікованої оцінки окупності інвестицій у цифрові технології;

7) системного управління цифровими ризиками шляхом закладення відповідних методів та інструментів у програмне забезпечення, цифрові інструменти, системи штучного інтелекту та

платформи на всіх етапах їх проєктування, розроблення, впровадження та використання;

8) налагодження активної комунікації з клієнтами та постачальниками технологій [11, с. 19].

У зв'язку з посиленням контролю регуляторів за впровадженням і використанням цифрових технологій важливим напрямом їх застосування в банках є організація управління ризиками і дотримання нормативних вимог шляхом використання упереджувального підходу на основі забезпечення стійкості технологій до кібератак та автоматизації моніторингу ризиків. Перш за все це стосується механізмів забезпечення операційної стійкості, кібербезпеки та конфіденційності даних, порушення яких може наражати банки на значні фінансові втрати або штрафи.

З метою реалізації цих завдань ІТ-архітектура банку повинна формуватися не на основі додатків, а шляхом створення принципово нових багатоагентних архітектур з вбудованими технологіями штучного інтелекту, в межах яких агенти можуть здійснювати комунікацію та організовувати спільну роботу.

Проведене дослідження свідчить про необхідність подальшого системного поглиблення трансформації фінансової цінності, яку можуть створювати цифрові технології в банку на основі розроблення та реалізації організаційно-управлінської моделі впровадження та використання цифрових технологій, створення модульних архітектур, власних платформ даних, використання систем штучного інтелекту та хмарних технологій, формування нових бізнес-моделей, суттєвого поліпшення операційної діяльності, ефективного розподілу інвестицій на пріоритетні бізнес-сфери та напрями створення цінності. Крім того, з метою спрямування інвестиції у найбільш важливі напрями цифрової трансформації та максимально повної реалізації їхньої цінності напрями фінансування придбання та впровадження цифрових технологій повинні бути узгоджені зі стратегією та бізнес-результатами діяльності банку.

## Література:

1. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15 (2). P. 257–266.
2. Науменкова С. В. Основні тенденції розміщення грошової маси та їх вплив на формування грошово-кредитної політики. *Вісник Національного банку України*. 2006. № 1. С. 19–26.
3. Sohoni V. et al. Unlocking value from technology in banking: An investor lens. McKinsey. October 23, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/unlocking-value-from-technology-in-banking-an-investor-lens>
4. Міщенко В.І., Міщенко С.В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 75–82.
5. Гірченко Т.Д., Тіщенко Є.О. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6. С. 192–199.
6. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Нові тенденції в монетарній політиці та діяльності центральних банків у посткризовий період. *Банківська справа*. 2011. № 5. С. 12–29.
7. Міщенко В. Санаційний банк – «брідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками : монографія. Київ : УБС НБУ, 2011. 119 с.
8. Тіщенко Є.О. Активізація інвестиційної діяльності в Україні на основі використання проектного фінансування. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2 (51). С. 144–149.
9. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko S., Mishchenko V., Ivanov V. Assessment and Mitigation of Credit Risks in Project Financing. *Banks and Bank Systems*. 2020. № 15 (1). P. 72–84. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.08)
10. Tishchenko I. Financial Model of Investment Project and Peculiarities of its Use in Project Financing. *European Cooperation*. 2019. № 4 (44). P. 65–78.
11. Шульга С., Міщенко В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 8. С. 12–21.

**Назаренко Ярослава Ярославівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний транспортний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-17>

## **БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ**

В умовах глобальних екологічних викликів та зростаючої потреби в сталому розвитку економічних систем, циркулярна економіка стає ключовим інструментом для перетворення виробничих і споживчих процесів. Цей підхід орієнтований на збереження ресурсів, зменшення відходів та екологічного впливу, що є критично важливим для збереження навколишнього середовища та досягнення сталого економічного зростання [2]. Важливим напрямком циркулярної економіки є її впровадження в транспортний сектор, зокрема в сферу пасажирських перевезень, яка є однією з найбільш енергозатратних і шкідливих для навколишнього середовища.

Пасажирський транспорт є невід'ємною частиною інфраструктури будь-якої країни, і саме тут реалізація циркулярних моделей може сприяти не лише підвищенню економічної ефективності підприємств, але й значному зменшенню екологічного сліду, пов'язаного з використанням викопних видів палива та утворенням відходів. Водночас, на шляху впровадження циркулярної економіки на підприємствах пасажирського транспорту постають низка бар'єрів, серед яких економічні, технологічні, соціальні та нормативно-правові проблеми. Ці бар'єри створюють труднощі для переходу до стійких і ефективних бізнес-моделей, що значно уповільнює процеси трансформації сектору.

Незважаючи на певні досягнення в області впровадження екологічно чистих технологій, багато підприємств транспорту стикаються з необхідністю значних інвестицій у новітні технології, оновлення транспортного парку, а також необхідність адаптації під нові вимоги екологічного законодавства. Водночас, перспективи використання циркулярних моделей в пасажирському транспорті України є великою можливістю для досягнення більш ефективного використання ресурсів, розвитку «зелених» технологій [6] та підвищення конкурентоспроможності галузі в умовах глобальних екологічних стандартів.

Тому дослідження бар'єрів і можливостей впровадження циркулярної економіки в пасажирському транспорті є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки воно допоможе знайти ефективні шляхи подолання існуючих проблем і сприятиме сталому розвитку цієї важливої галузі економіки.

Економічні труднощі є одним із найважливіших бар'єрів на шляху впровадження циркулярних бізнес-моделей [3] на підприємствах пасажирського транспорту. Цей фактор охоплює широкий спектр проблем, пов'язаних із фінансовими витратами, довгостроковою окупністю інвестицій, нестачею державної підтримки та загальною нестабільністю економічного середовища. Одна з головних проблем – це висока вартість початкових інвестицій. Для реалізації циркулярної економіки транспортні підприємства повинні впроваджувати сучасні технології, оновлювати рухомий склад, модернізувати інфраструктуру, розвивати переробку матеріалів та створювати системи повторного використання ресурсів. Однак такі зміни потребують значних капіталовкладень, які не всі компанії можуть собі дозволити. Крім того, довгий період окупності інвестицій стає серйозною перешкодою. Впровадження екологічних технологій та циркулярних процесів приносить економічні вигоди лише у довгостроковій перспективі. Це не завжди відповідає бізнес-стратегіям підприємств, які прагнуть швидкого отримання прибутку.

Ще одним обмеженням є обмежений доступ до фінансування. Українські банки та інвестори неохоче вкладають кошти в екологічні



ініціативи через високий рівень ризиків та невизначеність окупності. Водночас державні програми підтримки циркулярної економіки є недостатньо розвиненими або не передбачають конкретних механізмів фінансування для транспортної сфери. Нестабільність економічного середовища, включаючи інфляцію, коливання цін на енергоносії та валютні ризики, також ускладнює довгострокове планування екологічних ініціатив. У таких умовах підприємства віддають перевагу короткостроковим рішенням, спрямованим на виживання, а не на довгострокові циркулярні проекти.

Соціальні фактори відіграють важливу роль у швидкості та ефективності впровадження циркулярної економіки [2], особливо на підприємствах пасажирського транспорту. Вони охоплюють поведінкові, культурні та освітні аспекти, які впливають на сприйняття екологічних змін як серед населення, так і серед працівників транспортної сфери. Однією з ключових соціальних проблем є низька обізнаність громадян про переваги циркулярної економіки. Багато пасажирів звикли до традиційної моделі споживання ресурсів і не завжди підтримують ініціативи, спрямовані на екологічну модернізацію транспорту. Реалізація циркулярних бізнес-моделей передбачає зміну робочих процесів, використання нових технологій та навчання персоналу. Однак у багатьох випадках співробітники транспортних підприємств чинять опір нововведенням через побоювання втратити роботу або необхідність проходити додаткове навчання.

У багатьох країнах, включаючи Україну, звичка користуватися приватними автомобілями переважає над бажанням користуватися громадським транспортом. Це є серйозним викликом для циркулярної економіки, оскільки саме розширення громадського та екологічного транспорту є важливою складовою циркулярних бізнес-моделей. Формування нової транспортної культури потребує часу, інформаційних кампаній і стимулювання використання екологічних видів транспорту.

Законодавчі обмеження є одним із ключових стримуючих факторів, що ускладнюють впровадження циркулярної економіки на підприємствах пасажирського транспорту. Регулювання екологічних

стандартів, процедур утилізації транспортних засобів, обмеження у фінансуванні екологічних ініціатив та застаріла нормативно-правова база можуть істотно сповільнювати екологічну модернізацію транспортної сфери.

Запровадження моделей циркулярної економіки на підприємствах пасажирського транспорту є необхідним кроком для досягнення сталого розвитку транспортної галузі. Дослідження показало, що, попри значні переваги циркулярних бізнес-моделей, підприємства стикаються з низкою економічних, технологічних, нормативно-правових та соціальних бар'єрів, які ускладнюють процес їх впровадження.

### Література:

1. Krysovaty A., Zvarych R., Zvarych I., Reznikova N., Homotiuk V., Circular economy as an anti-crisis method for global economy recovery under Covid-19: employment and tax shift effect. *Procedia Environmental Science, Engineering and Management*, no. 8(2), pp. 463–472. URL: [http://procedia-esem.eu/pdf/issues/2021/no2/17\\_49\\_Krysovaty\\_21.pdf](http://procedia-esem.eu/pdf/issues/2021/no2/17_49_Krysovaty_21.pdf)
2. Reike D., Vermeulen W., Witjes S. The circular economy: New or Refurbished as CE 3.0? Exploring Controversies in the Conceptualization of the Circular Economy through a Focus on History and Resource Value Retention Options. *Resources, Conservation and Recycling*, no. 135, pp. 246–264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.027>
3. Saner R., Yiu L., Nguyen M. Monitoring the SDGs: digital and social technologies to ensure citizen participation, inclusiveness and transparency. *Development Policy Review*, 38(4), pp. 483–500. DOI: <https://doi.org/10.1111/dpr.12433>
4. Trusina I., Jermolajeva E. A New Approach to The Application of The Principles of Sustainable Development, Proceedings of the 2021 International Conference Economic science for rural development, Jelgava, LLU ESAF, 11–14 May 2021. DOI: <https://doi.org/10.22616/ESRD.2021.55.023>
5. Krysovaty A., Zvarych R., Zvarych I., Krysovaty I., Krysovata K. Methodological architectonics of inclusive circular economy for eco-security of society under pandemic. *Economic Annals-XXI*. Volume 184. Issue 7–8. P. 4–15. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V184-01>
6. Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains January 2014 Prepared in collaboration with the Ellen MacArthur

Foundation and McKinsey & Company Published by World Economic Forum. Geneva, 2014. 64.

7. Matviychuk-Soskina N., Krysovaty A., Zvarych I., Zvarych R., Ivashchuk I. “Sea star wasting syndrome” or alterglobalization, inclusiveness and circular economy: Priorities of the plan “B” for the planet. *Economic Annals-XXI*, no. 179(9), pp. 4–21. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-01>

8. Almeida M., Díaz, C. Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador. Estudios de la Gestión. *Revista Internacional de Administración*, no. 8, pp. 34-56. DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.10>

**Прінц Ігор Володимирович**  
*аспірант,*  
*Поліський національний університет*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-18>*

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІТ ГАЛУЗІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КРЕАТИВНУ ЕКОНОМІКУ**

Інформаційні технології розвиваються швидкими темпами. Нові технології та інновації, які можуть полегшити життя людини, з'являються буквально щодня. Ніхто не оскаржуватиме той факт, що найпотужнішим двигуном економічного зростання світу та окремих держав є ІТ-індустрія. Багато країн оцінили високий потенціал застосування інформаційних технологій та розпочали розробку масштабних стратегій щодо впровадження ІТ у різні сфери суспільства. Підвищуючи ефективність надання суспільству послуг у різноманітних сферах, таких як охорона здоров'я, безпека та освіта, інформаційні технології дозволяють досягти більшої соціальної стійкості у державі. Все це призвело до підвищення попиту на інформаційні послуги у всьому світі.

Відбулося безпрецедентне прискорення темпів розвитку технологій, що спричинило вибухове зростання інновацій. Нові технології якісно трансформують усі сфери життєдіяльності людини: політику та економіку, бізнес та ЗМІ, освіту та науку. Світ, суспільство у якому ми живемо, кардинально змінюється під впливом ІТ.

У цьому контексті актуальним є дослідження впливу інноваційних технологій на творчі індустрії, яке дозволяє визначити перспективні напрямки для подальшого інтегрування цифрових рішень у сферу культури та мистецтва.

Для того, щоб розібратися в особливостях існуючих на сьогоднішній день інформаційних технологій та їх впливу на креативну економіку, слід розуміти, що означає даний термін (табл. 1).

**Визначення дефініції «інформаційні технології»**

<b>Джерело</b>	<b>Визначення</b>
ЮНЕСКО	«Інформаційні і комунікаційні технології – це різноманітний набір технологічних засобів і ресурсів, які використовуються для передачі, зберігання, створення, спільного використання або обміну інформацією» [7]
Закон України «Про Національну програму інформатизації»	«Інформаційні технології – цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування» [3]
ДСТУ 5034:2008 «Науково-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять»	«Інформаційні технології – це сукупність методів, процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних у технологічний процес, що забезпечує виконання технологічних операцій над інформацією» [2]
П. Кухаревої, Ш. Вейр	«Інформаційна технологія – це технологія, яка використовується для отримання, зберігання, передачі та/або аналізу даних» [5]
Г.Б. Нкуму Нгоа, Ж. Сон	«ІТ – це сукупність методів і способів пошуку, збору, зберігання, обробки та поширення інформації» [6]

Проведене дослідження дефініції «інформаційні технології», дозволяє сформувати авторське трактування даного поняття: інформаційні технології – це системна сукупність методів, інструментів та процесів, спрямованих на збір, обробку, зберігання та передачу даних, що інтегрує людський інтелект із цифровими засобами для оптимізації комунікації, прийняття рішень та стимулювання інноваційного розвитку суспільства.

Без сумніву, технологічний прогрес змушує поглянути по-новому на людську діяльність у різних галузях. Виникають нові моделі бізнесу, що змінюють спосіб нашого життя, дозвілля та методи роботи.

Проведене дослідження наукової літератури [3; 5; 6] дозволяє виокремити напрямки, згідно яких відбувається розвиток ІТ, зокрема: цифрова трансформація; ШІ та машинне навчання; кібербезпека; віртуальна та доповнена реальність.

Наукові дослідження підтверджують, що інтеграція цих технологій сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й стимулює

формування нових бізнес-моделей, що враховують змінні запити ринку.

Креативна економіка, яка охоплює галузі мистецтва, дизайну, медіа та розваг, активно інтегрує інноваційні технології задля створення нових форм творчої самореалізації.

Відповідно до визначення, представленого ЮНЕСКО, «креативна економіка являє собою інтегровану систему, що поєднує культуру, мистецтво та інновації для сприяння економічному розвитку і соціальній інтеграції» [7]. Такий підхід підкреслює важливість збереження культурної спадщини та розвитку нових бізнес-моделей через використання творчих ресурсів.

Опрацювання наукової літератури за темою дослідження [1, с. 12; 4, с. 26] дозволяє згрупувати синергію креативної економіки та ІТ (табл. 2).

Таблиця 2

### Синергія креативної економіки та ІТ

Характеристика	Опис	Приклади / Ілюстрації
Інноваційність	Використання новітніх технологій та креативних підходів для створення унікальних продуктів і послуг	Розробка мобільних додатків, застосування AR/VR, генеративні алгоритми
Орієнтація на знання	Основним ресурсом виступають ідеї, творчий потенціал та інтелектуальний капітал, які визначають конкурентоспроможність економічних суб'єктів	Стартапи, науково-дослідні проекти, інтелектуальна власність
Міждисциплінарність	Поєднання знань та досвіду з різних галузей для створення комплексних інноваційних рішень	Співпраця між ІТ, дизайном, культурою та маркетингом
Гнучкість бізнес-моделей	Швидка адаптація до змін ринку та впровадження нових стратегій управління й розповсюдження продукції	Онлайн-платформи, цифрові маркетингові кампанії, фріланс-сервіси
Культурний вплив	Сприяння розвитку культурних та мистецьких індустрій, збереження культурної спадщини через цифрові технології	NFT-арт, цифрові виставки, віртуальні музеї
Соціальна інтеграція	Об'єднання творчих спільнот, підтримка культурного різноманіття та сприяння соціальній мобільності та колаборації	Коворкінги для креативних професіоналів, міжнародні фестивалі та конференції

Відтак, розвиток ІТ на креативну економіку можна узагальнити наступним чином [1, с. 12–17; 4, с. 23–29]:

1. Використання цифрових інструментів у творчих процесах дозволяє не тільки розширити можливості художньої експресії, а й забезпечити більш ефективну організацію робочого процесу, іншими словами – модернізувати процеси виробництва. Наприклад, програмні засоби для 3D-моделювання та анімації значно скорочують час розробки кінопродукції та ігор.

2. Інновації сприяють появі нових платформ для розповсюдження контенту, таких як стрімінгові сервіси, цифрові галереї та онлайн-майданчики. Зміна бізнес-моделей дозволяє творцям безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, мінімізуючи посередницькі витрати.

3. Синергія між ІТ-сектором та креативними галузями стимулює розвиток інтерактивних проєктів, де технології доповнюють художню складову. Створення інтегрованих екосистем демонструє високий рівень адаптивності та інноваційності, що є визначальним фактором конкурентоспроможності на глобальному ринку.

4. Розширення можливостей цифрової комунікації дозволяє творцям об'єднуватися в міжнародні спільноти, обмінюватися досвідом та створювати спільні проєкти, що сприяє підвищенню культурного рівня та економічному зростанню регіонів.

5. Таким чином, інноваційні технології в ІТ галузі виступають потужним двигуном економічного та соціокультурного розвитку, забезпечуючи як модернізацію традиційних виробничих процесів, так і стимулювання креативної економіки. Аналіз сучасних тенденцій свідчить про те, що цифровізація, розвиток штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, а також нові платформи розповсюдження інформації суттєво змінюють характер взаємодії між технологічними та творчими секторами. В майбутньому очікується подальше поглиблення інтеграції цих технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності

національних економік та стимулюватиме інноваційний розвиток у глобальному масштабі.

Вплив інноваційних технологій на креативну економіку має як безпосередні, так і довгострокові наслідки. Вони сприяють диверсифікації економічних процесів, стимулюють розвиток нових видів творчої діяльності та сприяють соціокультурній інтеграції.

### Література:

1. Литовченко І., Томах В. Креативна економіка: можливості для відбудови України. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2023. № 48. С. 10–18.
2. Науково-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять (ДСТУ 5034:2008). 2009. Держспоживстандарт України. URL: [http://www.ksv.biz.ua/GOST/DSTY\\_ALL/DSTU2/dstu\\_5034-2008.pdf](http://www.ksv.biz.ua/GOST/DSTY_ALL/DSTU2/dstu_5034-2008.pdf)
3. Макоєдова В.О. Аналіз принципів побудови та підходів до визначення поняття «інформаційна технологія». *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2022. № 2(18). URL: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/410/338>
3. Про Національну програму інформатизації: Закон України № 2807-IX від 01.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр#Text>
4. Шкодін І.В., Кондратенко Н.Д., Щукіна А.М. Креативна індустрія 4.0: тенденції та трансформації в епоху цифровізації. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2023. № 18. С. 22-30.
5. Kukhareva P.V., Weir C. Evaluation in Life Cycle of Information Technology (ELICIT) framework: Supporting the innovation life cycle from business case assessment to summative evaluation. *Journal of Biomedical Informatics*. 2022. № 127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2022.104014>
6. Nkoumou Ngoa G.B., Song J.S. Female participation in African labor markets: The role of information and communication technologies. *Telecommunications Policy*. 2021. № 45(9). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102174>
7. UNESCO. URL: <http://uis.unesco.org>



**Романенко Оксана Борисівна**  
*старший викладач кафедри підприємництва  
та бізнес-адміністрування,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-19>

## **ГІБРИДНІ ПРОЄКТИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

У сучасних умовах розвитку економіки та соціальної сфери особливу роль набувають інноваційні підходи до управління та фінансування інфраструктурних проєктів. Одним із найбільш ефективних механізмів реалізації таких проєктів є державно-приватне партнерство (ДПП), яке сприяє залученню приватного капіталу до фінансування та управління важливими соціальними та економічними об'єктами. У контексті житлово-комунального господарства (ЖКГ) гібридні моделі ДПП стають важливим інструментом для вирішення проблеми модернізації інфраструктури, поліпшення якості житлових послуг та забезпечення сталого розвитку [1].

Державно-приватне партнерство – це оформлена договором форма узгодженої, конструктивної взаємодії держави (органів місцевого самоврядування) з приватним бізнесом, що передбачає взаємний розподіл ризиків та винагород у спільній діяльності щодо забезпечення поступального економічного розвитку державних (комунальних) підприємств та надання населенню якісних послуг [2].

У міжнародній практиці виділяють такі основні моделі ДПП [3–5]:

- *Концесія* – передача державного об'єкта у тимчасове управління приватному інвестору;

- *Операційний лізинг* – залучення приватного партнера до управління без права власності на активи;
- *Спільне підприємство* – створення державою та бізнесом нового суб'єкта для управління проектом.

Гібридні проекти ДПП – це форми співпраці, що поєднують класичні моделі ДПП з інноваційними фінансовими механізмами, включаючи субсидії, міжнародні гранти та багатосторонні фінансові угоди.

Гібридні проекти ДПП в житлово-комунальному господарстві є комбінацією різних моделей партнерства між державними органами влади та приватними компаніями, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси обох сторін. Така модель включає не лише фінансові, але й управлінські, технологічні та інші аспекти співпраці. Гібридні проекти можуть поєднувати елементи класичного ДПП та інші підходи, такі як публічно-приватні консорціуми, різноманітні форми концесій або модель спільного підприємства.

Основними характеристиками гібридних проектів є:

- поєднання державного та приватного фінансування;
- використання різних джерел фінансування, включаючи міжнародні донорські кошти;
- гнучке регулювання ризиків між учасниками проекту.

У сфері ЖКГ гібридні проекти можуть бути застосовані в таких напрямках:

- Реконструкція та модернізація інфраструктури. Держава може надавати земельні ділянки або інші ресурси, а приватний сектор інвестує в технології, обладнання та операційну діяльність. Наприклад, модернізація водопостачання або теплозабезпечення.

- Енергоефективність та енергозбереження. Спільні проекти для встановлення енергоефективних систем у житлових будинках або підприємствах ЖКГ. Це можуть бути проекти по встановленню сонячних батарей, модернізації котелень, утеплення будівель.

- Управління комунальними послугами. Державні органи можуть залучати приватних партнерів для організації ефективного

управління житловими комплексами, обслуговування ліфтів, ремонтних робіт або надання послуг з прибирання.

- Інтелектуальні системи управління. Впровадження новітніх технологій, таких як «розумні міста», де державні і приватні компанії спільно розвивають інфраструктуру для збору та аналізу даних, що дозволяє оптимізувати надання комунальних послуг.

Гібридні проекти державно-приватного партнерства мають низку переваг, серед яких:

- Диверсифікація джерел фінансування. Поєднання державних коштів, приватних інвестицій та міжнародних грантів забезпечує фінансову стабільність та знижує ризики невиконання проекту.

- Оптимізація розподілу ризиків. Державний сектор може зосередитися на стратегічному управлінні, тоді як приватні партнери беруть на себе операційні та технічні аспекти реалізації проекту.

- Зменшення бюджетного навантаження. Використання приватного капіталу та коштів міжнародних організацій дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти без значного збільшення державних витрат.

- Підвищення ефективності управління. Приватні компанії часто мають більш ефективні управлінські та інноваційні підходи, що сприяє кращій якості послуг у ЖКГ.

- Можливість впровадження інновацій. Завдяки гібридним моделям державні проекти можуть залучати передові технології та рішення, які не завжди доступні у традиційних схемах фінансування. Приватні компанії часто мають доступ до новітніх технологій і можуть впроваджувати їх у сфері ЖКГ, що дозволяє підвищити якість та ефективність послуг.

- Розвиток місцевої економіки. Такі проекти стимулюють розвиток місцевих підприємств, створюють нові робочі місця та покращують загальну економічну ситуацію в регіоні.

Гібридні форми державно-приватного партнерства успішно застосовуються в багатьох країнах. У Німеччині гібридні ДПП використовуються у сфері управління відходами, де поєднуються приватні інвестиції з державними субсидіями. Так, програма «Public-

Private Waste Management Partnerships» дозволила значно покращити ефективність збору та утилізації відходів завдяки об'єднанню фінансових ресурсів муніципалітетів та приватного сектору.

У США гібридні ДПП активно застосовуються у модернізації водопостачання. Наприклад, проєкт у місті Денвер включає фінансування з федерального бюджету та приватні інвестиції, що дозволило зменшити витрати для споживачів і забезпечити стабільність системи водопостачання.

У Великобританії активно розвиваються проєкти гібридного ДПП у галузі альтернативної енергетики та переробки відходів. Програма «Green Infrastructure Finance» дозволяє залучати як державні, так і приватні кошти для розвитку екологічно чистих технологій, таких як сонячні електростанції та біогазові установки.

В Австралії гібридні моделі ДПП використовуються для модернізації систем громадського транспорту. У проєкті «Sydney Metro» державне фінансування поєднується з приватними інвестиціями, що дозволяє зменшити фінансове навантаження на бюджет та прискорити реалізацію проєкту.

Важливою складовою впровадження гібридних проєктів є розробка фінансових механізмів, які забезпечать залучення приватних інвесторів, а також зменшать фінансові ризики для держави, а саме:

1. Податкові пільги та стимулювання інвестицій: приватним компаніям можна запропонувати податкові пільги або інші фінансові інструменти для зниження ризиків інвестицій, зокрема в енергозбереження або модернізацію інфраструктури;

2. Доступ до дешевих кредитів і грантів: державні органи можуть забезпечити приватних партнерів доступом до дешевого фінансування через міжнародні кредитні організації або створення спеціальних фондів для інвестування в ЖКГ.

3. Використання механізмів проєктного фінансування: це дозволить приватним інвесторам знизити ризики за рахунок залучення багатьох учасників (наприклад, банків, інвестиційних компаній) і диверсифікації джерел фінансування.

Таким чином, гібридні проекти ДПП є перспективним інструментом модернізації ЖКГ, що поєднує фінансову гнучкість та ефективність управління. Вони дозволяють залучати інвестиції та зменшувати навантаження на державний бюджет, однак вимагають належного регулювання та контролю. Успішна реалізація таких проектів можлива за умов активного залучення міжнародних фінансових інституцій, розширення нормативно-правової бази та впровадження ефективних механізмів ризик-менеджменту. Крім того, міжнародний досвід показує, що гібридні моделі можуть суттєво підвищити якість надання послуг у сфері ЖКГ та сприяти сталому розвитку міської інфраструктури.

### Література:

1. Grimsey, D., & Lewis, M.K. *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing. 2004.
2. Кайданник О.Б. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття державно-приватного партнерства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. Чернівці, 2014. Вип. 681. С. 63–68.
3. Zhang, X. Paving the Way for Public-Private Partnerships in Infrastructure Development. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2005. No. 131(1). P. 71–80.
4. Koppenjan J., & Enserink B. Public-Private Partnerships in Urban Infrastructures. *European Planning Studies*. 2009. No. 17(1). P. 23–41.
5. Lutz E.H. Public-Private Partnerships in Healthcare Services. *International Health Review*. 2022. Vol. 33. No. 2. P. 112–120.

**Романич Ігор Богданович**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-20>*

## **МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА В КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТБІ**

Конкурентний моніторинг включає в себе збір та аналіз інформації про конкурентів з метою виявлення їх сильних та слабких сторін, ринкових можливостей та загроз [3]. Цей процес для логістичного бізнесу включає: визначення конкурентів, які надають схожу або аналогічну логістичну послугу, ідентифікація основних гравців на логістичному ринку країни; збір даних про способи та інноваційні логістичні технології діяльності конкурентів, використання оглядів логістичного ринку; науково-практичний аналіз зібраної інформації про логістичні стратегії господарювання конкурентів; впровадження результатів у господарську діяльність, підтримка прийняття рішень, оцінка та оновлення стратегії. Конкурентний моніторинг у логістичному бізнесі передбачає систематичне спостереження та аналіз діяльності логістичних операторів для отримання цінної інформації, яка може бути використана для покращення власних бізнес-процесів.

Підсистеми оцінки та створення програм постійних покращень результатів бізнесу відіграють критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку. Впровадження систем, таких як ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, QWL та ROI [4] дозволяє компаніям оптимізувати витрати, підвищувати ефективність процесів, покращувати якість продукції та послуг, а також швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

**Методи покращення результатів логістичного бізнесу  
в конкурентній боротьбі**

Необхідні дії	Дослідження і завдання
1	2
<i>орієнтовані на персонал</i>	
Побудова команди	Конкурентоспроможність команди [2] логістичної компанії відображає здатність працівників виконувати свої завдання на високому рівні, адаптуватися до змін та активно сприяти досягненню стратегічних цілей. Персонал повинен володіти актуальними професійними знаннями та навичками в логістиці, бути мотивованим, творчим, швидко освоювати нові технології, генерувати нові ідеї, ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та клієнтами. Менеджмент логістичної компанії має ставити за мету підвищення кваліфікації та розвиток інноваційного потенціалу команди з метою підвищення продуктивності праці, поліпшення якості логістичної послуги, зниження логістичних витрат, покращення іміджу компанії на логістичному ринку і як наслідок – загальне збільшення конкурентоспроможності
Quality of Work Life (QWL)	Якість життя на роботі – це створення сприятливого робочого середовища, забезпечення комфортних умов праці та сприяння розвитку корпоративної культури. В логістичному бізнесі завданнями в такій програмі повинні стати створення здорового та безпечного робочого середовища, тобто фізичних умов праці, гнучкий баланс між роботою та особистим життям, участь команди у прийнятті рішень та можливості для розвитку персоналу, емоційний та психологічний комфорт та соціальна підтримка
Система «високі зобов'язання – високі результати»	З появою нових технологій в логістиці та розширенням ринків праці, працівники повинні знаходитись в таких умовах, щоб виконати певну роботу на такому рівні, як їй не міг би виконати ніхто інший. У логістичному бізнесі персонал має постійно оновлювати свої знання та навички, щоб відповідати зростаючим вимогам освоєння нових цифрових інструментів, адаптацію до віддаленої роботи та здатність працювати в міжнародних командах. Для логістичного оператора важливу роль в цьому сенсі відіграють делегування та мотивація. Мотивований персонал, якому делегували високі зобов'язання, приносить в компанію високі результати

## Продовження таблиці 1

1	2
<b><i>орієнтовані на інновації та технології</i></b>	
Project Management (PM)	Управління проектами передбачає досягнення чіткої мети, яка стоїть перед командою, в межах бюджету та термінів виконання. В логістичному бізнесі доцільно ділити заплановані майбутні технологічні досягнення на проекти та підпроекти, в межах котрих народжуються нові продукти та інноваційні технології
Total Quality Management (TQM)	Концепція загального управління якістю передбачає, що кожен член команди несе відповідальність за якість продукції чи послуги підприємства. TQM в логістичній компанії повинна спрямовуватись на повне і прозоре розуміння того, що якість логістичної послуги залежить від залучення кожного і всіх, на кожному рівні управління, в усіх бізнес-процесах логістичної компанії
Sociotechnical Systems (STS)	Команда логістичного підприємства повинна відчувати себе частиною соціотехнічної системи, в якій взаємодія людини і техніко-технологічних факторів логістичного процесу побудована на розумінні того, що окремі елементи такої системи на зможуть досягти бажаного ефекту в реалізації інноваційних проєктів
Time Based Competition (TBC)	Застосування цього інструменту дозволяє логістичній компанії «доставити» логістичну послугу до споживача швидше, ніж конкуренти. TBC є конкурентною перевагою, яка виникає з ущільнення логістичних циклів, операційної та фінансової ефективності. Від логістичної компанії це вимагає реінженірингу бізнес-процесів, змін в операціях, ефективного управління витратами та якістю логістичних послуг
<b><i>орієнтовані на структуру і стратегію</i></b>	
Critical Success Factors (CSF)	Критичні фактори успіху – це управлінський термін для елементів, які необхідні для досягнення підприємством своєї місії. Критичні фактори успіху логістичної компанії повинні визначатись як інновації, технології, цифровізація та персонал
Quality Function Deployment (QFD)	Структурування функції якості – це математичний спосіб з'ясувати реальні побажання споживача та рівень оцінки послуги наявної на ринку. За допомогою QFD логістична компанія може точно зрозуміти, чи збігається її уявлення про якість з очікуваннями клієнтів. В логістичному бізнесі починати необхідно зі збору та отримання з наявних джерел інформації для подальшої систематизації та структуризації її в розрізі роботи з Big data і як наслідок – аналізу та перегляду вимог до якості логістичної послуги



## Закінчення таблиці 1

1	2
Цифровізація	Глобалізація та цифрова трансформація бізнес-процесів значно посилили вимоги до стратегії розвитку логістичного бізнесу. Менеджмент логістичних компаній повинен розуміти, що без технологій цифровізації компанія просто зупиняється у своєму подальшому розвитку, і докладати всіх управлінських зусиль для впровадження в діяльність все нових і нових цифрових технологій
Стратегічні зміни	Зміни стратегії передбачають певні переосмислення діяльності логістичного підприємства. Успішний логістичний оператор повинен будувати сучасну стратегію, яка орієнтована на професійний персонал, інноваційні технології та цифровізацію бізнес-процесів

*Джерело: власна розробка автора*

В окремих бізнесових ситуаціях аналіз конкурентів призводить до позитивної колаборації, іншими словами взаємовигідної співпраці між підприємствами однакової сфери діяльності, зокрема в логістичному бізнесі.

*Кейс:* Логістична компанія А має кращий досвід, економічні передумови і як наслідок, нижчу собівартість доставки поштових відправлень у великі міста, тоді як логістична компанія Б завжди спеціалізувалась на організації доставки у невеликі містечка та села. Ці компанії можуть доручити доставку посилок одна одній в зазначені «традиційні» для них регіони, чим покращать фінансовий результат обидвох.

Схожа колаборація може виникнути також не між прямими конкурентами, а по осі «надавач логістичних послуг (логістичний оператор) – бізнес-клієнт (чії посилки-замовлення доставляються логістичним оператором)».

*Кейс:* Спільні відділення прийому-видачі посилок (PUDO) Розетка та Міст Пошта; адресне обслуговування власних поштоматів мережі будівельних гіпермаркетів Епіцентр, куди також може вкласти посилки своїх клієнтів логістичний оператор Міст Пошта.

Колаборація присутня в логістичному бізнесі також й серед підприємств-не конкурентів.

*Кейс:* Побудова мережі відділень із системними мережами, як наприклад, відділення у супермаркетах, автозаправних станціях (Міст Пошта – ОККО), аптеках тощо.

Порівняння з позицій бенчмаркінгу логістичних операторів – лідерів в індустрії доставки поштових відправлень, а саме Укрпошти, Міст Пошти та Нової Пошти дає розуміння особливостей логістичного ринку України, адже їх суперництво впливає на вибір надавача послуги отримувачами посилок, на технологічні інновації в логістиці та ціноутворення на ринку.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика провідних логістичних операторів України за визначеними критеріями**

<b>Критерій порівняння</b>	<b>Укрпошта</b>	<b>Міст Пошта</b>	<b>Нова Пошта</b>
<i>Технологічні інновації та цифровізація</i>	Середній	Високий	Високий
<i>Маркетингова стратегія</i>	Цінове лідерство	Розширення ринку і продукту	Спеціалізація
<i>Спектр надання логістичної послуги та її географія</i>	Широкий	Середній	Середній
<i>Обслуговування та підтримка отримувачів (форми зв'язку)</i>	Контакт-центр, чат-бот	Контакт-центр, месенджери, соціальні мережі, форма зворотного зв'язку	Контакт-центр, месенджери, соціальні мережі
<i>Цінова стратегія (конкурентний аналіз цін [1])</i>	Переважно стратегія стимулювання комплексних продажів	Переважно стратегія слідування за лідером	Переважно стратегія цільових цін
<i>Дизайн логотипу</i>			
<i>Якість та швидкість надання логістичної послуги</i>	Оцінюється автором як середній	Оцінюється автором як вищий середнього	Оцінюється автором як вищий середнього
<i>Мобільні додатки</i>	Присутній	Присутній	Присутній

*Джерело: власна розробка автора*

Основні джерела інформації про конкурентів у логістичному бізнесі є достатньо традиційними. Необхідні дії і завдання для менеджменту логістичних компаній повинні бути орієнтовані на персонал, орієнтовані на інновації та технології, а також орієнтовані на структуру і стратегію компанії. Узагальнена характеристика логістичних операторів України з позицій практичного бенчмаркінгу доводить твердження – конкуренція між Укрпоштою, Міст Поштою та Новою Поштою постійно стимулює інноваційний розвиток логістичного ринку України.

### Література:

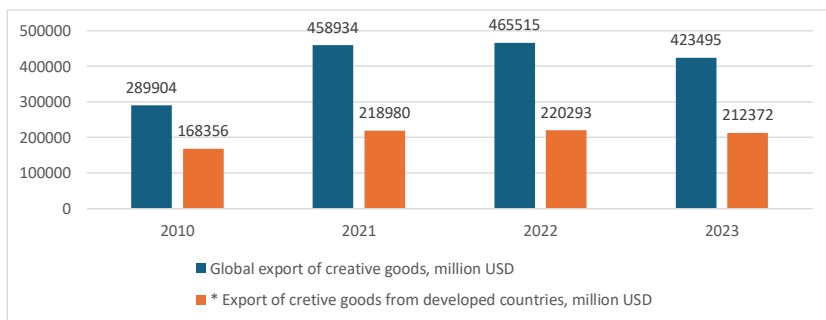
1. Аналіз цін конкурентів в інтернеті. *Сайт компанії Price Control*. URL: <https://www.pricecontrol.com.ua/ua/5-zasobiv-analizu-konkurentiv/>
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
4. Полінкевич О.М. Інформаційно-комунікативні та маркетингові технології інноваційної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. № 3. Том 13. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-7>

**Svyshchuk Iryna**  
*Postgraduate Student,*  
*Assistant at the Department of International Economics,*  
*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-21>

## **ANALYSIS OF CREATIVE INDUSTRIES ACTIVITIES IN DEVELOPED ECONOMIES: THE COMMODITY ASPECT**

The development of global trade in creative goods is an indicator of dynamic changes in the world economy. According to UNCTAD methodology, the analysis of creative goods is based on the Harmonized System (HS), which identifies over 230 commodity categories in fields such as audiovisual production, design, publishing, music, architecture, software, and video games [1]. In the context of developed economies, the dynamics of exports and imports of creative goods, as well as their competitiveness in the global market, are of particular importance. Recent years have demonstrated both positive growth trends and challenges associated with increasing competition in international markets (Fig. 1).

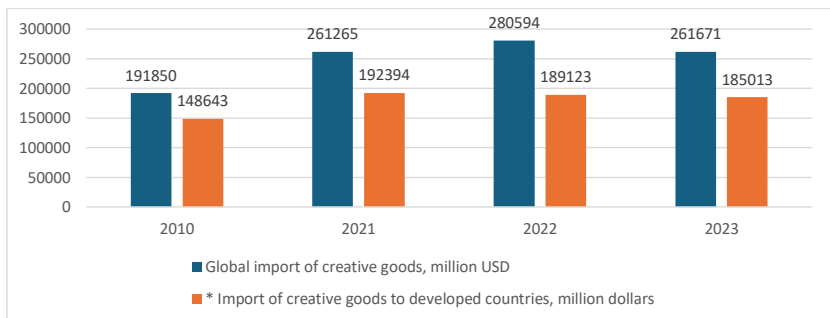


**Figure 1. Dynamics of Creative Goods Exports, million USD**

*Source: compiled by the author based on [2]*

Analyzing the export of creative goods from developed countries, a stable growth trend can be observed from 2010 to 2022. The highest export volume was recorded in 2022, reaching 220,293 million USD, reflecting the strong role of developed economies in international trade. One of the main drivers of this growth was rapid digitalization, which accelerated significantly due to the COVID-19 pandemic. The increased demand for digital content, software, video games, and audiovisual products contributed to the expansion of production and trade in these goods, both globally and within developed countries. Despite the positive trends of previous years, global exports of creative goods, including those from developed economies, declined in 2023. This decline can be attributed to overall economic instability, high inflation, and shifts in consumer spending priorities, leading to a reduction in demand for high-value imported goods.

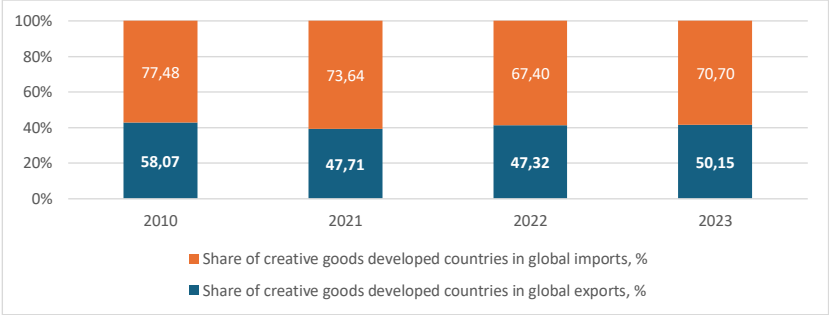
Fig. 2 illustrates similar trends. Developed countries have traditionally remained the primary consumers of imported creative goods. In 2010, their imports amounted to 148,643 million USD, increasing to 192,394 million USD in 2021, reflecting a growing demand for creative goods, particularly amid digital transformation. However, in 2022, imports to developed countries declined slightly to 189,123 million USD, and in 2023, they decreased further to 185,013 million USD. This trend can be attributed to shifts in trade policies, an increase in domestic production of creative goods, and a decline in demand due to economic uncertainty.



**Figure 2. Dynamics of Creative Goods Imports, million USD**

*Source: compiled by the author based on [2]*

The reduction in imports in 2023 is also linked to changes in consumer preferences and the growing shift toward digital products, which are not always reflected in traditional trade statistics. The rising popularity of online services, digital content, and software has reduced the demand for physical goods classified under creative industries. At the same time, developed countries are actively fostering their domestic creative industries to reduce reliance on imports, leading to a gradual decline in the share of imported creative goods, even though the overall trade volume in this sector remains substantial (Fig. 3).



**Figure 3. Share of Creative Goods Developed Economies in Global Exports and Imports, %**

*Source: compiled by the author based on [2]*

In 2010, the share of creative goods exported by developed countries in total global exports was 58,07%. However, by 2021, this figure had significantly declined to 47,71%, indicating a reduction in the dominance of developed economies in this segment. In 2022, the share remained relatively stable at 47,32%, but in 2023, it increased to 50,15%. This trend suggests a temporary correction related to the recovery of production capacities and changes in export structure. The overall decline in the share of developed countries in global creative goods exports can be attributed to the growing competition from developing economies, which are expanding their production and export of creative products.

Regarding imports, in 2010, developed countries accounted for 77,48% of the global import of creative goods, highlighting their high dependence on imported products. In 2021, this figure dropped to 73,64%, and in 2022, it continued to decline to 67,40%. This trend reflects the growing development of domestic creative industries, the impact of the COVID-19 pandemic, and shifts in global supply chains. However, in 2023, the share of creative goods imported by developed countries slightly increased to 70,70%, reflecting a resurgence in demand and the stabilization of international trade.

The research findings indicate that developed countries have traditionally held key positions in the creative goods market. The United States, Germany, and Japan remain the leading exporters, focusing on innovative and technologically advanced products, while the United Kingdom, France, and the United States continue to be the largest importers of creative goods. In 2023, the growth rate of creative goods trade slowed down, which can be attributed to global economic instability, shifts in consumer preferences, and the strengthening of protectionist measures. However, the declining share of developed countries in global exports does not signify a decline in their creative industries but rather highlights the need to adapt to new realities in international trade.

The analysis also points to structural changes in global trade. On the one hand, the importance of digital and intellectual products is increasing, altering traditional forms of exports and imports. On the other hand, global competition is intensifying, forcing developed countries to adapt their business models to new challenges. In the future, their competitiveness will largely depend on their ability to integrate innovative technologies, foster creative potential, and enhance international cooperation to maintain their leadership in this strategically important sector.

### **References:**

1. UNCTAD (2024). *Creative Economy Outlook 2024. Chapter II. International trade in creative goods and services*. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024>
2. UNCTADstat Data centre. *Creative goods matrix*. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.CreativeGoodsValue>

**Сірук Олександр Миколайович**  
*аспірант,*  
*Приватний вищий навчальний заклад*  
*«Європейський університет»*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-22>*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖІВ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

В умовах постійного розвитку цифрових технологій підприємства повинні бути конкурентоспроможними і слідувати сучасним тенденціям. Україна активно підтримує глобальний тренд на цифровізацію ключових сфер соціально-економічної діяльності суспільства, що визначається у Концепції розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. Концепція спрямована передусім на розвиток цифрових технологій та впровадження інновацій у всі сфери суспільного життя [1]. Суб'єкти господарювання активно впроваджують нові технології та трансформують бізнес-моделі для збереження лідерства у своїй галузі. Наявність цифрових каналів і способів взаємодії користувача з підприємством дають величезні можливості під час вивчення інформації про вподобання споживачів.

Цифрова трансформація є важливою частиною стратегічної політики підприємства, ефективність якої визначає його успіх. Цей процес вимагає одночасних і взаємопов'язаних дій у системі управління. Цифрова трансформація – це метод впровадження нових технологій у бізнес-процеси компанії. Цифрові технології використовуються для зміни та покращення діяльності бізнесу, завдяки чому він стає масштабним, ефективним та прибутковим і конкурентоспроможним [2]. Цифрова трансформація необхідна будь-якому суб'єкту господарювання для збереження лідируючих позицій у галузі за рахунок виникнення технологічних бар'єрів, які буде



складно подолати конкуруючим компаніям. Позитивний результат від впровадження цифрових інструментів можна отримати, як правило, тільки в довгостроковій перспективі, оскільки початкові вкладення зможуть окупитися тільки за тривалий період часу.

Аналітики компанії Agile Elephant вважають, що процес цифрової трансформації визначається зміною в мисленні, стилі управління, системі мотивації, прийнятті сучасних бізнес-моделей з метою поліпшення трудової діяльності співробітників, постачальників і партнерів [3].

Цифрова технологія сама по собі не впливає на підприємство, а змінює методи роботи в ньому. Підлаштовуючись під потреби клієнтів, можливо забезпечити конкурентоспроможність організації. Застосування цифрових інструментів дає можливість завоювати нову частку на ринку, виходити на нові ринки, а також залучати нових споживачів [4].

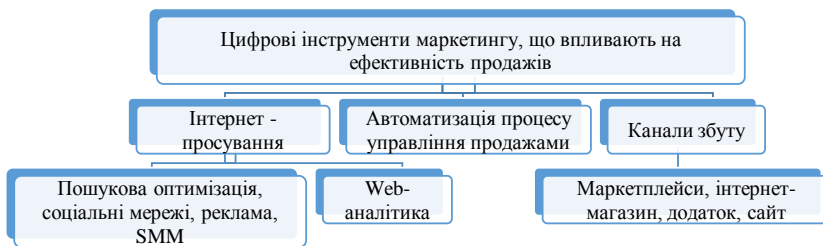
Цифрова трансформація – це перехід від традиційного управління бізнесом до інноваційної моделі з використанням цифрових технологій для отримання конкурентних переваг. Вона охоплює роботу з клієнтами, операційні процеси та бізнес-моделі. Збір і аналіз даних через соціальні мережі, анкетування та аналітичні експерименти допомагають глибше розуміти потреби клієнтів. Персоналізація продажів стає можливою завдяки об'єднанню інформації про закупівлі. Використання мобільних додатків, чатів, e-mail-розсилок і соціальних мереж забезпечує постійний контакт із клієнтами. Цифрові інструменти сприяють не лише технологічному оновленню, а й структурним змінам у менеджменті. Повна цифрова зрілість досягається через комплексну трансформацію бізнес-процесів. У конкурентному середовищі важливо правильно позиціонувати продукт, підкреслювати його цінність для споживача та ефективно керувати продажами.

Цифрова трансформація внесла свої корективи в процес продажів і управління ними: споживачеві важливо здійснювати покупку в зручний час, зручним способом і з комфортом. Традиційні методи продажів вимагають більше часу, планування і фізичної присутності, а електронна комерція дає змогу вирішити цю проблему. Так,

дослідження Forrester Research 2024 р., засноване на опитуванні 14 тис. B2B-покупців, показало, що 76% усіх покупців вважають покупку через сайт більш зручною, ніж через торгового представника. Електронна комерція B2B посіла перше місце як найефективніший канал продажів, його оцінили 35% респондентів, випередивши особисті продажі (26%), відеоконференції (12%), електронну пошту (10%) і телефон (8%) [5]. Виходячи зі статистики, можна сказати, що для отримання максимального результату підприємствам важливо застосовувати різні канали продажів: традиційні та цифрові. Цифрова трансформація є ключовим елементом стратегічного розвитку компанії. Будь-яке підприємство прагне не лише підтримувати поточний рівень продажів, а й забезпечувати їх зростання.

Основні традиційні підходи до збільшення обсягів реалізації включають: стимулювання споживчого попиту, покращення якості продукції та зменшення браку, розширення асортименту для задоволення різних потреб клієнтів, освоєння нових ринків, зниження собівартості та ціни продукції, нарощування виробничих потужностей через автоматизацію та модернізацію обладнання. Також важливими є підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи матеріального стимулювання співробітників та використання перевірених маркетингових стратегій, таких як реклама в ЗМІ, зовнішня реклама, спонсорство та участь у виставкових заходах.

Цифрова трансформація дозволяє підприємствам переносити продажі в онлайн-середовище, стираючи межі між маркетингом і продажами. Клієнти отримують повний доступ до інформації про товар, що впливає на їх вибір. Інтеграція маркетингових і продажних функцій забезпечує персоналізовану комунікацію з урахуванням потреб споживачів. Розглянемо деякі інструменти цифрового маркетингу, які можуть вплинути на ефективність продажів (рис. 1): автоматизація управління (впровадження передових технологій для стратегічного розвитку), інтернет-просування (позиціонування продукту онлайн) та канали збуту (інтернет-майданчики для продажів). Використовуючи різні інструменти аналітики, можна оцінювати способи залучення аудиторії онлайн і офлайн.



**Рис. 1. Ключові цифрові інструменти, що впливають на ефективність продажів**

*Джерело: запропоновано автором*

Web-аналітика являє собою збір та аналіз даних про відвідування того чи іншого сайту з метою оптимізації роботи інтернет-ресурсу. Web-аналітика дає змогу зрозуміти ефективність рекламної кампанії і яку стратегію просування варто використовувати.

Розвивати сайт компанії, інтернет-магазин дають змогу цифрові інструменти з просування. Пошукова оптимізація включає комплекс заходів із внутрішнього та зовнішнього розвитку сайту для підняття позиції в результатах пошукових систем за певними запитами користувачів. Це призводить до збільшення відвідуваності сайту і подальшого зростання продажів за рахунок збільшення цільової аудиторії.

Суб'єкти господарювання у сфері онлайн-продажів ведуть діяльність в умовах серйозної конкуренції. Щоб зайняти позицію вищу за конкурентів, вони змушені постійно використовувати нові канали збуту, до яких можна віднести маркетплейси, інтернет-магазин, мобільні додатки, офіційний сайт компанії. Завдяки цим інструментам підприємства мають доступ до широкої бази потенційних клієнтів.

Вищою формою інтеграції каналів продажів є омніканальний маркетинг. Він передбачає інтеграцію між комунікаціями і продажами. Омніканальні продажі засновані на використанні декількох каналів збуту та інтегрованих систем автоматизації головних процесів бізнесу, що дають змогу зменшити ризики суб'єктів господарювання і розширити можливості споживачів щодо придбання товару.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що шляхи щодо підвищення ефективності продажів мають бути адаптовані до поточної реальності, в якій традиційні та цифрові можливості мають бути взаємопов'язані та доповнювати одна одну для більшої ефективності. Найбільш вірний шлях до підвищення ефективності продажів підприємства – використання омніканальних стратегій, а саме інтеграція всіх каналів збуту організації в єдину цифрову систему, з метою створення єдиного посилу покупцеві і для забезпечення ефективних продажів. Також важливо суб'єктам господарювання постійно оновлювати та оптимізувати використання наявних цифрових інструментів для підвищення рентабельності інвестицій у цифрову трансформацію.

### **Література:**

1. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року та її значення. EVERLEGAL. 2021. URL: <https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tyfroyvykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya>
2. Як цифрова трансформація допомагає зростати бізнесу. 2021. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu>
3. What is Digital Transformation? The Agile Elephant. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
4. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Т. 36. № 4.
5. 5 technology trends that will shape B2B ecommerce in 2024 URL: <https://www.digitalcommerce360.com/2024/01/05/5-b2b-ecommerce-technologytrends-2024/>

**Яхимець Юрій Михайлович**  
*аспірант,*  
*Дрогобицький державний педагогічний університет*  
*імені Івана Франка*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-23>*

## **ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Формування інтегрованого інвестиційного клімату не є кінцевою метою державної політики, а радше інструментом для досягнення ширших стратегічних цілей. Держава, здійснюючи заходи щодо створення привабливого середовища для інвестицій, прагне забезпечити не лише приплив капіталу, а й закласти фундамент для побудови інноваційної, стійкої та водночас гнучкої соціально-економічної системи. Механізм державної інвестиційної політики можна представити у вигляді взаємопов'язаного процесу, де кожен елемент впливає на функціонування всієї системи. На вхідному етапі формується сприятливий інвестиційний клімат, який створює стимули для залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Надходження інвестицій трансформується в економічну активність, інноваційний розвиток, модернізацію виробництва та розширення підприємницької ініціативи та закладає базис для формування комплексного характеру інвестиційного клімату [1].

Інтегрований інвестиційний клімат передбачає комплексний та системний підхід до створення сприятливого середовища для інвесторів, що охоплює широкий спектр економічних, правових, фінансових, адміністративних та інституційних аспектів. Він спрямований на забезпечення привабливих умов для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни на

глобальному ринку. Ключовими складовими такого клімату є макроекономічна стабільність, прогнозованість податкової та регуляторної політики, захист прав інвесторів, ефективна судова система, розвинена фінансова інфраструктура та мінімізація бюрократичних бар'єрів. Важливу роль відіграє і державна політика, спрямована на підтримку стратегічних галузей, розбудову сучасної інфраструктури та впровадження інноваційних механізмів стимулювання інвестиційної діяльності. Окрім того, інтегрований інвестиційний клімат має забезпечувати високий рівень прозорості, відкритість бізнес-процесів, ефективні механізми управління ризиками та створення партнерської взаємодії між державним і приватним секторами. Лише за умов поєднання цих факторів можливо досягти довгострокової стабільності та динамічного розвитку економіки [3].

Державне стимулювання інтегрованого інвестиційного клімату в українській економіці передбачає функціонування наступних інструментів: по-перше, регуляторні механізми, котрі базуються на адаптації нормативно-правової бази до європейських стандартів, спрощення дозвільних процедур, удосконалення податкової політики; посилення гарантій для внутрішніх і зовнішніх інвесторів, забезпечення прозорості судової системи, ефективність механізмів вирішення інвестиційних суперечок.

По-друге, фінансово-економічні механізми включають та передбачають стимули зниження податкового навантаження для стратегічних інвесторів, надання податкових канікул, запровадження спеціальних економічних зон; фінансова підтримка формування інтегрованого інвестиційного клімату через субсидії, державні гарантії за кредитами, механізми державно-приватного партнерства (ДПП), а також шляхом створення державних і міжнародних фондів для залучення стратегічних інвесторів.

По-третє, важливим напрямом є розвиток інституційних механізмів, які сприяють формуванню сприятливого та інтегрованого інвестиційного клімату. Зокрема, це передбачає посилення ролі Державного агентства з інвестицій у розробці та впровадженні

стратегії залучення капіталу, ефективну діяльність Офісу із залучення та підтримки інвестицій (UkraineInvest) у супроводі інвесторів на всіх етапах їхнього входження в український ринок, а також розширення функціоналу платформи «Єдине вікно» для інвесторів. Остання має стати дієвим інструментом для спрощення бюрократичних процедур, оперативної взаємодії між бізнесом та державними органами, а також мінімізації адміністративних бар'єрів, що дозволить прискорити процес ухвалення рішень та реалізації інвестиційних проєктів.

По-четверте, на формування ефективного державного механізму інтегрованого інвестиційного клімату в Україні значний вплив має співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Ця взаємодія є ключовою не лише для залучення зовнішніх інвестицій, а й для впровадження передових фінансових практик, підвищення рівня макроекономічної стабільності та забезпечення довгострокового економічного зростання. Окремо слід відзначити роль євроінтеграційного напрямку, який передбачає виконання зобов'язань, визначених Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [2].

Отже, формування ефективного державного механізму інтегрованого інвестиційного клімату в Україні вимагає комплексного підходу, що включає правове регулювання, фінансові стимули, розвиток інфраструктури та міжнародне співробітництво. Успішна реалізація таких заходів сприятиме сталому економічному розвитку та зростанню обсягів інвестицій в українську економіку.

### **Література:**

1. Гавловська Н.І., Гарбузюк В.В., Білань В.Ю. Основні тенденції формування інвестиційного клімату з позиції впливу на економічну безпеку держави. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія – Економічні науки.* 2021. № (6). С. 127–131.

2. Приходько І.В., Дацишин Д.Н. Інвестиційний клімат України в контексті зовнішньоекономічної діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49 С. 23–27.

3. Яровенко Т., Бережна С. Інвестиційний клімат країн в умовах фінансової нестабільності. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4. С. 165–170.



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

**Рябенька Марина Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету*

**Саган Анна Ігорівна**

*здобувач вищої освіти,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-24>

### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Ресторанний бізнес є однією з найбільш рентабельних галузей світової економіки та провідним напрямом економічного та соціального розвитку країни. Це пов'язано, з одного боку, з тим, що харчуватись у закладах ресторанного господарства стало сучасним стилем життя, а з іншого боку, порівняно невеликі капіталовкладення у відкриття ресторану можуть окупитися протягом двох чи трьох років. Керівництво ресторану задля нарощування конкурентних переваг і підвищення рівня його рентабельності, повинно мислити стратегічно [2].

Конкуренція, виступає одним з найважливіших ознак ринку – форма взаємного суперництва суб'єктів ринку, механізм регулювання суспільного виробництва. Підприємство ресторанного бізнесу повинно мати виняткові конкурентні переваги для того, щоб мати

змогу стійко та впевнено конкурувати у ринковому середовищі. Ці переваги називають перевагами стратегічного рівня.

Переваги, які забезпечують ефективну роботу, переваги в існуючих ресурсах надають лише тимчасовий результат, в теперішніх умовах сучасного світу цього буде недостатньо. Саме тому, розробка ефективної стратегії розвитку підприємства, яка буде створена на неповторному позиціонуванні підприємства ресторанного бізнесу, орієнтованій на винятковому виді діяльності, буде вагомим напрямком у формуванні та забезпеченні довгострокових конкурентних переваг [1].

Основні етапи загальної процедури оцінки, дослідження і управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу в цілому охоплюють: виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що позначаються на рівні конкурентоспроможності закладу та оцінка його значущості; групування чинників та аналіз міжгрупових взаємозв'язків та внутрішньогрупових; оцінка впливу факторів, обраних для дослідження (або груп чинників), на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісна оцінка того ж рівня; прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства; пошук методів та шляхів підвищення конкурентоспроможності; розробка певного комплексу заходів задля підвищення конкурентної спроможності; підрахунок (кошторис) прямих і непрямих витрат на реалізацію розроблених заходів; підбір критеріїв результативності заходів з приводу покращення конкурентної стійкості підприємства; вибір оптимального комплексу впливу регулюючих процесів; визначення результативності заходів, які були розроблені та прийняття відповідних управлінських рішень [4].

Конкурентоспроможність закладів ресторанного бізнесу характеризується такими ознаками:

- фінансовий стан підприємства;
- ефективність виробництва;
- конкурентоспроможність ресторанної продукції;
- оперативність продажів та просування товарів;
- зображення проекту тощо.

Від методу оцінки конкурентоспроможності закладу залежить конкретний набір показників. Різні критерії можуть класифікувати конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу. Головні критерії оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу на споживчому ринку, зображені на рисунку 1.



**Рис. 1. Критерії, які визначають конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства на споживчому ринку**

Взаємозв'язок між складовими, що визначають конкурентоспроможність продукції (послуг) можна прослідкувати в наступному: якість виробничого процесу, праці, засобів і предметів праці напряму залежить в першу чергу від якості продукції

підприємств ресторанного бізнесу. При задоволенні потреб споживачів на ринку послуг, проявляється раціональність використання ресурсів та якість продукції.

Завданнями стратегічного управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу є:

- реалізація заходів щодо його стабільного конкурентного розвитку;
- його організаційного, економічного та фінансового забезпечення;
- підвищення інноваційності та за належної обґрунтованості підтримка ініціатив щодо диверсифікації бізнес-процесів.

Кожне підприємство, що працює в сфері ресторанного бізнесу, має свій формат стратегічного контуру. Через швидкі зміни у внутрішньому середовищі та нестабільність ринку, де переваги і можливості невеликих закладів носять ситуаційний характер, конкурентний розвиток підприємств ресторанного бізнесу є досить динамічним.

### Література:

1. Постова В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-11>
2. Рябенька М.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу. *Туризм: досвід, проблеми, інновації*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 06–07 квітня 2023). Київ, 2023. С. 128–130.
3. Рябенька М.О. Інноваційні заходи забезпечення конкурентних переваг підприємств у сфері ресторанного господарства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. Vol. 3. P. 94–96.
4. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 144–153.

## **НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

**Дудник Віктор Юрійович**

*аспірант,*

*Державний вищий навчальний заклад*

*«Донбаський державний педагогічний університет»*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-25>*

### **АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Промисловість України функціонує в умовах постійних змін і різноманітних факторів, що визначають її розвиток, включаючи численні виклики та перспективи для прогресу й оновлення. На тлі тривалої геополітичної напруги та економічної нестабільності українським виробникам доводиться реагувати на швидко змінювані умови. Це включає коливання на ринку, інтеграцію новітніх технологій і посилення конкуренції на глобальному рівні. Попри ці труднощі, сектор проявляє вражаючу гнучкість і здатність до адаптації, що дозволяє йому постійно пристосовуватися та долати перешкоди [1].

На фоні серйозних труднощів, спричинених війною та економічною нестабільністю, українські виробники змушені швидко адаптуватися. Ці зміни помітні в різних сферах виробництва, зокрема в перегрупованні ланцюгів постачання, пошуку нових ринків та розширенні асортименту продукції [2].

Численні українські підприємства перенаправили свою увагу на внутрішній ринок, зумовлені труднощами міжнародної торгівлі та

експорту через логістичні бар'єри та нестабільні глобальні ринки. Цей зсув створив нові можливості для місцевих виробників, особливо в галузях, що забезпечують основні потреби населення. Сектори, як-от сільське господарство, переробка харчових продуктів, текстильна промисловість та легка промисловість, зазнали підвищеної активності через зростаючий попит на місцевому рівні. Проте це зростання стримується поточними проблемами, такими як високі витрати на виробництво, недостатня інфраструктура та триваюча залежність від імпортованих технологій і сировини.

Українські виробники продемонстрували вражаючу гнучкість у адаптації до нових ринкових умов, хоча й не без суттєвих труднощів. Порушення ланцюгів постачання, зростання вартості сировини та логістичні перепони ускладнили для багатьох компаній підтримання рівня виробництва та задоволення потреб споживачів. У відповідь на це підприємства переглядають свої стратегії виробництва, надаючи більшу увагу ефективності, безвідходним технологіям та інноваціям, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін.

Глобальний геополітичний контекст значно вплинув на промислове виробництво, при цьому українські виробники стикаються з високими витратами на сировину, енергію та імпортні товари. Ці труднощі ще більше загострюються через глобальну інфляцію, що ускладнює закупівлю необхідних компонентів та підтримку стабільних обсягів виробництва. Високотехнологічні галузі, зокрема електроніка та машинобудування, мають особливі труднощі через відсутність внутрішніх альтернатив, збільшуючи залежність від іноземних постачальників, які також страждають від підвищення вартості та порушених торгових шляхів [3].

Окрім зростання вартості матеріалів, постійний конфлікт значно посилив навантаження на логістичні мережі, ускладнюючи переміщення товарів всередині країни та за її межами. Часті транспортні затори, закриття кордонів і затримки стали звичним явищем, змушуючи багато підприємств шукати альтернативних постачальників і маршрути. Хоча деякі компанії успішно налагодили партнерства в

Європі та інших регіонах, такі угоди часто супроводжуються великою невизначеністю та підвищеними витратами.

Щоб вирішити ці проблеми, виробники акцентують увагу на створенні внутрішніх ланцюгів постачання та розвитку місцевих виробничих потужностей. Хоча ця стратегія має потенціал для зменшення залежності від імпорту в довгостроковій перспективі, прогрес стримується застарілою інфраструктурою та обмеженими технологічними ресурсами. Розвиток модернізації промислових потужностей та створення міцних внутрішніх постачальних мереж буде необхідним для досягнення сталого зростання та підтримки конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Однією з основних тенденцій, що формує майбутнє глобального виробництва, є зростаюче впровадження цифрових технологій та автоматизації. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання та робототехніки у виробничі процеси революціонізує спосіб створення та розподілу товарів. Поява «розумних фабрик» та Інтернету речей (IoT) дозволяє підприємствам підвищувати операційну ефективність, знижувати витрати та оптимізувати процеси [4].

Для України ця технологічна революція є як серйозним викликом, так і обіцяючими можливостями. Багато українських виробників стикаються з труднощами в освоєнні глобальних досягнень через обмежений капітал, недостатньо розвинену цифрову інфраструктуру та нестачу кваліфікованих фахівців для управління сучасними системами. Проте компанії, які зможуть успішно реалізувати цифрову трансформацію, матимуть великі шанси досягти значних покращень у продуктивності, інноваціях та конкурентоспроможності.

Успішна реалізація ШІ та автоматизації вимагатиме значних інвестицій в інфраструктуру та розвиток робочої сили. Українські компанії повинні виділяти ресурси не лише на придбання нового обладнання та програмного забезпечення, але й на навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Оскільки автоматизовані системи все більше замінюють традиційні виробничі ролі, зростає

попит на нові навички. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, бізнеси повинні ставити пріоритет на освітні програми, спрямовані на цифрову грамотність, аналіз даних та передові виробничі методи.

Темп прийняття технологій в Україні значно варіюється. Великі підприємства з більшим доступом до капіталу та ресурсів активно розвиваються у напрямку цифрової трансформації, тоді як малі та середні підприємства часто стикаються з фінансовими бар'єрами, що ускладнює їх здатність інвестувати в нові технології. Усунення цього розриву вимагатиме цілеспрямованої підтримки з боку уряду та міжнародних партнерів, включаючи інвестиції в наукові дослідження та розробки, вдосконалення інфраструктури та доступні фінансові опції для малих і середніх підприємств.

Зростаюча глобальна конкуренція посилила потребу в інноваціях у виробничому секторі. Українські виробники більше не можуть покладатися лише на ціну чи обсяги виробництва для підтримки конкурентоспроможності; їм необхідно також зосереджуватися на якості, швидкості та інноваційних рішеннях. Оскільки глобальні ринки стають все більше взаємопов'язаними, бізнесам потрібно швидко реагувати на змінювані вимоги споживачів, технологічні досягнення та нові регуляторні вимоги.

Важливим фактором, що визначає конкуренцію в виробничому секторі, є цифровізація ланцюгів постачання. Інструменти, такі як хмарні платформи, технологія блокчейн та великі дані, дозволяють бізнесам оптимізувати операції, знижувати витрати та підвищувати прозорість. Хоча впровадження цих технологій в Україні знаходиться на ранніх етапах, все більше визнається їх трансформаційний потенціал для галузі [5].

Інновації в виробництві виходять за межі технологічних досягнень і охоплюють нові бізнес-моделі та підходи до виробництва. Наприклад, впровадження методології «just-in-time», що зосереджується на виробництві товарів під замовлення замість оптового виробництва, революціонує управління запасами та планування виробництва. Цей підхід допомагає виробникам



мінімізувати відходи, підвищувати ефективність і швидше адаптуватися до змінюваних вимог ринку.

Інновації в українському виробничому секторі часто стримуються недостатнім інвестуванням як з внутрішніх, так і з міжнародних джерел. Постійний конфлікт та політична невизначеність змусили інвесторів бути обережними щодо довгострокових проєктів, незважаючи на вигідне географічне розташування України та потенціал її ринку. Щоб розкрити весь потенціал промислового сектора, залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) буде необхідним. Для цього знадобляться значні покращення в регуляторній політиці, правовій системі та загальному управлінні.

Однією з найбільш нагальних проблем, з якими стикається промисловий сектор України, є залежність від зовнішніх джерел енергії. Історично країна сильно залежала від імпортованих викопних видів палива, зокрема природного газу, для забезпечення енергетичних потреб промисловості. Постійний конфлікт порушив ці постачання енергії, змусивши виробників шукати альтернативні джерела енергії.

Ця енергетична криза прискорила зусилля з впровадження відновлювальних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Україна продемонструвала сильну прихильність до Європейської Зеленої Угоди, яка прагне перевести регіон на більш сталий спосіб виробництва. Для промислового сектору це передбачає зменшення викидів вуглецю, покращення енергоефективності та інвестиції в відновлювані технології, такі як сонячна енергія, вітер та біомаса [5].

Однак перехід до зеленої енергії стикається з серйозними перешкодами. Високі початкові витрати на відновлювальну інфраструктуру, разом з обмеженою внутрішньою експертизою, створюють труднощі для багатьох компаній. Без значної підтримки з боку уряду та міжнародних партнерів прогрес у напрямку енергетичної незалежності та сталого розвитку може бути повільним, обмежуючи можливості України покращити свою конкурентоспроможність та забезпечити довгострокове зростання.

## Література:

1. Davis, R. (2012). *Development Economics: New Perspectives and Strategies*. New York: Random House.
2. Clark, C. (2015). *Industry 4.0: The Future of Manufacturing and Technology*. London: Peter Lang.
3. Harrison, M. (2009). *Globalization and the Future of the Economy*. London: Macmillan.
4. Hale, J., & Clark, R. (2016). *Digital Transformation: Innovation in Modern Business*. New York: Simon and Schuster.
5. James, T., & Taylor, R. (2018). New Manufacturing: Rethinking Global Supply Chains. *Journal of Global Economics*, no. 52(2), pp. 45–67.

## **НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Болдов Андрій Олександрович**

*аспірант,*

*Державний науково-дослідний інститут  
інформатизації та моделювання економіки*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-26>

### **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Поштовхом до інтенсивної трансформації діяльності банків є не лише своєчасне використання нововведень, як правило цифрових, а також пошук способів вирішення критичних чи кризових проблем. В умова перманентної економічної турбулентності фінансовий сектор в цілому та банки зокрема, змушені проводити адаптивні заходи для підтримання безперервності надання власних послуг з дотриманням діючих вимог та нормативів. До основних чинників активної трансформації банківського сектору через його діджиталізацію, варто віднести наступні:

– конкуренція за клієнтів та сегменти ринку – діджиталізація виступає вагомою конкурентною перевагою для банків на перенасиченому ринку банківських послуг та підвищує його конкурентні позиції;

– регуляторні та санітарні обмеження, пов'язані з пандемією – внаслідок вимушеної ізоляції банки за короткий проміжок часу трансформували організацію роботи як віддалену та вдосконалили дистанційні канали комунікації з клієнтами;

– фактор військового стану – необхідність забезпечувати безперервність діяльності та відновлювати роботу в умовах регулярних обстрілів, відключень електроенергії, забезпечувати доступ до банківських послуг для клієнтів-вимушених переселенців в різних куточках світу;

– необхідність виконувати пріоритетні напрямками такі як розвиток безготівкової економіки, підвищення рівня фінансової інклюдії, розвиток інновацій фінансового сектору та його кіберзахист;

– стрімкий розвиток соціальних мереж, цифровізація соціальних і адміністративних послуг – соціальні мережі, а також доступ до соціальних послуг посилюють вплив на розвиток інноваційних рішень для банківського сектору, виступаючи платформою для накопичення інформації та популяризації банківських продуктів і послуг;

– вдосконалення шахрайських схем – посилення важливості реагування на кіберризики та зовнішнє шахрайство спонукає банки інвестувати в розробку та впровадження засобів підвищення безпеки банківських операцій, переносити бази даних в «хмарні» сховища;

– зростання обсягів інформації та швидкості її обробки – аналіз великих масивів даних (big data) потребує інноваційних рішень для удосконалення процесу управління таким обсягом інформації [2].

Зручність, доступність та швидкість зумовили той факт, що клієнти банків надавали перевагу доступним цифровим засобам отримання послуг, а отже, зростають і вимоги до посилення якості та побажання щодо їх трансформації [1].

Кожен цикл впровадження діджитал-сервісів у діяльність банку тепер спонукає керівництво банку та його ризик-менеджерів до пошуку нових технологічних рішень, вдосконаленням впроваджених технологій відповідно до потреб нових «тригерів» та викликів зовнішнього й внутрішнього середовища. А саме наступні етапи є покроковими для подальшого вдосконалення впровадження діджитал-сервісів у діяльність банку:

1) «тригер» – кризова ситуація і пов’язані з нею необхідність в оптимізації витрат і пошук нових каналів комунікації;

2) розробка – банки створюють попит та нові діджитал-сервіси і є тими суб’єктами, для кого ці продукти розробляють, тобто є драйверами цифрової економіки (варто зауважити, що під час розробки діджитал-сервісів максимальна концентрація націлена на інноваційність, автоматизацію, надійність, безпеку, прозорість, оптимізацію витрат і використання технологій штучного інтелекту;

3) аналіз технологій щодо співвідношення «ризик-вигода» – превентивний аналіз технологічних рішень щодо ймовірних ризиків (переважно операційних) дасть змогу попередити їх реалізацію та уникнути збитків у майбутньому;

4) адаптація – пристосування діджитал-сервісів до бізнес-моделі конкретного банку, його цілей та стратегії, а також до внутрішньо-банківських документів та положень регулятора, законів та нормативно-правових актів;

5) впровадження – процес, направлений на запуск діджитал-сервісів у діяльність банку, а також на навчання персоналу щодо роботи з новими технологіями, підвищення обізнаності клієнтів банку щодо нових можливостей;

6) удосконалення – відповідно до нових тригерів й вимог клієнтів банку необхідно відповідати на виклики та пристосовувати існуючі технологічні рішення до нових умов [3].

Банки, які зараз активно інвестують в технологічну модернізацію власних систем, вже у короткостроковій перспективі зможуть конкурувати з провідними FinTech-компаніями, отримають лояльну клієнтську базу, зменшення втрат внаслідок зовнішнього і внутрішнього шахрайства, модернізовані та автоматизовані бізнес-процеси.

Проте активна та «агресивна» діджиталізація банківського сектору може стати каталізатором ризиків, які зазнають трансформаційних змін паралельно з модифікаціями банківських систем, продуктів і послуг. Регулятори банківського сектору в сьогоденнішніх умовах повинні акцентувати увагу не лише на традиційних

фінансових ризиках, а й на викликах, що пов'язані з безпекою та цілісністю даних, штучним інтелектом, з модельними ризиками та конфіденційністю інформації. Тому тільки гнучкість щодо врахування потреб клієнтів й умов зовнішнього середовища, синергія та розуміння фінансової складової і екосистеми діджитал-сервісів дозволить банкам отримати максимальний ефект і мінімізувати вплив потенційних ризиків. Діджиталізація є ключовим елементом у створенні банківської бізнес-моделі, орієнтованої на майбутнє: банки, які продовжують існувати у консервативній моделі розвитку, або відстають, або не досягають успіху в цьому конкурентному середовищі.

### Література:

1. Болдова А.А., Болдов А.О. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>
2. Владика, Ю., Турова Л. Роль сучасних digital-технологій у функціонуванні банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2021. No. (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21>
3. Длігач А.О. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/uaarticles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye> (дата звернення: 12.01.2025).

**Булавинець Олександр Васильович**  
*кандидат економічних наук,  
докторант кафедри фінансів імені С.І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-27>

**ОСНОВНІ ПОСТУЛАТИ І ПРІОРИТЕТИ  
СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ В КОНТЕКСТІ  
СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ  
ТА ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ**

Соціальні трансферти відіграють важливу роль у підтримці населення, забезпечуючи соціальну справедливість, зменшуючи рівень бідності та нерівності. Вони виконують низку важливих функцій, які трансформуються фінансовою підтримкою малозабезпечених громадян, стимулюванням соціальної рівності (сприяють зменшенню розриву між бідними та багатими верствами населення), підтримкою економічної діяльності, сприянням інвестиційно-інноваційної активності, забезпеченням зростання цінності людської праці, а також подоланням стигматизації та дискримінації у суспільстві.

Однак ефективність соціальних трансфертів залежить від їхньої адресності та прозорості. Надмірна соціальна підтримка без стимулювання економічної та інвестиційної активності може створити ризик «соціальної залежності». Тому важливо поєднувати соціальні трансферти з програмами працевлаштування та розвитку бізнесу. Відзначимо, що існує дуже мало аргументів, які б виправдовували занепокоєння щодо негативного впливу соціальних трансфертів на економічний розвиток, водночас, соціальні трансферти, за умови, що вони зважено розроблені та ефективно впроваджені, здатні зміцнити деякі результати діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва, які потребують підтримки в Україні в

сучасних умовах, а у випадку результативного старту (відновлення) бізнесу – сприятимуть зростанню економіки держави й регіонів.

Проблематичним є той аспект, що низка найбідніших домогосподарств можуть опинитися в «пастці» бідності: замкненість в циклі низького доходу та обмеженість можливостей. Наприклад, не маючи достатніх активів для використання в якості застави, бідні домогосподарства – суб'єкти малого підприємництва, не можуть отримати доступ до фінансових ресурсів (в т.ч. кредитів) і, отже, не матимуть змоги робити інвестиції, які могли б сприяти підвищенню рівня їхньої прибутковості. Соціальні трансферти можуть відіграти важливу роль у подоланні цих обмежень, виводячи бідні домогосподарства з таких пасток на шлях стабілізації та зростання.

Серед основних постулатів соціальних трансфертів доцільно звернути та такі:

1. Наскільки соціальні трансферти здатні зняти кредитні обмеження. Коли регулярні та надійні фінансові платежі можуть пом'якшити кредитні обмеження, спрощуючи доступ до банківських позик без необхідності застави, а в поєднанні з іншими фінансовими інструментами можуть надати ресурси найбіднішим домогосподарствам;

2. Якою мірою соціальні трансферти забезпечують більшу визначеність і безпеку. Бідні домогосподарства приймають ряд стратегій, щоб захистити своє споживання та активи від ризиків і потрясінь. Ненадійні та нестабільні джерела фінансування обмежують інвестиційний потенціал бідних домогосподарств, та призводять до нерационального використання ресурсів. Соціальні трансферти можуть покращити безпеку домогосподарств, особливо якщо включати елементи страхування, що призводить до більш ефективного використання ресурсів.

3. Ступінь, до якої соціальні трансферти сприяють покращенню розподілу та динаміці ресурсів домогосподарств. Рішення щодо розподілу часу та ресурсів у домогосподарстві відображають нерівний вплив на комунікації щодо перспективних інвестиційних



проектів, що призводить до неефективності, яка може перешкодити оптимальному зростанню інвестицій та доходу [1].

Щодо пріоритетних напрямків та наслідків соціальних трансфертів для стимулювання розвитку економіки за рахунок активізації інвестиційних процесів та підвищення рівня зайнятості, відзначимо наступні:

1. Соціальні трансферти можуть сприяти інвестиціям домогосподарств через підвищення рівня їхніх доходів та забезпечення доступу до кредитних інструментів. Проте, щоб максимізувати вплив на інвестиції, соціальні трансферти мають бути регулярними та надійними, а домогосподарства-бенефіціари мають мати чітку та достовірну інформацію про розмір, час та графік виплат.

2. Важливий є обсяг трансферу, що трансформується парадоксальним явищем: трансферти низького рівня мають менший вплив на здатність суб'єктів господарювання вийти з бідності. З огляду на це, рівень трансфертів необхідно встановлювати з належною увагою до спроможності суб'єктів бізнесу брати участь у інвестиціях і виходити з бідності. Тим не менш, у соціальних трансфертах, які залежать від пропозиції робочої сили, встановлення рівня трансфертів нижче ринкової заробітної плати забезпечує самостійний вибір і мінімізує несприятливі стимули до праці.

3. Важливо, щоб бенефіціари могли продовжувати оплачувану роботу, не втрачаючи фінансування, щоб уникнути негативного впливу на пропозицію робочої сили.

4. Соціальні трансферти мають бути розроблені таким чином, щоб сприяти перерозподілу виробничих ресурсів домогосподарств.

5. Розробка соціальних трансфертів може включати додаткові заходи з накопичення активів. З точки зору активів людського капіталу, соціальні трансферти будуть найбільш ефективними для сприяння їхньому накопиченню у поєднанні з програмами, які забезпечують доступність базових послуг, особливо охорони здоров'я та освіти, у відповідній кількості та якості. Що стосується виробничих активів, деякі підходи поєднують трансферти і втручання в людський капітал з мікрокредитами та навчанням

навичкам. Такі додаткові програми допоможуть максимізувати переваги соціальних трансфертів [2, с. 425].

Політика сприяння економічному зростанню, швидше за все, буде більш ефективною для зменшення бідності, якщо її доповнювати політикою, яка розширює можливості для тих, хто має найменші переваги. Соціальні трансферти та, загалом, соціальний захист можуть допомогти забезпечити те, щоб зростання створювало можливості за всіма пріоритетними напрямками. Натомість головне призначення інструментів фінансового регулювання, в т.ч. бюджетних соціальних трансфертів полягає у тому, щоб спонукати їх одержувача до певних дій, стимулювати його до перерозподілу власних фінансових ресурсів на користь певного виду чи напрямку діяльності, що є предметом регулювання [3, с. 16].

Таким чином, соціальні трансферти є одним із ключових інструментів боротьби з бідністю. Вони спрямовані не лише на фінансову підтримку, а й на створення умов для працевлаштування та професійного розвитку. Основними видами соціальних трансфертів для стимулювання зайнятості є такі: допомога по безробіттю (поєднується з програмами перепідготовки та навчання), субсидії для роботодавців, гранти на розвиток власної справи, програми перекваліфікації та навчання, тимчасові громадські та суспільно-корисні роботи тощо. Однак в зазначеному контексті важливо забезпечити прозорість розподілу коштів, щоб трансферти дійсно стимулювали зайнятість, а не лише підтримували безробітних. Водночас, з перспективної точки зору, доцільним вбачаємо симбіоз виплат з програмами активного працевлаштування та підприємництва з урахуванням сучасних інформаційних технологій.

### **Література:**

1. Armando B. Social Transfers and Growth: A Review. *SSRN Electronic Journal*. 2008. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228280486\\_Social\\_Transfers\\_and\\_Growth\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/228280486_Social_Transfers_and_Growth_A_Review)

2. Mesfin H., Cecchi F. Cash Transfers and Social Capital: Evidence from a Randomized Controlled Trial in Malawi. *Journal of African Economies*. 2024. Vol. 33. Issue 4. P. 411–434.

3. Горин В.П., Булавинець В.М. Теоретичні засади бюджетних трансфертів як інструмента фінансового регулювання суспільного добробуту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/1. С. 11–17.

**Карпінєць Володимир Васильович**  
*аспірант,*  
*Західноукраїнський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-28>

## **ДІАЛЕКТИКА АГРЕСИВНОГО ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний контекст податкового планування проявляється через призму глобальних соціально-економічних та інформаційно-технологічних трендів. З огляду на це, більшість суб'єктів підприємницької діяльності вдаються до оптимізаційних підходів щодо покращення їхнього фінансового стану, зокрема, за рахунок методів класичного та агресивного податкового планування. Однак, саме агресивне податкове планування, за умов нераціонального підходу, трансформується низкою ризиків тактичного та стратегічного характеру в процесі функціонування підприємства. З урахуванням таких обставин, виникає потреба в комплексному дослідженні ключових детермінант, методичних підходів і механізмів агресивного податкового планування з ціллю попередження ризиків для суб'єктів підприємницької діяльності і оптимізації їхнього фінансового стану в сучасних умовах.

З теоретичної точки зору, діалектика – це філософський метод пізнання, який вивчає розвиток явищ через суперечності та їх подолання. Вона розглядає світ як систему, що постійно змінюється та розвивається завдяки взаємодії протилежностей. Вихідними принципами діалектики є наступні:

- 1) єдність і боротьба протилежностей – будь-яке явище містить у собі суперечності, що є рушійною силою розвитку;
- 2) перехід кількісних змін у якісні – накопичення змін призводить до якісного стрибка (прогресу);

3) системність – вказує на те, що діалектика не є механічним набором положень, прикладів і схем, а постає як логічна, послідовна, несуперечлива, відкрита система;

4) заперечення заперечень – розвиток відбувається за спіраллю, коли новий етап включає в себе елементи попереднього, але на вищому рівні [1, с. 262].

Діалектика агресивного податкового планування трансформується у процесі роздвоєння єдиного на протилежності, а боротьба цих протилежностей є рушієм розвитку та зміни системи.

Активне управління податковими процесами в діяльності суб'єктів підприємництва саме по собі не призводить до агресивного податкового планування. З огляду на це, у країнах Європейського Союзу було запропоновано та запроваджено положення податкового законодавства, які дозволяють компаніям знизити загальний рівень податкового навантаження, якщо вони змінять свою поведінку в сфері оподаткування відповідним чином (наприклад, інвестують більше в кваліфіковані витрати на дослідження та розробки). Згідно з визначенням Європейської комісії, агресивне податкове планування – це використання технічних особливостей податкової системи або невідповідності між двома чи більше податковими системами з метою зменшення податкових зобов'язань [2].

Погоджуємося з думкою О. Малярчук, що «агресивне податкове планування – це стратегія мінімізації податкових зобов'язань, що використовується суб'єктами господарювання для зниження своїх податкових витрат через експлуатацію прогалин та недосконалостей національного податкового законодавства» [3, с. 145]. Однак, така практика зниження податкових зобов'язань суб'єкта підприємницької діяльності передбачає застосування законних, водночас, неетичних методів, які можуть бути на межі зловживання правами або навіть порушенням норм закону. Доволі часто основною сутністю агресивного податкового планування є свідоме перенесення сплати податкових зобов'язань до юрисдикцій з низькими податковими ставками, що веде до розмивання податкової бази та зростання нерівності доходів, адже такі схеми доступні лише

великому бізнесу. Відбувається парадоксальна ситуація щодо прийняття адекватних рішень керівниками підприємства щодо вибору моделі агресивного податкового планування або певних її елементів в контексті нарощування фінансового потенціалу компанії, викликаючи при цьому ризикові ситуації.

Таким чином доцільно звернути увагу на ризики та переваги агресивного податкового планування для фінансової діяльності підприємства.

Відзначимо, що агресивне податкове планування може мати суттєві ризики для юридичних та фізичних осіб – суб'єктів оподаткування, а саме:

1. Юридичні ризики – використання «сірих» схем може призвести до штрафів, донарахування податкових зобов'язань або навіть кримінальної відповідальності за ухилення від сплати податків.

2. Фінансові ризики – податкові органи можуть застосовувати санкції, нараховувати пеню та накладати арешти на активи компанії або фізичної особи.

3. Репутаційні ризики – якщо компанію звинуватять у податкових махінаціях, це може серйозно нашкодити її репутації, втраті довіри партнерів, інвесторів і клієнтів.

4. Ризики зміни законодавства – законодавство постійно змінюється, і схеми, які раніше працювали, можуть стати незаконними, що призведе до проблем із податковими органами.

5. Обмежений доступ до банківських послуг – банки ретельно перевіряють фінансові потоки своїх клієнтів, і агресивне податкове планування може призвести до блокування рахунків або відмови у фінансуванні.

6. Міжнародні ризики – багато країн посилюють контроль за ухиленням від податків і обмінюються податковою інформацією (наприклад, система CRS). Це може спричинити проблеми для компаній і фізичних осіб, що співпрацюють у міжнародному середовищі.

Тому важливо знаходити баланс між оптимізацією податків і дотриманням законодавства, щоб уникнути негативних наслідків. Закцентуємо увагу, що агресивне податкове планування, незважаючи на ризики, має певні переваги для суб'єктів бізнесу, якщо використовується обґрунтовано та з урахуванням принципів діалектики. Зокрема, мова йде про наступні ефекти агресивного податкового планування:

1. Зниження податкового навантаження – головна мета агресивного планування – це мінімізація податків шляхом використання законних лазівок і схем оптимізації.

2. Збільшення прибутковості – зменшення податкових платежів дозволяє компанії залишати більше коштів для розвитку бізнесу, інвестицій або виплати дивідендів.

3. Покращення грошових потоків – оптимізація податкових платежів дає змогу ефективніше управляти фінансами, що може бути критично важливим для підприємств у періоди нестабільності [4].

4. Міжнародна податкова оптимізація – використання юрисдикцій із низьким оподаткуванням (офшорів, холдингових структур) може зменшити загальні витрати на податки в міжнародному масштабі.

5. Конкурентна перевага – компанії, які ефективніше управляють податковими витратами, можуть встановлювати більш конкурентні ціни або реінвестувати заощаджені кошти в бізнес.

6. Захист активів – деякі схеми дозволяють не лише зменшувати податки, а й захищати активи від можливих юридичних претензій чи економічних ризиків.

Таким чином, агресивне податкове планування є особливим видом податкового планування, що здійснюється платником податків шляхом прийняття рішень у сфері оподаткування, які можуть призвести до наслідків, відмінних від закріплених податковим законодавством унаслідок його невизначеності або багатоваріантного трактування. Використання такого підходу має зважувати ризики та ефекти перед прийняттям остаточних рішень щодо покращення фінансового стану підприємства.

## Література:

1. Балинська О.М., Ященко В.А. Принципи діалектики та метафізики (формальної логіки) у праві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія юридична*. 2017. Вип. 3. С. 259–268.
2. Brandl, B., Arachi, G., Van't Riet, M., Sellner, R. et al. Aggressive tax planning indicators – Final report, Publications Office, 2018. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2778/847061>
3. Малярчук О.В. Теоретичні аспекти агресивного податкового планування: вітчизняний та європейський досвід. *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 143–149.
4. Сакун О.С. Сутність агресивного податкового планування та його наслідки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/676>



**Копилова Ольга Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і фінансів,  
Одеський національний морський університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-29>

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННІ СУДНОПЛАВСТВА**

Протягом десятиліть головним джерелом фінансування судноплавства та інновацій в сфері морських перевезень насамперед виступало банківське кредитування, як найбільш традиційний та прогнозований інструмент. Однак в останні роки спостерігається виникнення нового тренду: вихід судноплавних компаній на міжнародні ринки капіталу, використання акцій та облігацій як альтернативи традиційним банківським інструментам. Одночасно з цим постає низка питань стосовно сталості нової тенденції, перспектив її розвитку та нових ризиків, які можуть виникнути у судноплавних компаній на глобальних ринках капіталу [1].

Фінансування судноплавства, яке історично було стабільним особливо в європейських країнах, виконувало свої функції надзвичайно добре протягом десятиліть. Ситуація радикально змінилася внаслідок кризи судноплавства, яка почалася наприкінці 2008 року. У багатьох випадках капітальні витрати в межах існуючого фінансування не могли бути компенсовані через низькі фрахтові та чартерні ставки, які часто ледве покривали витрати. Крім того, останніми роками вимоги до капіталу для банків, що фінансують судноплавство, стали набагато складнішими, частково через більш суворі наглядові правила, які зробили колись дуже привабливий бізнес-сегмент фінансування суден здебільшого непривабливим для комерційних банків [2].

На судноплавну галузь впливають два основні ризики: зміни операційних грошових потоків і зміни ринкової вартості активів. Точність оцінки потенційних збитків є максимально важливою для фінансових установ з точки зору кредитування, стратегії ціноутворення та управління кредитним ризиком. Після кризи 2007–2008 рр. відбулось уповільнення зростання світового попиту на морські перевезення та збільшення пропозиції нових суден, що призвело до різкого зниження вартості суден та ставок фрахту. В результаті відбулося масове неповернення кредитів та банкрутства судноплавних компаній, що було здебільшого пов'язане з відсутністю надійних та точних моделей оцінки ризику кредитування судноплавних компаній в умовах невизначеності [3].

Традиційні джерела фінансування (нерозподілений прибуток, банківське кредитування, державна підтримка тощо) в умовах кризи демонструють неспроможність забезпечення значних капіталовкладень з метою модернізації та розширення флоту. Серед перспективних альтернативних джерел фінансування судноплавства відносять залучення приватного та державного капіталу шляхом емісії акцій, емісія облігацій, лізинг, інструменти експортних кредитних агентств, мезонінне фінансування тощо. До переваг альтернативних джерел фінансування в першу чергу відносять швидкість, гнучкість, більш низький рівень ступеня регулювання, більш великі обсяги фінансування, нові інструменти фінансування, більш конкурентоспроможні ставки.

Існує два основних джерела капіталу, що дозволяють судноплавним компаніям фінансувати свій бізнес: залучення коштів за допомогою акціонерного фінансування (продаж акцій) або позикових коштів (кредити, облігації). Акціонерне фінансування може набувати різних форм, таких як первинне публічне розміщення акцій (IPO), подальше розміщення акцій (FPO), приватне розміщення та привілейовані акції. Формування стратегії компанії на фондовому ринку залежить від специфіки її діяльності, очікуваного результату розміщення акцій, структури акціонерного капіталу та

його сильних сторін, суб'єкта фактичного контролю за діяльністю компанії [4].

Облігації емітуються на досить великий термін (зазвичай 5–10 років) з фіксованою ставкою і без дострокового часткового погашення, що забезпечує високий рівень гнучкості для управління волатильними грошовими потоками. Однак, оскільки більшість судноплавних компаній мають рейтинг нижче інвестиційного рівня, вони вимушені емітувати високоприбуткові облігації з високою маржою (до 6%–7% вище референтних ставок). Вони також мають дотримуватися суворих зобов'язань щодо розкриття інформації.

Ринки капіталу як альтернативне джерело фінансування для судноплавних компаній, характеризуються рядом особливостей, що можуть підвищити рівень ризикованості:

- залежність від загальної кон'юнктури ринку та зовнішніх подій що проявляються на фондових ринках через падіння акцій компаній, що негативно впливає на прибутковість судноплавних компаній;

- асиметрія інформації – внаслідок викривленої або неповної інформації про діяльність судноплавних компаній призводить до неправильної оцінки акцій, ринкової вартості компаній та очікувань, особливо в країнах, що розвиваються;

- вартість ресурсів – випуск цінних паперів передбачає значні початкові та постійні витрати на андеррайтинг, та на дотримання вимог, пов'язаних з публікацією регулярної та особливої інформації;

- непередбачуваність поведінки інвесторів, чії настрої та поведінка можуть суперечити раціональним моделям ціноутворення на ринках капіталу.

До додаткових бар'єрів виходу на міжнародні ринки капіталу можна віднести наступні характерні особливості компаній судноплавної галузі: традиційна сімейна власність, бажання зберегти контроль над компанією, неможливість розголошення конфіденційної інформації про компанію. Тому особливо важливу роль в забезпеченні фінансування судноплавних компаній шляхом виходу на глобальні ринки капіталу відіграє формування стратегій.

Неправильне стратегічне рішення про фінансування може призвести до зростання непродуктивних витрат, збільшити вартість залученого капіталу, знизити ціну акцій компанії, що, в свою чергу, знизить конкурентні переваги, зменшить можливості для зростання та навіть може призвести до банкрутства компанії [1].

Ще одним альтернативним джерелом фінансування судноплавства виступає Direct Lending – пряме кредитування. За своєю сутністю пряме кредитування передбачає кредитора, що не є банком (наприклад, кредитний фонд), та надає позиковий капітал безпосередньо позичальнику на двосторонній основі без використання посередника. Прямі кредитори діють як банки, але мають більшу гнучкість, оскільки вони в основному фінансуються за рахунок акціонерного капіталу і, отже, не зобов'язані дотримуватися банківських правил. Прямі кредитори ініціюють, структурують, документують, виконують та контролюють транзакції безпосередньо із позичальниками. Пропонуючи так звані двосторонні кредити (один кредитор, один позичальник), прямі кредитори можуть виключно контролювати і уважно відстежувати свої інвестиції з моменту початкового фінансування до погашення. У багатьох випадках прямі кредитори вважають за краще структурувати транзакції як «фінансову оренду», щоб у разі дефолту вони отримували право власності на судна [5].

Судноплавство вважається достатньо привабливим для реалізації інвестиційних цілей інвесторів, що є додатковою конкурентною перевагою судноплавних компаній в залученні фінансових ресурсів. В умовах, коли традиційне кредитування не може задовольнити попит у фінансових ресурсах галузі, що забезпечує безперервний рух товарів у всьому світі, починають активізуватись альтернативні джерела фінансування та, навіть, з'являться нові. Вибір альтернативного джерела фінансування має бути зваженим та узгодженим не лише з потребами судноплавних компаній, а й з візією розвитку існуючих власників. Можна з впевненістю зазначити лише одне – ера панування банківського кредитування закінчується.

## Література:

1. Копилова О. Ринки капіталу як джерело фінансування судноплавної галузі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-124>
2. Ship financing: Finding new solutions. URL: <https://www.reederverband.de/en/topics/shipping-hub-germany/ship-financing-finding-new-solutions>
3. Salko A., D'Ecclesia R. New Insights on Loss Given Default for Shipping Finance: Parametric and Non-parametric Estimations. In: Corazza, M., Perna, C., Pizzi, C., Sibillo, M. (eds). *Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Sciences and Finance*. MAF 2022. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-99638-3\\_66](https://doi.org/10.1007/978-3-030-99638-3_66)
4. Dligach A., Kopylova O., Krasnostanova N. La formación de la estrategia de una sociedad anónima en el mercado de valores. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*. 2023. No. 11(21). P. 139–163. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16549>
5. McCleery M. Private Credit for Shipping: Strategies for Borrowers, Lenders and Limited Partners. 2021. URL: <https://www.marinemoney.com/>

**Корчак Андрій Володимирович**  
*аспірант,*  
*Західноукраїнський національний університет*  
**Яцюк Олександр Євгенович**  
*аспірант,*  
*Західноукраїнський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-30>

## **ПРІОРИТЕТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ**

На сьогоднішній день війна, розпочата російською федерацією в Україні, створила додаткові ризики для фінансової стійкості державного та місцевих бюджетів і стала важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність територій країни. Тому сучасний прагматизм ефективного справляння податкових платежів до державного й місцевих бюджетів в контексті забезпечення сталого розвитку держави й територіальних громад обов'язково має враховувати актуальні тренди діджиталізації.

В умовах глобальної діджиталізації економіки податкові інституції все частіше використовують інформаційні технології для вирішення поставлених задач у процесі ефективного виконання функціональних обов'язків.

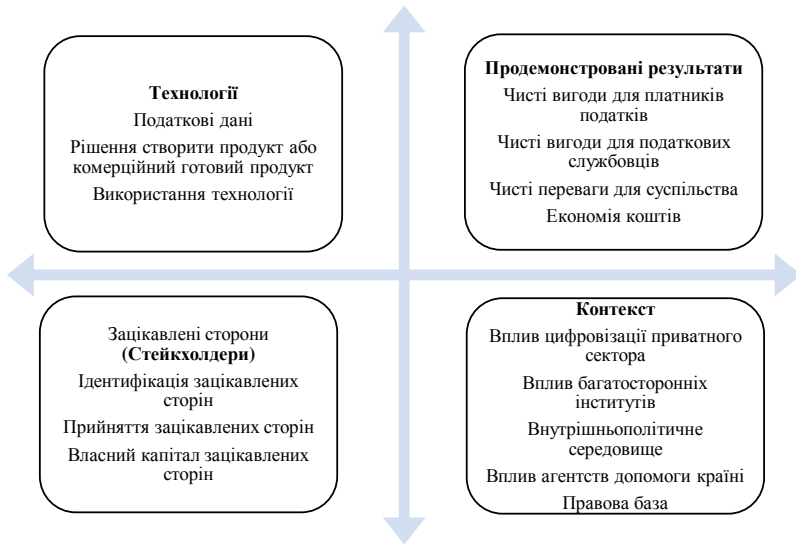
Сьогодні впровадження цифрових технологій до системи адміністрування податків дозволяє підвищити податковий комплаєнс, зменшити витрати на адміністрування податків, збільшити адміністративну ефективність в цілому. Повніша інформація про рівень доходів, обсяги споживання, майновий стан платників податків, їхній соціальний статус дозволяють використовувати її на всіх стадіях циклу адміністративного процесу: від реєстрації платників та об'єктів оподаткування до збору податків та вирішення спорів [1].

Україні слід активно оцифровувати податкову інформацію, осучаснювати підходи щодо формування ефективного фіскального простору на підставі міжнародного досвіду, що сприятиме динамічному розширенню бази оподаткування задля зростання суспільного добробуту.

Перетворення типової середньостатистичної податкової служби на сучасну високотехнологічну потребує певного часу та значних зусиль. Запровадження дійсно значущих технологій передбачає застосування стратегічних змін, які призводять до економії часу, витрат, підвищення ефективності тощо. Для платників податків діджиталізація може спростити виконання податкових зобов'язань, зробивши цей процес більш інтегрованим у їхнє повсякденне життя та бізнес-діяльність.

Доцільно розглянути ключові вектори діджиталізації оподаткування притаманні зарубіжним країнам, що генерують різні теоретико-практичні домінанти у сфері інформаційного забезпечення адміністрування податкових платежів і визначають пріоритети щодо розробки ефективних систем електронного оподаткування та способів їх симбіотичного використання (рис. 1).

Таким чином пріоритети діджиталізації процесів оподаткування згруповано за чотирма категоріями: 1) контекст, 2) зацікавлені сторони, 3) технології та 4) продемонстровані результати. Внесок цієї концептуальної основи в дослідницьку програму полягає в тому, що вона дійсно допомагає усунути критичні обмеження пізнання про електронний уряд, значний інтерес до прийняття ефективних рішень зацікавленими сторонами, що часто залишає поза увагою ширший контекст управління [2]. Зосереджуючись на контексті та зацікавлених сторонах, окрім технології та результатів, підхід визнає ключову пастку, яка призвела до збою багатьох державних інформаційних систем, особливо в країнах, що розвиваються. Оскільки всі ці теми мають вирішальне значення для цифрового оподаткування, ця модель може допомогти в майбутньому оптимально будувати систему діджиталізації податкового простору певної держави чи інституційної структури.



**Рис. 1. Ключові вектори діджиталізації процесів оподаткування в міжнародному контексті**

*Джерело: [2]*

Для реалізації стратегії цифрової трансформації в податковій сфері, поряд з наявними (Електронний кабінет платника податків, Пульс, ЗІР тощо) ДПС розроблено низку інших популярних сервісів у мобільному додатку, які відображають сучасні потреби платників податків. Одним з таких сервісів є «InfoTAX», який надає можливість платникам отримувати різноманітну інформацію за допомогою месенджерів Telegram та Viber [3, с. 124].

Варто відзначити, що імплементація новітніх інформаційних технологій у податковій системі України продукуватиме наступні ефекти: по-перше, забезпечить ефективне акумулювання, опрацювання та аналіз податкової інформації; по-друге, забезпечить глибокий та деталізований аналіз податкових даних платників податків; по-третє, покращить механізм формування податкової звітності та сформує підвалини щодо точнішого й зрозумілішого алгоритму подання податкової інформації; по-четверте, забезпечить



електронну взаємодію між податковими органами та іншими інституціями з питань фінансового контролю з платниками податків [4]; по-п'яте, покращить якість та оперативність обслуговування платників податків; по-шосте, підвищить ефективність податкового адміністрування та наповнення бюджетів всіх рівнів; по-сьоме, оптимізує часові норми на проведення податкових перевірок та виявлення порушень при податкових розрахунках; по-восьме, запобігатиме фінансовому шахрайству при здійсненні податкових розрахунків; по-дев'яте, раціоналізує витрати на утримання податкових інституцій тощо; по-десяте, підвищить рівень прозорості податкової системи України та покращить податкову культуру населення.

### Література:

1. Діагностика системи місцевого оподаткування : аналітичний звіт / К. Швабій, Т. Богдан, М. Джус, Т. Кошук, Н. Новицька, М. Пасічний, І. Онишук, Ю. Остріщенко. U-LEAD з Європою та Growford Institute. 2023. URL: <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/d7ee40daa7f8543c84903bb0b76b51dd.pdf>
2. Ali, D.A., Deininger, K., Wild, M. Using Satellite Imagery to Create Tax Maps and Enhance Local Revenue Collection. *Applied Economics*. 2020. Vol. 52. №. 4. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/aa6e2775-1201-5610-a037-a1af61e45810>
3. Ткачик Ф.П. Інформаційне забезпечення діяльності податкових органів на державному і територіальному рівнях. *Бізнес Навігатор*. 2021. Вип. 8. С. 122–127.
4. Abdu E., Adem M. Tax compliance behavior of taxpayers in Ethiopia: A review paper. *Cogent Economics & Finance*. 2023. Vol. 11 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2189559>

**Нельга Станіслав Павлович**  
*аспірант,*  
*Київський національний економічний університет*  
*імені Вадима Гетьмана*

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

## **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ СТРАХОВИКА: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ**

Страхування виступає ключовою ланкою фінансової системи держави та є потужним механізмом, без якого неможливе функціонування ринкової економіки. Саме тому, його нормативно-правове регулювання має бути збалансованим та системним на усіх рівнях корпоративного управління страховика. Забезпечення такої збалансованості вимагає інтеграції нормативно-правової бази з сучасними стандартами внутрішнього контролю, що у свою чергу, створює сприятливі умови для подальшого розвитку страхової діяльності. Такий підхід гарантує не лише відповідність законодавчим вимогам, але й підвищує ефективність управління ризиками. Крім того, належне виявлення, оцінка та моніторинг ризиків забезпечують страховикам можливість своєчасно реагувати на потенційні загрози та коригувати свою діяльність відповідно до змін ринкових умов. Збалансований процес управління ризиками передбачає впровадження комплексної системи внутрішнього контролю, що охоплює всі рівні корпоративного управління. Водночас належно організований внутрішній контроль страховика, забезпечує споживачам страхових послуг впевненість у захисті їх прав та фінансовій безпеці. Це у свою чергу, зміцнює довіру до страхування та позитивно впливає на економічну стабільність країни. Тому, система управління страховика має відповідати принципам прозорості організаційної структури, забезпечувати чіткий розподіл обов'язків і повноважень органів управління та контролю.

Як свідчить світова практика, успіх будь-якої сфери, в тому числі і страхової багато в чому залежить від регуляторної політики ринкової спрямованості. Таке регулювання має здійснюватися з урахуванням особливостей, якими характеризується страхова діяльність. Ці особливості обумовлені економічною природою страхування, яка передбачає розподіл ризиків між усіма його учасниками. Саме тому регуляторна політика має враховувати специфіку ризиків характерних для страхової діяльності та впроваджувати відповідні механізми для захисту інтересів усіх учасників. Одним з яких є внутрішній контроль страховика, який базується на поєднанні стратегії і тактики, виокремленні довгострокових цілей і пріоритетів та успішності прийнятих управлінських рішень. Потрібно зауважити, що у страхуванні характерним є одночасне регулювання держави і самого страховика. При цьому послабити вплив одних, найчастіше можна лише посилюючи вплив інших. Регулятор визначає вимоги до системи управління страховика та здійснює контроль за їх дотриманням відповідно до порядку, встановленому нормативно-правовою базою. Ця база чітко визначає вимоги до страховиків щодо організації внутрішніх політик, процедур, аудиторських заходів і систем моніторингу, що дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками. Посилена увага з боку державних органів та впровадження на законодавчому рівні чітких правил, дій і вимог до діяльності страхових організацій, зокрема у сфері фінансово-управлінських процесів, є визначальними заходами для належного регулювання страхової діяльності й формування в Україні ефективно функціонуючого страхового ринку.

В Україні існує ціла низка законодавчих та нормативно-правових актів, які визначають вимоги до системи внутрішнього контролю в страховій організації. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють систему внутрішнього контролю в страховій організації є: Закон України «Про страхування» [1], Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Закон «Про аудиторську діяльність», Закон «Про запобігання та

протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансування зброї масового знищення» та інші нормативні документи та регуляторні вимоги НБУ які конкретизують вимоги до організації та функціонування системи внутрішнього контролю в страховій сфері, доповнюючи законодавчу базу. Ці акти створюють правову основу для забезпечення фінансової дисципліни, достовірності звітності та запобігання шахрайству. На глобальному рівні ефективна система внутрішнього контролю ґрунтується на міжнародних стандартах, які визнаються та застосовуються у різних галузях діяльності, включаючи страхування.

Регулювання постійно змінюється і посилюється, страховики стикаються з новими викликами, тому внутрішній контроль стає одним з ключових інструментів для відповідності регуляторним вимогам. Оскільки страхування – це перш за все про бізнес, у якому головним об'єктом є і залишається клієнт, під час роботи з яким виникає багато труднощів з об'єктивним оцінюванням та системним виявленням усіх можливих ризиків. Таким чином, належний внутрішній контроль забезпечує ефективне управління ризиками, дотримання регуляторних вимог та підтримку високого рівня довіри клієнтів.

Національний банк України, як регулятор страхового ринку нормативно-правовими актами встановлює: вимоги до системи управління страховика та порядок здійснення НБУ контролю за їх дотриманням; вимоги до внутрішніх документів страховика, які необхідно прийняти та запровадити для ефективної побудови системи управління страховика; вимоги до побудови системи внутрішнього контролю, включаючи вимоги до організаційної структури страховика на основі моделі трьох ліній захисту, внутрішніх документів та встановлення мінімального переліку питань щодо внутрішнього контролю, які мають бути врегульовані в таких документах, визначення компонентів системи внутрішнього контролю та заходів, дотримання яких свідчить про належне впровадження та функціонування кожного з компонентів системи внутрішнього контролю тощо. Тому, на державному рівні

розробляються методичні рекомендації, положення щодо впровадження внутрішнього контролю, які допомагають страховим організаціям адаптувати законодавчі вимоги до власних специфічних умов діяльності.

### **Література:**

1. Закон України «Про страхування» від 06.09.22, № 2571–IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>

**Ріонідзе Джемалі Нодарович**

*здобувач ступеня PhD,*

*Державний біотехнологічний університет*

**Науковий керівник: Малій Олена Григорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*

*Державний біотехнологічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-32>

## **ІНВЕСТИВАННЯ ЗЕЛЕНОГО БУДІВНИЦТВА: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ**

Аналізуючи сучасні тенденції, можна стверджувати, що інтеграція екологічно чистих технологій у будівництво та розвиток «зеленої нерухомості» стають ключовими елементами національної стратегії. Цей процес передбачає не лише відновлення інфраструктури, але й трансформацію економічних моделей, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку та європейських екологічних стандартах.

Нерухомість завжди була одним з найбільш привабливих видів інвестицій. Інвестування в нерухомість є ключовим чинником економічного зростання, що потребує ґрунтового аналізу ринкових тенденцій, фінансових показників та стратегій управління активами.

Залежно від напрямів вкладення інвестицій та цілей їх реалізації, проекти у сфері нерухомості класифікуються як житлові, виробничі, комерційні, фінансові, екологічні тощо. Екологічні проекти включають створення природоохоронних об'єктів, поліпшення параметрів підприємств, що діють, та інші подібні ініціативи.

Так, причини, що спонукають інвестувати в екологічну нерухомість, можна виділити наступні:

✓ Залучення більшої кількості орендарів. Впровадження екологічних стандартів може допомогти залучити більше орендарів.

✓ Значна додана вартість. «Зелена» нерухомість має вищу вартість проекту у поєднанні з нижчими витратами на утримання та обслуговування. Операційні витрати знижуються на 11–15% в середньому.

✓ Конкурентні позиції на ринку. Зелена нерухомість дозволяє встановлювати вищу орендну плату (в середньому на 3–18% більше, ніж у звичайних об'єктах).

За останні роки кількість проектів, що проходять еко-сертифікацію в Україні, значно збільшилась. Девелопери та компанії-орендарі усвідомлюють переваги сертифікованих будівель.

Зростання вартості комунальних послуг та нестабільність цін на витратні матеріали також сприяють популяризації зеленої сертифікації. Еко-об'єкти націлені на прогресивну аудиторію та створюють додаткові цінності, демонструючи турботу про майбутні покоління та навколишнє середовище.

Зелена сертифікація – це важливий крок на шляху до підвищення ефективності бізнесу, зменшення ризиків та максимізації прибутків за рахунок економічно ефективних об'єктів.

Так, зелене будівництво в Україні розвивається, але все ще перебуває на етапі становлення. Основні тенденції включають впровадження екологічних інновацій та технологій, зниження впливу на довкілля та підвищення енергоефективності [3]. Основні виклики включають високі витрати на етапі будівництва, інфраструктурні обмеження та низький попит.

Існує кілька різних моделей інвестування в зелене будівництво, зокрема:

➤ Прямі інвестиції: Інвестори безпосередньо інвестують в зелені будівельні проекти, купуючи акції компаній, що займаються будівництвом, або фінансуючи конкретні проекти.

➤ Фонди зеленого будівництва: Інвестори вкладають в спеціалізовані фонди, які зосереджені на інвестиціях в зелене будівництво.

➤ Державні програми підтримки: Уряд надає гранти, субсидії та податкові пільги для інвесторів, які інвестують в зелене будівництво [4].

Так, девелоперська компанія Standard Development [7] спеціалізується на інвестиційній діяльності в сфері будівництва житлової нерухомості України. Вона є частиною групи компаній, до складу якої, зокрема, входять ТОВ «Стандарт» (будівельна ліцензія, на ринку з 1990 року, найкрупніші об'єкти: реконструкція Міністерства транспорту України, будівлі ВАТ «Укртелеком», будівництво будинку клубного типу «Нагірний» тощо), ТОВ «Стандарт Девелопмент» (девелопер, замовник будівництва), Urban Development Group – інвестор, Австрія (спеціалізується на інвестиціях у девелоперські проекти в сфері житлової нерухомості у країнах Центральної та Східної Європи). В Україні компанія Urban Development Group здійснює інвестиційну діяльність через корпоративний інвестиційний фонд «Ю. Ді. Джи.». Спеціалізація інвестиційного фонду – фінансування проектів з будівництва об'єктів нерухомості, житлових комплексів, багатопверхових житлових будинків, готельних комплексів, офісних центрів, торговельно-розважальних центрів тощо [2]. Фонд приймає участь в інвестуванні об'єктів, де може мати значний вплив на формування ідеології проекту, залучаючи до співпраці з забудовниками найкращих архітекторів та консультантів.

Інвестиційна діяльність пенсійних фондів в сфері нерухомості є досить поширеною стратегією. Це означає, що пенсійні фонди інвестують частину своїх активів у нерухомість, таку як комерційні будівлі, житлові комплекси, торгові центри, офісні приміщення та інші види нерухомого майна [2].

Велике значення для інвестування зеленого будівництва в Україні мають міжнародні організації та міждержавні програми співпраці. Європейський Союз фінансує низку проектів, що спрямовані на підтримку урядів країн Східного партнерства у досягненні екологічних та кліматичних цілей, передбачених Паризькою угодою, договором про заснування Енергетичного Співтовариства та двосторонніми угодами з ЄС.

Так, проєкт UNDP з підтримки зеленого відновлення залучив понад 1,2 млн доларів на розвиток низьковуглецевих технологій у



будівництві [3; 5]. Європейський інвестиційний банк виділив 50 млн євро на модернізацію систем централізованого теплопостачання в 15 містах України [5].

Таким чином, реалізація концепції зеленого відновлення вимагає системного підходу, що поєднує законодавчі ініціативи, технологічні інновації та фінансові механізми. Наразі через безпекову ситуацію, призупинення забудовниками зведення нових об'єктів, релокацію населення та бізнесу, ринок нерухомості, як ніколи, залежний від економічної і політичної ситуації. Для подальшого розвитку екологічного будівництва та розвитку «зеленої» нерухомості критично важливим залишається посилення міжнародного співробітництва, особливо в частині фінансування інноваційних рішень.

### Література:

1. Зелене відновлення України: 2023 керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf>
2. Інвестиційний аналіз. Частина I: навчальний посібник/ Новаковська І.О., Мединська Н.В., Бавровська Н.М. Київ : НУБіП України 2024. 322 с.
3. Зелене повосенне відновлення України: візія та моделі. URL: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/green\\_recovery.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/green_recovery.pdf)
4. Малій, О.Г. Фонди нерухомості REIT : світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № (5). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/97>
5. Підтримка зеленого відновлення в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/pidtrymka-zelenoho-vidnovlennya-v-ukrayini>

**Тіщенко Євген Олександрович**  
*кандидат економічних наук, докторант,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Європейський університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-33>

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Поява та поширення використання криптовалют та інших видів цифрових активів, особливо на децентралізованих фінансових ринках, стали новим економічним явищем, яке потребує чіткого визначення переваг і недоліків їх застосування у процесі повоєнної відбудови економіки України з метою розширення можливостей для бізнесу, підтримки ділової активності, доступу до фінансових послуг і умов фінансового обслуговування суб'єктів господарювання, а також сприяння соціально-економічному розвитку країни [1; 2, с. 21; 3, с. 35].

Перехід до цифрових фінансів потребує використання нових інструментів і методів для здійснення платежів і розрахунків, накопичення та заощадження коштів і надання фінансових послуг шляхом використання зручних технологічних сервісів, які забезпечують надійність і безпечність розрахунків і фінансових операцій, поєднуючи децентралізований характер обігу цифрових активів із централізованою природою сучасних грошових фіатних систем [4, с. 181; 5, с. 65; 6, с. 10].

Серед більшості практиків та фінансистів сьогодні існує одностайна думка щодо необхідності використання криптовалют та інших цифрових активів як законних платіжних засобів, які можуть бути використані на рівноправних засадах із офіційно визнаними національними фіатними грошима, перш за все, з метою забезпечення функціонування децентралізованих фінансових

ринків. За даними сайту CoinMarketCap, на початок 2025 р. щоденні котирування здійснювалися більш ніж за десятьма тисячами видів криптоактивів, а загалом у світі їх існує вже понад 30 тисяч, і кількість постійно збільшується [7, с. 115]. Розробники та користувачі криптовалют і цифрових криптоактивів створили доволі розгалужену фінансову інфраструктуру та відповідні сегменти бізнесу, включаючи криптобіржі, платіжні системи тощо, які забезпечують їхній обіг у світовій фінансовій системі.

До головних переваг використання криптовалют і криптоактивів, як платіжних засобів, їх розробники та науковці відносять високу технологічність, анонімність операцій, швидкість розрахунків, децентралізований характер обігу, незворотність фінансових і платіжних транзакцій, відносну зручність зберігання, захист від зловмисників тощо [7, с. 117; 8, с. 44].

Однак практика показала, що криптовалюти мають багато недоліків, у тому числі й неабияку надійність і захист від зловмисників, про що свідчать численні факти втрати криптоактивів або їх викрадення шахраями завдяки кібератакам. Крім того, використання криптовалют і криптоактивів у процесі здійснення фінансових операцій може наражати користувачів на нові ризики, а також надати великим технологічним корпораціям значний вплив на національні грошові та фінансові системи. Ситуація з використанням криптовалют сьогодні повністю описується законом Грешема: «гірші» гроші витісняють із обігу «кращі» [7, с. 116].

Серед науковців сьогодні немає одностайної думки щодо переваг використання криптовалют як платіжних засобів, оскільки це суперечить принципам функціонування сучасних грошових систем (переведення грошей у цифрові форми не впливає на зміну їхньої економічної природи) і наражає національні центральні банки на цифрові ризики та ризики для монетарного суверенітету.

Зокрема, приватні цифрові валюти не можуть виконувати функцію грошей «міра цінності» через свою високу волатильність, яка співпадає з волатильністю фондових індексів (тому в США криптовалюти прирівняно до фондових активів); мають низьку

податкову прозорість операцій і не спроможні підтримувати ліквідність ринку та сприяти забезпеченню фінансової стабільності; можуть негативно впливати на проведення центральними банками грошово-кредитної політики та управління інфляційними процесами; недоступні широкому колу користувачів для практичного використання; не дають можливості отримувати дохід від заощаджень або збереження; суттєво збільшують транзакційні витрати на конвертацію валют, перш за все, в офіційні грошові одиниці, що суттєво знижує рівень їх конкурентоспроможності порівняно з офіційними грошовими одиницями, а також потенційно можуть сприяти незаконним фінансовим операціям, відмиванню грошей та фінансуванню тероризму. Крім того, криптовалюти, як і переважна більшість цифрових криптоактивів, мають низький рівень кібербезпеки, а також високу енергоємність випуску та використання, яка суттєво перевищує енерговитрати на випуск і обслуговування обігу фіатних грошей в електронній формі, що може негативно вплинути на навколишнє середовище та стримувати досягнення цілей стійкого розвитку світової економіки загалом, а в умовах посилення енергетичної бідності може знизити рівень життя населення в багатьох країнах світу [9, с. 24; 10, с. 205].

Проведений аналіз дозволив зробити висновок про те, що найбільш важливими характеристиками окремих видів і форм цифрових грошей і криптоактивів, які користуються довірою користувачів і дозволяють забезпечити цілісність, завершеність і надійність фінансових транзакцій, повинні бути не лише їхня технологічність, а, перш за все, доступність, зручність зберігання, безпечність використання, можливість отримання додаткового доходу від заощаджень, інтеперабельність, екологічність і низька енергоємність випуску та обігу, що акцентує увагу суспільства, на відміну від технологічного підходу, на економічних і соціальних аспектах функціонування сучасних грошових систем [8, с. 49].

Саме таким вимогам, на наш погляд, найбільшою мірою відповідають цифрові гроші центральних банків (CBDC), спроектовані та випущені як у варіанті роздрібної, так і у варіанті

гуртової валюти. Крім того, цифрові гроші центральних банків дозволяють вирішити низку питань, пов'язаних із ефективною реалізацією урядами окремих країн своєї економічної та податкової політики, а у національних центральних банків з'являється більше можливостей для реалізації ефективної грошово-кредитної політики та стримування інфляційних процесів, оскільки використання CBDC сприяє підвищенню рівня фінансової стабільності, дієвості монетарного трансмісійного механізму [11, с. 94; 12, с. 36].

У контексті сприяння повоєнному відновленню та реконструкції економіки України використання цифрових грошей центральних банків дозволяє посилити стабільність діяльності банків, підвищити конкуренцію та рівень концентрації капіталу в банківському секторі, поліпшити стимули для залучення коштів домогосподарств і приватних інвесторів, а також мінімізувати вартість фондування банків, що загалом сприяє стабільності функціонування національних фінансових систем.

Разом з тим, варто мати на увазі, що використання цифрових грошей центральних банків у поєднанні з використанням різноманітних форм і видів приватних цифрових валют і криптоактивів може сприяти трансформації ролі, функцій та структури традиційних фінансових установ, більш ефективному функціонуванню децентралізованих фінансів ринків завдяки їх поєднанню із механізмами функціонування централізованих ринків, а також може суттєво підвищити рівень кібербезпеки фінансових операцій. Тому ефективність використання криптовалют і цифрових активів у процесі повоєнної відбудови України буде значною мірою залежати від їхньої спроможності ефективно підтримувати стабільність грошей і грошового обігу шляхом поєднання переваг цифрових приватних валют із регульованими системами централізованих фінансів.

Головними напрямками подальших досліджень повинні бути забезпечення конфіденційності, безпеки, функціональної сумісності, інклюзивності доступу та організації регулювання використання цифрових активів у процесі повоєнного відновлення економіки України.

## Література:

1. Savchenko N., Shostak T., Tishchenko I. The Role of Digital Financial Assets in the Post-War Recovery of Ukraine's Economy. *Ефективна економіка*. 2024. № 7.
2. Науменкова С.В. Основні тенденції розміщення грошової маси та їх вплив на формування грошової політики. *Вісник НБУ*. 2006. № 1. С. 19–26.
3. Міщенко В.І., Науменкова С.В., Міщенко С.В. Цифрові гроші центральних банків: майбутнє інституційних змін у банківському секторі. *Фінанси України*. 2021. № 2. С. 26–48.
4. Тіщенко Є.О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 179–186.
5. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Організація ф'ючерсного валютного ринку. *Фінанси України*. 1998. № 10. С. 60–69.
6. Міщенко В., Жупанин В. Проблеми збалансованості внутрішніх заощаджень та зовнішніх запозичень банків в умовах нестабільності фінансових ринків. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 7. С. 8–12.
7. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I. Formation and Functioning of Financial Metaverse Platforms. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2025. Vol. 1 (60). P. 111–122.
8. Міщенко В.І., Науменкова С.В., Міщенко С.В. Теоретичні засади та практичні аспекти впровадження і використання цифрових грошей. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 37–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.044>
9. Науменкова С.В. Проблемы сбалансированности денежного рынка Украины. Київ : Наукова думка, 1997. 55 с.
10. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko V., Mishchenko S. (2024). Rethinking energy poverty alleviation through energy efficiency: Evidence from Ukraine. *Environmental Economics*. 2024. № (2). P. 198–214.
11. Тіщенко Є.О. Управління операційними ризиками. *Фінансовий простір*. 2017. № 4 (28). С. 91–96.
12. Naumenkova S., Malyutin O., Mishchenko S. Transition to Inflation Targeting in Ukraine: New Tools for Monetary Policy. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 166. С. 31–39.

**Федоров Віталій Вікторович**

*аспірант,*

*Національний університет кораблебудування*

*імені адмірала Макарова*

**Данік Наталія Вадимівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки,*

*Національний університет кораблебудування*

*імені адмірала Макарова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-34>

## **ПРОЦЕНТНІ СТАВКИ НА СПОЖИВЧІ КРЕДИТИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ**

Процентні ставки на споживчі кредити відіграють ключову роль у функціонуванні фінансових ринків, визначаючи доступність кредитних ресурсів для населення та рівень платоспроможності споживачів. У сучасній економіці регулювання процентних ставок стає інструментом грошово-кредитної політики, що впливає як на макроекономічні показники, так і на стійкість фінансової системи. Відповідно, дослідження механізмів взаємозв'язку між рівнем процентних ставок, обсягами споживчого кредитування та динамікою фінансових ринків є вкрай актуальним завданням економічної науки.

Актуальність даної теми зумовлена тим, що споживче кредитування є важливим чинником розвитку економіки, оскільки сприяє зростанню попиту на товари та послуги. Водночас високі процентні ставки можуть знижувати доступність кредитів, що обмежує купівельну спроможність населення та може спричинити зниження економічної активності. З іншого боку, надмірно низькі ставки стимулюють надмірне боргове навантаження домогосподарств, що може призвести до фінансової нестабільності. Баланс між

рівнем процентних ставок та обсягами споживчого кредитування є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку фінансових ринків.

Дослідження впливу процентних ставок на фінансові ринки має широку наукову базу. Наприклад, у роботах Тейлора [1] розглядається вплив монетарної політики на кредитні ринки через процентні ставки. Також Мішкін [2] аналізує механізм трансмісії грошово-кредитної політики, підкреслюючи важливість регулювання ставок для запобігання фінансовим кризам. Крім того, дослідження Бенанке та Гертлера [3] показують, що рівень процентних ставок впливає не лише на доступність кредитів, а й на фінансові ризики, що виникають у результаті коливань у споживчому секторі. Окрім того, більш сучасні дослідження, зокрема роботи Рейнарта та Рогоффа, доводять, що надмірне кредитування при низьких процентних ставках може сприяти виникненню фінансових криз [4].

Аналіз сучасних тенденцій свідчить про те, що центральні банки країн використовують регулювання процентних ставок як основний інструмент впливу на кредитну активність населення. Наприклад, підвищення облікової ставки, що спостерігається у багатьох країнах після періоду низьких ставок, спричиняє подорожчання кредитів, зменшення обсягів позик та охолодження ринку споживчих кредитів. Водночас низькі ставки, які були запроваджені в період пандемії COVID-19, стимулювали попит на кредити, що призвело до зростання боргового навантаження домогосподарств. Наприклад, у США середня ставка за споживчими кредитами у 2020 році знизилася до історичних мінімумів, що сприяло рекордному рівню виданих позик.

Перед ринком небанківських фінансових послуг постає новий виклик – перехід до практики відповідального кредитування. Для цього, зокрема, потрібно встановити граничний розмір відсоткових ставок за споживчими кредитами. Звіт Світового банку за 2023 рік свідчить, що 63 країни зі 108, що досліджувалися, впровадили



обмеження щодо граничних розмірів відсоткових ставок. Зокрема, йдеться про США, країни ЄС, Сингапур та інші.

Таким чином, процентні ставки на споживчі кредити є важливим чинником впливу на фінансові ринки, і їх регулювання має вирішальне значення для економічної стабільності. Високі ставки можуть стримувати кредитування, тоді як надмірно низькі – стимулювати ризикову поведінку позичальників. Оптимальне регулювання цих ставок є ключовим завданням центральних банків, що дозволяє забезпечити фінансову стабільність та збалансоване економічне зростання. Майбутні дослідження у цій сфері можуть включати моделювання впливу зміни процентних ставок на боргове навантаження домогосподарств у довгостроковій перспективі, а також аналіз ефективності політики центральних банків у різних економічних умовах.

### **Література:**

1. Taylor Mark P. The economics of exchange rates. *Journal of Economic literature*. 1995. No. 33.1. P. 13–47.
2. Mishkin F.S. Analyzing the structural relationship between money supply, inflation, and economic growth in sierra leone: A VAR Model Approach *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 2017. Vol. 7. No.4.
3. Bernanke Ben S., Mark Gertler. Inside the black box: the credit channel of monetary policy transmission. *Journal of Economic perspectives*. 1995. No. 9.4. P. 27–48.
4. Reinhart, M.T., Rogoff, S.K. Growth in a Time of Debt. *American Economic Review*. 2010. № 100. P. 573–578.

**Яковів Андрій Тарасович**

*магістр,*

*Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу*

**Король Світлана Василівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-35>

## **РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У ПОДОЛАННІ НЕРІВНОСТІ ДОСТУПУ ДО ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Фінансова грамотність є фундаментальним елементом економічного добробуту громадян та важливим чинником сталого розвитку суспільства. В умовах сучасного світу, де фінансові продукти та послуги стають дедалі складнішими та різноманітнішими, здатність розуміти фінансові концепції, ефективно управляти особистими фінансами та приймати обґрунтовані фінансові рішення набуває критичної важливості. Особливо актуальною ця проблема постає для України, де спостерігається значна нерівність доступу до фінансових послуг серед різних верств населення.

Фінансова грамотність охоплює широкий спектр знань та навичок, включаючи розуміння основних фінансових продуктів (депозитів, кредитів, страхових полісів, інвестиційних інструментів), уміння планувати особистий та сімейний бюджет, оцінювати фінансові ризики, приймати зважені інвестиційні рішення та захищати свої права як споживача фінансових послуг. Вона безпосередньо впливає на економічну поведінку людей та їхню

фінансову стійкість, особливо в періоди економічних криз та нестабільності.

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), високий рівень фінансової грамотності сприяє підвищенню добробуту домогосподарств, збільшенню рівня заощаджень, зниженню боргового навантаження та зростанню інвестиційної активності [1]. Крім того, Світовий банк наголошує на важливості комплексного підходу до розширення фінансової інклюзії, що поєднує технологічні інновації, реформи державної політики, розвиток фінансової грамотності та захист прав споживачів фінансових послуг [2]. Попри це, низький рівень фінансової освіченості може призводити до неефективних фінансових рішень, надмірної заборгованості, фінансових шахрайств та соціальної вразливості.

В Україні проблема фінансової грамотності набуває особливої гостроти через ряд історичних, економічних та соціальних факторів. Десятиліття економічної нестабільності, гіперінфляції, банківських криз та девальвації національної валюти сформували у багатьох громадян негативний досвід взаємодії з фінансовою системою та низький рівень довіри до фінансових установ. За даними дослідження Національного банку України, лише 40% українців мають базові фінансові знання, а більше половини населення не користується фінансовими послугами окрім базових банківських рахунків та платіжних карток [3].

Нерівність доступу до фінансових послуг в Україні проявляється у різних аспектах. Значні розбіжності спостерігаються між міським та сільським населенням, різними віковими групами, людьми з різним рівнем освіти та доходу. Така фінансова нерівність поглиблює соціальну стратифікацію, обмежує економічні можливості для вразливих верств населення та перешкоджає інклюзивному економічному зростанню. За даними Світового банку, в Україні лише 63% дорослого населення мають рахунки у фінансових установах, що значно нижче середнього показника у країнах Європейського Союзу (95%) [4].

У цьому контексті підвищення фінансової грамотності населення стає не лише освітнім завданням, але й важливим соціально-економічним пріоритетом державної політики. Фінансова освіта є ключовим інструментом подолання бар'єрів доступу до фінансових послуг, забезпечення рівних можливостей для різних верств населення та стимулювання економічного розвитку. Особливої актуальності питання фінансової грамотності набуває в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. Стрімкий розвиток фінансових технологій (фінтех) відкриває нові можливості для розширення доступу до фінансових послуг, але водночас вимагає від користувачів додаткових знань та навичок. Цифрові фінансові послуги, такі як мобільний банкінг, електронні платежі, онлайн-кредитування та цифрові інвестиційні платформи, можуть значно підвищити фінансову інклюзію, але лише за умови, що населення має необхідні цифрові навички та розуміння принципів роботи цих сервісів.

Крім того, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, розпочата росією проти України, створили додаткові виклики для фінансової системи та населення. З одного боку, ці кризи прискорили цифровізацію фінансових послуг та змінили патерни фінансової поведінки. Але з іншого боку, вони загострили проблеми фінансової нерівності та підкреслили важливість фінансової стійкості домогосподарств в умовах невизначеності.

Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року, розроблена НБУ, визначає пріоритетні напрями підвищення фінансової освіченості населення, включаючи інтеграцію фінансової освіти в шкільні програми, розвиток цифрових освітніх платформ, підтримку вразливих груп населення та координацію зусиль різних стейкхолдерів [3]. Однак реалізація цієї стратегії потребує системного підходу, достатнього фінансування та ефективного партнерства між державними органами, фінансовими установами, освітніми закладами та громадськими організаціями.

У світовій практиці існує чимало успішних прикладів підвищення фінансової грамотності населення. Зокрема, у країнах з

високим рівнем фінансової інклюзії, таких як Швеція, Данія, Фінляндія, Велика Британія, фінансова освіта є невід'ємною частиною освітньої системи, починаючи з початкової школи. Крім того, ці країни впроваджують спеціалізовані програми для вразливих груп населення, активно використовують цифрові технології для поширення фінансових знань та залучають приватний сектор до фінансування освітніх ініціатив.

Відтак для ефективного підвищення фінансової грамотності та подолання нерівності доступу до фінансових послуг в Україні необхідно застосовувати диференційований підхід до різних цільових груп з урахуванням їхніх специфічних потреб та можливостей. Перш за все, мова йде про програми для шкільної молоді, що мають на меті: інтерактивні освітні ігри та симуляції для розвитку базових фінансових навичок; проектно-орієнтоване навчання з елементами підприємництва; екскурсії до фінансових установ та зустрічі з фінансовими експертами; шкільні фінансові клуби та змагання з фінансової грамотності; тощо. Також можна впроваджувати програми для студентської молоді, зокрема курси з управління особистими фінансами та інвестування, семінари з планування кар'єри та фінансового майбутнього, стажування у фінансових установах, університетські фінансові консультаційні центри, тощо.

Крім того, доцільними можуть бути програми для сільського населення, наприклад, мобільні освітні центри «Фінансова грамотність на колесах», навчання через довірених осіб (соціальні працівники, вчителі, активісти громад), адаптовані освітні матеріали з акцентом на сільськогосподарські фінанси, інтеграція фінансової освіти в програми розвитку сільських громад, і т.д.

В окрему категорію можна виділити програми для осіб старшого віку, для котрих можна запропонувати курси з цифрової фінансової грамотності з урахуванням особливостей сприйняття, навчання захисту від фінансових шахрайств, консультації з планування пенсійних заощаджень та управління наявними активами, програми «рівний-рівному» за участю активних пенсіонерів, тощо. У площині російсько-української війни можемо запропонувати програми для

внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Вони можуть включати інтеграцію фінансової освіти в програми адаптації та підтримки ВПО, консультації з відновлення фінансової документації та доступу до фінансових послуг, тренінги з антикризового фінансового управління, менторські програми для розвитку підприємницьких ініціатив і т.д.

Також важливими програмами є програми для малозабезпечених верств населення, для яких пізнавальними можуть бути курси з ефективного управління обмеженими фінансовими ресурсами, інформування про доступні соціальні програми і пільги, навчання відповідальному використанню кредитних продуктів, програми фінансового стимулювання заощаджень. Насамкінець, можемо запропонувати програми для малого бізнесу через реалізацію курсів з фінансового планування та управління бізнесом, консультацій з доступу до фінансування та інвестицій, тренінгів з оптимізації податкового навантаження, платформ для обміну досвідом між підприємцями, і т.д.

Отже, фінансова грамотність є ключовим фактором для подолання нерівності доступу до фінансових послуг в Україні. Вона сприяє підвищенню економічного добробуту громадян, зниженню фінансових ризиків та забезпеченню сталого економічного розвитку країни в цілому. Проведений аналіз свідчить, що підвищення фінансової освіченості є особливо важливим для вразливих груп населення, таких як жителі сільської місцевості, особи старшого віку, внутрішньо переміщені особи та малозабезпечені верстви населення.

Відтак у контексті післявоєнного відновлення України фінансова грамотність набуває особливого значення як інструмент забезпечення економічної стійкості домогосподарств, сприяння інклюзивному зростанню та побудови більш справедливої фінансової системи. Тому інвестиції у підвищення фінансової грамотності населення є не лише соціальною відповідальністю, але й економічно вигідною стратегією, що забезпечує значні довгострокові переваги для всіх учасників фінансової екосистеми та суспільства в цілому.

## Література:

1. OECD. Financial Education and Inclusion in the Context of Financial Stability. 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/financial-education.html>
2. World Bank. Financial Inclusion: Universal Access to Financial Services. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>
3. Національний банк України. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy>
4. World Bank. Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>

## НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

**Ванін Антон Олександрович**

*аспірант,*

*Приватний вищий навчальний заклад*

*«Європейський університет»*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-36>*

### **HR ТЕСН І АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ**

Активне впровадження ІКТ є ключовою рисою сучасного суспільства. Великі компанії автоматизують бізнес-процеси для підвищення ефективності, інформованості управлінців і співпраці з партнерами. Найпопулярнішим інструментом є ERP-системи, ефективність яких доведена практикою. Глобальна інтеграція ринків підсилює потребу в якісному плануванні ресурсів, особливо в управлінні персоналом. *Цифровізація бізнес-процесів кадрових служб (модуль HCM – Human Capital Management)* важлива для компаній із високою плинністю кадрів. Відсутність сучасних ІКТ у розподілених структурах знижує ефективність бізнес-процесів і підвищує витрати. Висока чисельність персоналу та плинність ускладнюють документообіг, збільшуючи трудомісткість його обробки.

Управління персоналом в ІТ-компаніях в умовах війни є надзвичайно складним завданням, оскільки військові дії суттєво впливають на всі аспекти життя та діяльності організацій [1]. Багато компаній відчули також і важливість автоматизації процесів управління персоналом під час війни, яка змусила їх інвестувати у



кошти забезпечення віддаленої роботи та контролю, щоб співробітники могли перейти на on-line режим роботи. Не всі працівники були морально готові до такого формату здійснення внутрішніх та зовнішніх комунікацій, деякі не володіли необхідними навичками та відчували почуття емоційної депресії. Вказані фактори спонукають керівників компаній приділяти особливу увагу удосконаленню процесів автоматизації керування персоналом. Саме тому сьогодні активно розвивається так званий ринок HR Tech. Обсяг світового ринку HR Tech безперервно зростає за рахунок поява нових технологій автоматизації бізнес-процесів. Більшість аналітичних оцінок розміру світового ринку HR Tech у 2021–2022 роках. коливаються в межах 25–28 млрд доларів зі щорічним ростом у середньому на 5,5%. Український HR Tech нараховує приблизно 35 компаній. Ключова особливість і характеристика українського HR Tech – це тотальна перевага Talent Acquisition продуктів (сорсингові інструменти, job борди, маркетплейси тощо) – понад 70% від усієї кількості продуктів, на другому місці – комплексні рішення HR Core напряду (HRIS, ATS тощо) – це ще приблизно 20% [2]. Автор вважає, що така динаміка розвитку українського ринку HR Tech є позитивним трендом в умовах економічної кризи. Розроблення та впровадження вітчизняних автоматизованих HR-технологій сприятиме підвищенню рівня цифровізації роботи з персоналом.

Однак рівень цифровізації HR-процесів компаній істотно відрізняється залежно від їхньої галузевої приналежності. За даними дослідження SAP та Deloitte [3], більш високий рівень у компаній ІТ та фінансової сфери, металургії та гірничодобувної промисловості. У той же час значно нижчий рівень у сфері освіти та у будівництві. Активна розробка та впровадження проєктів автоматизації бізнес-процесів у сфері управління персоналом обумовлені широким спектром завдань, успішна реалізація яких можлива на основі наявних і перспективних ІКТ. Завдання, які автор вважає найбільш пріоритетними у рамках подальшого розвитку HR Tech представлені у таблиці 1. Аналізуючи представлені дані, можна дійти невтішного висновку про те, що автоматизацію HR-процесів доцільно

розпочинати після реорганізації організаційної структури управління, оскільки, якщо вона не відповідає новим цілям бізнесу, то використання КІС може дати необхідних результатів. Оптимізація організаційної структури має полягати насамперед у цільовому розподілі повноважень персоналу залежно від бізнес-завдань ІТ-компанії. Таким чином, цифровізація бізнес-процесів компанії є, як правило, вагомою причиною для проведення внутрішньоорганізаційних змін.

Таблиця 1

**Перелік найбільш пріоритетних завдань  
з управління персоналом, які ефективно вирішуються  
за допомогою програмних засобів**

<b>Завдання (функція) управління персоналом</b>	<b>Оцінка пріоритетності, %</b>
Контроль процесів професійного розвитку персоналу	88
Поліпшення взаємодії між керівництвом і співробітниками	86
Оцінювання ефективності роботи співробітників	79
Контроль оперативної роботи персоналу	74
Виявлення можливих випадків шахрайства і зловживань	53

*Джерело: побудовано автором*

Можна говорити про дві важливі сучасні тенденції, властиві управлінській детальності в умовах зростаючого рівня інформатизації трудових процесів. По-перше, наслідком постійної зростаючої складності утримання та організації бізнес-процесів є зростання кількості нестандартних управлінських завдань, що вимагають творчого підходу під час пошуку рішення. По-друге, активне та правильне використання «інтелектуальних» програмних продуктів в управлінській діяльності, здатне забезпечити значне вивільнення робочого дня управлінського персоналу під час вирішення стандартних завдань. Робочий час, що вивільнився, може і має бути використане для вирішення більшої кількості творчі завдання. Вирішення таких завдань потребує наявності у сучасного

фахівця як високої професійної кваліфікації, так і значного практичного досвіду.

Вплив сучасних тенденцій на бізнес-процеси вимагає створення нової моделі внутрішньокорпоративного управління, яка замінює класичну модель «одна людина – одне завдання». У новій моделі співробітники або команди несуть повну відповідальність за управлінські процеси та продукти, передбачаючи зміни для покращення внутрішніх процесів і зовнішнього позиціонування компанії. Важливим принципом є «проактивність», яка передбачає здатність ініціювати зміни. У компаніях з низьким рівнем творчості автоматизація бізнес-процесів змінює зміст управлінської праці, знижуючи творчий потенціал менеджерів та їх задоволення від роботи. Водночас компанії змінюють вимоги до кваліфікації менеджерів, акцентуючи на здатності ефективно використовувати цифрові технології та інструменти для реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Застосування моделі проактивного управління покликане забезпечити формування та реалізацію в ІТ-компанії:

- принципово нової системи відповідальності за вирішення функціональних завдань. Управлінський персонал повинен не тільки реагувати на зміни, що вже відбулися, у внутрішньому або зовнішньому бізнес-середовищі компанії, а й передбачати можливі зміни, попереджувати їхні негативні наслідки, розробляючи та реалізуючи відповідні управлінські рішення;

- колективної відповідальності за збереження і підтримання «управлінської рівноваги», виходячи з постійно зростаючого переліку факторів, що визначають можливість досягнення і збереження стану рівноваги. При цьому робоча група (команда) несе повну відповідальність за окремий управлінський процес (конкретний продукт) або за систему різноспрямованих управлінських процесів.

Ефективність розроблених у моделі проактивного управління бізнес-процесів і прийнятих управлінських рішень багато в чому визначатиметься успішністю використання співробітниками компанії:

- цифрових технологій або «інтелектуальних» програмних продуктів;
- елементів творчості під час вирішення як стандартних, так і нестандартних управлінських завдань.

Що стосується керівників, то в компаніях з високою часткою творчості під час реалізації процесів управління від більшості з них вимагається володіння реальними навичками результативної командної роботи.

Як показує дослідження, найближчим часом світова економіка та ринки праці відчуватимуть вплив ключових трендів, зокрема активного розвитку та впровадження цифрових технологій. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній на внутрішніх і зовнішніх ринках нині неможливе без використання цифрових технологій, і цей вплив зростатиме з кожним роком.

Внутрішньоорганізаційні зміни, що відбуваються, передбачають радикальну зміну не тільки методів інформаційного обслуговування, а й змісту та характеру виконуваних управлінських робіт. У статті розглянуто можливості переходу компаніями ІТ-сектору на модель проактивного управління. Саме ця модель за своєю функціонально-процесною сутністю, потенціалом і властивостями видається найбільш перспективною в умовах активного застосування цифрових технологій.

### **Література:**

1. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 27.02.2025).
2. Шевченко О. HR tech станом на Q1 2023: інвестиції у світі, ринок HR технологій в Україні. DEV.ua. 2023. URL: <https://dev.ua/blogs/posts/shevchenko-1682923305>, (дата звернення: 01.03.2025).
3. Data Analytics Services. SkyQuest. URL: <https://www.skyquestt.com/services/Data-Analytics-Services> (дата звернення: 03.03.2025).

**Долга Галина Венедиктівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу і міжнародної логістики,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-37>

## **ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Звертаючи увагу на схему розкриття змісту поняття стійкості організаційного розвитку виробничих систем, необхідно підкреслити динамічну роль та значення системи менеджменту підприємств, а також врахувати всі можливі аспекти та причини втрати стійкості організаційного зростання. Лідери й команди в стійких організаціях доволі ефективно оцінюють ситуацію, переорієнтуються та посилюють те, що працює, і відмовляються від того, що заважає рухатися вперед. Погіршення економічного клімату в контексті зниження загальної ділової активності вітчизняних підприємств не є чимось новим та незвичним, а тому корисним і своєчасним є аналіз дієвих методів управління такими явищами з використанням сучасних управлінських підходів заради подолання наслідків екстремальних подій та забезпечення стабільного зростання.

З огляду на стабільність та результативність системи управління підприємством, організаційну стійкість можна розглядати як здатність системи тривалий час зберігати свій функціональний стан по відношенню до запланованих показників та методів їх досягнення за наявності різних впливів, що призводять до функціональних відхилень системи, а також якісних і кількісних параметрів самої

системи. У цьому розумінні організаційний розвиток підприємства розглядається як сукупність чинників економічного та правового характеру, що мають органічне продовження в зовнішньому середовищі як елементи створення ціннісної пропозиції на конкурентному ринку та вимагають оптимальності внутрішньої структурної побудови та ефективної бізнес-моделі конкретного підприємства з огляду на ефективність системи управління та координування його діяльності [1, с. 8]. Такий підхід та бачення організаційного розвитку передбачає також стійку адаптивну можливість підприємства реагувати на зміни основних детермінант зовнішнього середовища бізнесу відповідно до якості управлінського продукту та одночасно свідомого впливу на зміни основних параметрів виробничо-технічного потенціалу. Однак культивувати стійкий організаційний розвиток складно, особливо сьогодні, коли менеджери компаній, передові працівники та бізнес-підрозділи зазнають декількох збоїв в роботі всієї організації одночасно. Достатньо згадати, що в наш час світ переживає кілька криз глобального значення, що повністю змінює наші уявлення щодо самих понять адаптивності та розвитку [1, с. 9].

Компанії, які розвивають організаційну стійкість, керуючись не лише кризою, а й можливостями, можуть отримати важливу довготривалу перевагу над конкурентами. На це, зокрема, вказує тісний взаємозв'язок між організаційним станом підприємства та його здатністю до забезпечення ефективної системи обміну знаннями та інноваціями, а також конструктивним баченням проблем та перспектив його діяльності. Реалії сьогодення вказують на необхідність зміцнення можливостей системи управління підприємством на чотирьох основних рівнях. Ефективні управлінські компанії знаходять дієві методи та підходи, окрім традиційного забезпечення безперебійності технологічного процесу виробництва та ланцюжків поставок, фізичного збільшення виробничих потужностей, пошуку внутрішніх резервів підвищення продуктивності управлінської праці, створювати гнучкі, стійкі

середовища, які дозволяють динамічно та ефективно приймати рішення та краще керувати часом.

На підприємствах можуть також створюватися самодостатні команди високоефективних професіоналів, які, незважаючи на формалізовану підзвітність та функціональну залежність в межах однієї організації, є відповідальними за власні результати та спроможні виконувати стратегічні завдання й, в той же час, залишатися ближчими до клієнтів та реалізовувати механізми зворотного зв'язку, які сприяють постійній адаптації до умов конкурентного середовища та впровадженню інновацій [2, с. 70]. У цьому контексті, доцільним також є пошук та кар'єрне підвищення адаптивних лідерів, які не просто реагують, на певні дії конкурентів чи зміну динаміки команди, а й знаходять час, щоб навчити членів команди змінюватися. За таких умов вони стають своєрідними каталізаторами нової поведінки та розвивають можливості, які можуть допомогти у створенні умов як для короткострокової реакції, так і для довгострокової стійкості організації. Адаптивні лідери, зазвичай, мають системне мислення, шукають закономірності та зв'язки, а тому з більшою ймовірністю бачать можливості там, де інші бачать проблеми. Вони можуть вказати напрямок розвитку, навіть не маючи до кінця ясного пункту призначення. Для цього їм потрібен час, щоб визначити поведінковий код, який керує тим, як приймаються рішення, встановлюються пріоритети та виконується робота в організації. Вони, краще за інших, знають, що потрібно працівникам на різних етапах їхньої кар'єри в організації [2, с. 71].

Нарешті, ефективні стійкі організації можуть інвестувати в таланти та створення потужної корпоративної культури – зараз і в майбутньому. Компанії, які зосереджуються на розбудові стійких операційних команд та результативних лідерів, можуть отримати двосторонню перевагу від залучення талановитих співробітників, які матимуть більше шансів на успіх та, в свою чергу, з більшою ймовірністю пролонгують цикл стійкості в довгостроковій проєкції [3, с. 39]. Особливо це видається актуальним у випадку пошуку талантів в галузі інформаційних технологій. Навіть у той час, коли

підприємство є технологічним та займає лідируючі позиції в галузі, переважна більшість керівників вищої ланки заявляють, що їхні компанії не готові до усунення прогалини в цифрових навичках своїх співробітників. Та хоча пошук і залучення кандидатів з необхідним досвідом для заповнення технологічних посад може здаватися ризикованим, – можна з впевненістю сказати, що досвід роботи з часом підвищує цінність людського капіталу та показує те, як люди здатні оволодівати новими знаннями та навичками [3, с. 40].

Необхідно також звернути увагу на те, що в наш непростий час умови прийняття управлінських рішень з питань забезпечення стійкого інноваційного розвитку вітчизняних підприємств помітно ускладнилися, що пов'язано, зокрема, з безпрецедентними зрушеннями в технологіях та глобальною цифровізацією економіки та фінансів в цілому. Цифрова економіка – це тип економіки, де ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання як ресурсу дає змогу істотно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство. Відповідно цифрова економіка охоплює бізнес у всіх галузях економічної діяльності, тобто не тільки в секторі інформації та телекомунікацій, а й у базових галузях матеріального виробництва [4, с. 954]. На думку багатьох дослідників, цифровізація виступає сьогодні основним механізмом, який забезпечує стійкий економічний розвиток підприємств різних галузей економіки завдяки зростанню ефективності бізнес-процесів та підвищенню продуктивності управлінської праці на основі використання цифрових технологій. Вказане зростання стає досяжним тільки за умови, коли ініціативи, дії, та рішення, які стосуються самої ідеї цифровізації, будуть повністю інтегровані в національні та регіональні програми та стратегії розвитку. Проблема полягає в тому, що багато з цих компаній прив'язані до все більш застарілого погляду на розвиток електронної комерції як на «ефективний додаток» до основного бізнесу. Такий підхід до електронної комерції потребує повної зміни системи корпоративних цінностей та значного оновлення системного бачення проблем



стійкого розвитку, заснованого на зобов'язанні стати незамінним для клієнта через більш глибокий рівень взаємодії онлайн та офлайн. Реалізація цього бачення вимагає від підприємств та організацій акцентування уваги на цифровій комерції як на центральному аспекті власної діяльності. Такий підхід допоможе забезпечити отримання необхідного досвіду, який відповідав би постійно зростаючим очікуванням клієнтів. Сьогодні основними завданнями менеджменту вітчизняних підприємств в умовах цифровізації стають: своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень, пошук й підбір висококваліфікованих спеціалістів ІТ-послуг, організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації працівників, використання нових засобів у мотивації праці, а також технологічна автоматизація бізнес-процесів та розвиток інформаційної інфраструктури.

Цифрова трансформація вітчизняної економіки повинна сприяти міжнародній співпраці з метою інтеграції України до ЄС та входженню України в європейський та світовий ринок електронної комерції та послуг, банківської і біржової діяльності, а також посилювати співробітництво та взаємодію на глобальному рівні. Зазначений принцип є одним з найбільш вагомих завдань, яке що дозволяє забезпечити стабільне економічне зростання вітчизняних підприємств, оскільки, саме глобалізація і є результатом розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій та стійким фундаментом інституційних перетворень [2, с. 72].

Отже, впровадження цифрових технологій передбачає інноваційну трансформацію всього господарського механізму разом з наповненням його новим якісним змістом та функціональними властивостями, що в кінцевому підсумку сприятиме стійкому організаційному розвитку суб'єктів господарювання та посиленням їх конкурентних позицій на світовому ринку.

## Література:

1. Гудзь О.С. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2 (19). С. 4–12.
2. Дюк А.А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 3 (69). С. 67–72.
3. Олійник І. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 14. С. 37–42.
4. Hannan M.T., Freeman J. The population ecology of organizations. *American journal of sociology*. 2017. Vol. 58. No. 5. P. 929–964.

**Зейналов Рауф Ельшан огли**

*аспірант,*

*Державний університет економіки і технологій*

**Палій Наталія Романівна**

*кандидат юридичних наук, слідчий, майор поліції,*

*Слідче управління Головного управління*

*Національної поліції у Львівській області*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-38>

## **УПРАВЛІННЯ SOFTWARE-КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

У сучасному технологічному середовищі software-компанії стикаються з необхідністю постійного вдосконалення бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень. Швидка зміна ринкових умов, зростання конкуренції та активна цифровізація створюють виклики, які вимагають ефективних управлінських стратегій, орієнтованих на технологічну адаптацію та розвиток. Впровадження високотехнологічних підходів до управління дозволяє компаніям підвищувати ефективність роботи, автоматизувати процеси та вдосконалювати взаємодію зі споживачами [1].

Високотехнологічне управління software-компаніями ґрунтується на комплексному використанні цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних та хмарних рішень. Водночас важливими залишаються організаційні аспекти, такі як стратегічне планування, оптимізація бізнес-моделей та застосування сучасних методологій управління. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та гнучкими в умовах нестабільності ринку [2].

Однією з ключових особливостей сучасного управління software-компаніями є використання великих даних (Big Data) для аналізу ринку, прогнозування трендів та прийняття стратегічних

рішень. Дані відіграють критичну роль у плануванні, дозволяючи компаніям адаптувати свої бізнес-стратегії відповідно до змін у поведінці споживачів та умовах ринку. Інструменти машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють автоматизувати багато аналітичних процесів, підвищуючи швидкість і точність прийняття рішень.

Важливим елементом управління є застосування Agile-методологій, які дозволяють компаніям бути більш гнучкими у розробці продуктів і швидко адаптуватися до змін. Методології Agile та Scrum допомагають оптимізувати робочі процеси, підвищуючи продуктивність команди та якість кінцевого продукту [3]. Крім того, впровадження DevOps-підходів дозволяє скоротити час розробки та впровадження програмних рішень, що є важливим фактором конкурентоспроможності.

Не менш значущою є стратегічна взаємодія software-компаній із партнерами, що включає співпрацю у сфері технологій, обмін знаннями та інтеграцію цифрових інновацій. Таке партнерство сприяє розширенню можливостей компаній, створенню нових продуктів та поліпшенню якості обслуговування клієнтів [4]. Разом із цим, високий рівень кібербезпеки залишається ключовим аспектом стійкості компаній до ризиків, пов'язаних із цифровізацією.

Управління IT-компаніями є багатограним процесом, що охоплює як технічні, так і організаційні аспекти. Ефективне застосування цифрових рішень та гнучких методологій управління дозволяє не лише покращити внутрішні процеси компаній, а й підвищити їхню стійкість до змін та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. З огляду на актуальність даної проблематики, можна сформулювати такі ключові тези:

- Управління високих технологій в контексті software-компаній базується на використанні цифрових технологій, аналітики, автоматизації та гнучких методологій.

- Інтеграція великих даних та штучного інтелекту сприяє прийняттю стратегічних рішень та покращенню операційних процесів.

- Гнучкі методології управління (Agile, Scrum, DevOps) є ключовими для забезпечення швидкої адаптації компаній до ринкових змін.

- Стратегічне партнерство та інтеграція цифрових рішень є важливими факторами конкурентоспроможності software-компаній.

- Кібербезпека відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності бізнесу та захисті даних у цифровому середовищі [5].

Ефективне високотехнологічне управління software-компаніями вимагає комплексного підходу, що поєднує цифрові технології, інноваційні методології та стратегічне планування. Для успішної діяльності необхідно забезпечити інтеграцію сучасних управлінських інструментів, таких як аналіз великих даних, автоматизація бізнес-процесів та гнучкі методи організації роботи. Важливим є розвиток цифрових компетенцій управлінців, впровадження адаптивних бізнес-моделей, посилення рівня кібербезпеки та використання штучного інтелекту для прийняття стратегічних рішень. Створення стійкої та конкурентоспроможної software-компанії неможливе без ефективною комбінації цих факторів, що забезпечують динамічну адаптацію до умов сучасного ринку IT-індустрії.

### Література:

1. Лисенко С.М., Маковоз О.С. Аналіз сучасних тенденцій в управлінні віддаленими командами IT компаній. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». 2022. С. 185–188. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/29951bcd-4447-4aa1-884e-c95223ecde61/content>

2. Гармаш А.О. Управління розвитком IT-компаній в Україні та світі. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Вип. 26. Ч. 2. С. 61–72. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-26-02-013>

3. Буряк М., Маковоз О. Agile Change Management of Ukraine's IT Sector's and Value Creation Amidst Conflict. *London International Business and Economics Journal*. 2023. С. 189–202. URL: <https://londonic.uk/js/index.php/ljbeh/article/view/189/202>

4. Маковоз О.С., Лисенко С.М. Управління цифровою трансформацією бізнес-процесів у контексті Індустрії 5. Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут». 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/52921bee-631e-479c-b4da-4f74a5a59a0d/content>

5. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Формування ефективних управлінських стратегій в умовах цифрових трансформацій: науково методичний підхід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 5 (32). С. 70–75. URL: [https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/32\\_2021/12.pdf](https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/12.pdf)

**Карманський Андрій Іванович**

*аспірант,*

*Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу*

**Король Світлана Василівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-39>

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ**

Будівельна галузь виступає одним із найважливіших секторів економіки, що забезпечує розвиток інфраструктури, житлового фонду та комерційної нерухомості. В умовах глобалізації та загострення міжнародної конкуренції особливої актуальності набуває підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності будівельних підприємств. Впровадження передових технологій, інноваційних матеріалів та прогресивних методів управління стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і будівельної галузі загалом.

В умовах сьогодення світова будівельна галузь переживає період фундаментальних трансформацій, зумовлених технологічними інноваціями, зміною споживчих переваг та екологічними викликами. Відтак, аналіз міжнародного досвіду дозволяє виділити кілька базових моделей управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в будівельній галузі, серед яких: американська, європейська та азіатська.

Власне, американська модель характеризується високим рівнем приватних інвестицій в інновації та значною роллю венчурного

капіталу. Перш за все, для неї притаманний розвинений ринок венчурного фінансування. Так, за даними PitchBook (2024), у США обсяг венчурних інвестицій у будівельні технології (ConTech) склав 5,38 млрд доларів у 2023 році. Найбільш активне фінансування отримують стартапи в сфері цифрових технологій для будівництва, робототехніки та програмного забезпечення для управління проектами [1].

Крім того, для цієї моделі характерні податкові пільги для інноваційних компаній. У США діє система податкових кредитів на дослідження та розробки (R&D Tax Credit), що дозволяє будівельним компаніям отримати податкові пільги до 12% від витрат на інноваційні розробки [2].

Водночас вона пропагує партнерство університетів та бізнесу. Зокрема, провідні американські університети (MIT, Stanford, Berkeley) активно співпрацюють з будівельними компаніями в рамках спільних дослідницьких програм. Наприклад, MIT Concrete Sustainability Hub (CSHub) реалізує проекти з впровадження цифрових технологій у будівельну галузь [3].

Насамкінець, для американської моделі характерним є кластерний підхід. Власне, у США спостерігається природне формування регіональних концентрацій інноваційних будівельних компаній. Найбільш помітні скупчення ConTech-компаній знаходяться в районі Кремнієвої долини (Каліфорнія), де працюють Autodesk, Procore та інші лідери галузі, а також в районі Бостона (Массачусетс), де розвитку будівельних технологій сприяє близькість до MIT та інших дослідницьких університетів.

Щодо європейської моделі, то вона характеризується збалансованим поєднанням державної підтримки та приватної ініціативи. Так, у рамках програми Horizon Europe на 2021–2027 роки [4] виділено понад 10 млрд євро на дослідження та інновації в будівельній галузі, зокрема на розвиток енергоефективних технологій та «розумних міст». Також цю модель ідентифікує система «зелених» стандартів та сертифікації, оскільки у ЄС діє єдина система сертифікації енергоефективності будівель та



екологічних стандартів будівництва. Зокрема, Директива про енергетичну ефективність будівель (EU/2024/1275) і Директива про енергоефективність (EU/2023/1791) встановлюють вимоги до енергоефективності нових будівель [5–6].

Крім цього, у ЄС активно використовуються механізми публічно-приватного партнерства для реалізації інноваційних проєктів у будівництві. Наприклад, програма Built4People Partnership з бюджетом 380 млн євро спрямована на розвиток інновацій у сфері сталого будівництва. Також у Європі сформована розгалужена мережа центрів трансферу технологій та інноваційних хабів, що сприяють обміну знаннями та технологіями в будівельній галузі. Наприклад, European Construction Technology Platform (ECTP) об'єднує понад 150 організацій з різних країн ЄС.

Щодо азійської моделі (на прикладі Японії, Сінгапуру та Південної Кореї) то необхідно зазначити, що вона характеризується високим рівнем державного втручання та національними програмами розвитку інновацій.

Так, у Сінгапурі реалізується програма Construction Industry Transformation Map (ITM), що передбачає інвестиції у розмірі 2,4 млрд сінгапурських доларів у розвиток інноваційних технологій у будівництві до 2025 року. У Японії діє Japan Construction Information Center (JACIC), що відповідає за впровадження BIM та інших цифрових технологій у будівельну галузь. У Сінгапурі цю функцію виконує Building and Construction Authority (BCA). Крім цього, азійські країни активно підтримують національні компанії-лідери в сфері будівельних інновацій. Наприклад, японська корпорація Komatsu отримує державну підтримку для розробки автономної будівельної техніки, а південнокорейська Samsung S&T – для впровадження технологій «розумного будівництва».

Також дана модель має на меті навчання та розвиток людського капіталу. Зокрема, у Сінгапурі діє програма SkillsFuture для будівельної галузі, що передбачає навчання та перепідготовку спеціалістів для роботи з інноваційними технологіями. На ці цілі щорічно виділяється близько 100 млн сінгапурських доларів.

Однак, незважаючи на позитивний міжнародний досвід, існує ряд викликів, що перешкоджають ефективному управлінню інвестиційно-інноваційною діяльністю в будівництві, а саме: консервативність та фрагментованість галузі, регуляторні бар'єри та брак кваліфікованих кадрів.

Так, за даними McKinsey (2024), будівельна галузь є однією з найменш цифровізованих секторів економіки, що пов'язано з традиційним консерватизмом галузі та низьким рівнем прийняття інновацій [7].

Також будівельна галузь характеризується високим рівнем фрагментації – значною кількістю малих та середніх підприємств, що ускладнює впровадження системних інновацій.

Крім того, у багатьох країнах будівельні норми та правила не встигають за розвитком технологій, що створює регуляторні перешкоди для впровадження інновацій.

І наостанок, за даними World Economic Forum (2023), у світовій будівельній галузі спостерігається дефіцит фахівців з цифровими навичками, необхідними для впровадження інноваційних технологій [8].

Отож, дослідження міжнародного досвіду управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств у будівельній галузі дозволяє констатувати, що світова будівельна галузь переживає період трансформації, зумовлений цифровізацією, екологізацією та впровадженням нових технологій будівництва. Ключовими напрямками інновацій повинні бути BIM-технології, роботизація будівельних процесів, «зелене» будівництво, модульне будівництво та 3D-друк.

У світовій практиці сформувалися різні моделі управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в будівництві – американська (з акцентом на приватні інвестиції та венчурний капітал), європейська (з балансом державної підтримки та приватної ініціативи) та азійська (з високим рівнем державної координації).

Основними викликами впровадження інновацій у будівельній галузі залишаються консервативність галузі, її фрагментованість, регуляторні бар'єри та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Відтак, для підвищення ефективності управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в будівництві необхідно:

- 1) розробити національні стратегії інноваційного розвитку будівельної галузі з урахуванням світових тенденцій;
- 2) створити сприятливе регуляторне середовище для впровадження інновацій;
- 3) розвивати механізми фінансування інноваційних проєктів, включаючи венчурне фінансування та публічно-приватне партнерство;
- 4) інвестувати в розвиток людського капіталу та цифрових навичок працівників будівельної галузі;
- 5) стимулювати формування інноваційних екосистем у будівництві через розвиток партнерства між бізнесом, наукою та державою.

### **Література:**

1. PitchBook. Venture capital investment in construction tech. Seattle: PitchBook Data. 2024. URL: <https://pitchbook.com/>
2. Research credit. IRS. 2025. URL: <https://www.irs.gov/businesses/research-credit>
3. MIT Concrete Sustainability Hub. CSHub. 2025. URL: <https://cshub.mit.edu/>
4. Програма Horizon Europe на 2021-2027 роки. Офіційний сайт: офіс Горизонт Європа в Україні. 2021. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme/>
5. Директива (ЄС) 2024/1275 Європейського Парламенту та Ради від 24 квітня 2024 року про енергетичну ефективність будівель (EU/2024/1275). Офіційний сайт Європейського Союзу. 2024. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1275/oj>
6. Директива (ЄС) 2023/1791 Європейського Парламенту та Ради від 13 вересня 2023 року про енергоефективність (EU/2023/1791). Офіційний сайт Європейського Союзу. 2023. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2023/1791/oj>
7. McKinsey Global Institute. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>
8. World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/>

**Котовська Ірина Василівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя*

**Луциків Іванна Василівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування, доцент,  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-40>

## **МЕТОДОЛОГІЯ SCRUM ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

В умовах постійних змін та високої конкуренції організації шукають інструменти, що дозволяють швидко реагувати на нові виклики та гнучко адаптуватися. Scrum, будучи однією з найпопулярніших Agile-методологій, надає можливість оптимізувати процеси планування, виконання та контролю проєктів. Популярність Scrum пояснюється його здатністю значно покращувати комунікацію в команді, прискорювати виконання завдань і підвищувати рівень контролю за проєктами. Scrum забезпечує регулярний зворотний зв'язок, що допомагає оперативно виявляти та усувати проблеми. Крім того, він сприяє підвищенню продуктивності завдяки ефективному управлінню завданнями та ресурсами.

Scrum є однією з найпопулярніших методологій гнучкого управління проєктами. Вона широко застосовується не лише в розробці програмного забезпечення, а й у таких сферах, як освіта, медицина та державне управління:

- у сфері освіти – для управління навчальними проектами та підвищення ефективності командної роботи;
- у медицині – для організації роботи лікарень та дослідницьких груп;
- у державному секторі – для покращення процесів управління проектами та надання державних послуг;
- у маркетингу – для кращої адаптації рекламних кампанії до змін ринку та координації роботи між відділами;
- у виробництві – дозволяє покращити процеси управління ланцюгами постачання та оптимізувати витрати.

Основною метою Scrum є підвищення ефективності командної роботи, забезпечення швидкої адаптації до змін і надання замовнику якісного продукту.

Однією з головних причин популярності Scrum є його численні переваги:

- гнучкість та адаптивність – дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати робочий процес;
- регулярний зворотний зв'язок – постійна взаємодія між членами команди та стейкхолдерами дозволяє швидко усувати недоліки;
- висока продуктивність – завдяки чіткій структурі спринтів команди можуть швидше досягати поставлених цілей;
- прозорість робочого процесу – усі учасники мають чітке уявлення про стан проєкту;
- покращення комунікації – часті зустрічі сприяють кращому розумінню завдань та проблем.

Крім перелічених переваг, методологія Scrum сприяє кращій інтеграції кросфункціональних команд, що є особливо актуальним у сучасних умовах, коли до проєктів долучаються спеціалісти із різних сфер.

Scrum надає цінність усім учасникам проєкту: замовники швидко отримують результати завдяки ітераційному підходу, менеджери мають кращий контроль над проєктом завдяки прозорості

процесів, а розробники, у свою чергу, працюють у самокерованих командах, що позитивно впливає на їхню мотивацію.

Робота Scrum-команди починається з формування бачення продукту, яке визначає власник продукту. Далі створюється беклог продукту – список усіх необхідних функцій, вимог і задач, які потрібно виконати. Після цього команда приступає до планування першого спринту – короткого проміжку часу (зазвичай 2–4 тижні), протягом якого реалізується частина функціоналу.

Під час спринту команда щодня проводить щоденні Scrum-зустрічі, де кожен учасник звітує про виконану роботу, поточні труднощі та плани на день. Це забезпечує прозорість процесу та дає змогу швидко усувати проблеми. Наприкінці кожного спринту проводиться огляд спринту, де команда демонструє виконану роботу замовнику або стейкхолдерам. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок і скоригувати наступні етапи роботи. Завершальним етапом є ретроспектива, під час якої команда аналізує ефективність процесу та обговорює, як покращити роботу в наступних спринтах. Важливим є те, що Scrum передбачає ітераційний підхід, який дає змогу швидко адаптувати проєкт до змін і зменшити ризики невідповідності очікуванням замовника.

Scrum-команда складається з таких основних ролей:

- власник продукту – визначає пріоритети та формує бачення продукту.

- фасилітатор – допомагає команді дотримуватися принципів Scrum та усуває перешкоди.

- команда розробників – кросфункціональна команда, яка самостійно вирішує, як виконувати те чи інше завдання.

Команди працюють з дотримання певних принципів у своїй роботі:

- простота – базові принципи можна вивчити за день;
- гнучкість – ітерації дозволяють змінювати курс проєкту залежно від потреб замовника;
- масштабованість – Scrum застосовується як у малих командах, так і у великих проєктах;

Для зручності роботи команд у Scrum можуть використовуватися такі інструменти як Jira – один із найпопулярніших інструментів для керування Scrum-процесами, Trello – проста у використанні дошка завдань для управління спринтами, Monday.com – платформа для управління робочими процесами в команді тощо.

Попри численні переваги, при впровадженні Scrum у роботу, компанії можуть зіткнутися з певними викликами, серед яких: складність змін у корпоративній культурі, необхідність навчання команди та труднощі у визначенні чітких метрик успішності; багато компаній стикаються з опором до змін, особливо ті, що використовували традиційні методології, менеджери не делегують повноваження і намагаються контролювати кожен етап роботи команди

Для того, щоб мінімізувати дані виклики необхідно навчити команду працювати за цією методологією. Для цього варто організувати тренінги, щоб усі учасники зрозуміли основні принципи Scrum, призначити відповідальних осіб – визначити фасилітатора та власника продукту для ефективного керування. Роботу з методологією варто запроваджувати у невеликій команді, поступово розширюючи застосування. Необхідно використовувати відповідні інструменти для керування Scrum-процесами та забезпечити команду підтримкою керівництва, що розуміє і підтримує принципи Scrum.

Загалом, Scrum зарекомендував себе як ефективний підхід до управління проектами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і підвищувати продуктивність команди. Однак успішне впровадження Scrum вимагає розуміння його принципів, підготовки персоналу та гнучкості в адаптації методології до конкретних умов. Подальші дослідження у цій сфері можуть допомогти визначити кращі практики для використання Scrum у нетехнічних сферах та розширити можливості його застосування.

## Література:

1. Скрам – це ефективне управління проєктами. *BrainRai*. 2025. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom/>
2. Adrielle C. S., Alves de Almeida I. Scrum: A Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2023 Vol. 14(4). DOI: [https://www.researchgate.net/publication/370487341\\_Scrum\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/370487341_Scrum_A_Systematic_Literature_Review)
3. Asproni G. An introduction to scrum. *Software Developer's Journal*. 2006. Vol. 6 (1). P. 1–10. URL: [https://www.asprotunity.com/resources/articles/AnIntroductionToScrum\\_SDJ\\_06-2006\\_EN.pdf](https://www.asprotunity.com/resources/articles/AnIntroductionToScrum_SDJ_06-2006_EN.pdf)
4. Bernadus Gunawan Sudarsono et al., *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 2020. Vol. 9(3). P. 2604–2611. DOI: <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/17932020>



**Мартиненко Владислав Ігорович**  
*аспірант,*  
*Вищий навчальний заклад*  
*«Університет економіки та права «КРОК»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-41>

## **ІННОВАЦІЙНІ ПОДАТКОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В сучасних умовах стрімкого розвитку ІТ-індустрії оптимізація оподаткування розглядається як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Оптимізація оподаткування означає законне зниження податкового навантаження бізнесу шляхом використання податкових пільг, режимів та інших інструментів податкового планування [1]. Для ІТ-компаній, де основним активом є висококваліфікований персонал, особливого значення набуває оптимізація оподаткування витрат на оплату праці (заробітної плати та винагород фахівців). Ефективна податкова стратегія дозволяє компаніям зменшити витрати та спрямувати більше ресурсів на розвиток, зокрема на мотивацію і утримання персоналу [1]. Відтак, податкове планування стало невід'ємною частиною системи управління ІТ-підприємствами.

Трансформація управління персоналом ІТ-компаній під впливом податкових чинників проявляється передусім у зміні підходів до оформлення найму та трудових відносин. У традиційній моделі найму роботодавець несе значні витрати на податки та збори із фонду оплати праці: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) 18%, єдиний соціальний внесок (ЄСВ) 22% (нараховується на зарплату, мінімум ~1430 грн у 2022 р.) та 1,5% військовий збір [2]. Сумарне податкове навантаження на фонд оплати праці перевищує 40% фонду оплати, що спонукає роботодавців шукати способи його

зменшення [2]. Саме тому більшість українських ІТ-компаній протягом останніх десятиліть застосовували схему співпраці з фахівцями як фізичними особами–підприємцями (ФОП) на спрощеній системі оподаткування. Такий підхід дозволяє сплачувати лише єдиний податок (як правило, 5% від доходу) та мінімальний ЄСВ, що є суттєво нижчим за стандартні податкові відрахування. Станом на 2022 р. близько 87% українських ІТ-фахівців працювали саме за ФОП-моделлю співпраці, тоді як лише ~6% мали оформлення за трудовими договорами, а ~1% – як гіг-контрактори [3]. Отже, переважна більшість персоналу ІТ-сектору зайнята не як штатні працівники, а як незалежні підрядники, що є прямим наслідком податкової оптимізації бізнесу. Для компаній це означає скорочення витрат на податки зі заробітних плат, а для самих фахівців – вищий рівень чистого доходу порівняно з наймом за трудовою книжкою.

Застосування моделі масового залучення ФОП-ів зумовило істотні зміни в системі управління персоналом ІТ-компаній. HR-менеджмент трансформувався, адаптуючись до умов, коли більшість команди – не наймані працівники, а контрагенти за цивільно-правовими угодами. По-перше, змінилася роль кадрової служби: замість традиційного кадрового діловодства (оформлення трудових книжок, відпусток, лікарняних тощо) акцент змістився на рекрутинг, розвиток та утримання талантів в умовах гнучких контрактів. По-друге, мотивація і лояльність персоналу тепер досягаються іншими методами, адже формально ФОПи не підпадають під дію стандартних соціальних пакетів і гарантій. Компанії змушені впроваджувати альтернативні стимули: добровільне медичне страхування, гнучкий графік, можливості професійного розвитку, неформальні бонуси тощо, аби утримати цінних фахівців. По-третє, організаційна культура та внутрішні комунікації набули ще більшого значення: щоб інтегрувати зовнішніх підрядників у команду, HR-служби створюють атмосферу, у якій контрактники відчують себе частиною компанії, незважаючи на відсутність формального трудового статусу. Таким чином, податкова оптимізація через

ФОП-моделі фактично породила гібридну модель управління персоналом, що поєднує риси штатної та аутсорсингової зайнятості. З одного боку, це забезпечує бізнесу значну економію на податках та гнучкість у залученні фахівців, з іншого – висуває нові виклики для менеджменту персоналу, пов'язані з утриманням та розвитком кадрів в умовах нестандартних трудових відносин.

Державне регулювання також реагує на зазначені тенденції, адже масова оптимізація податків через ФОП означає втрату частини бюджетних надходжень та певну тінізацію найму. Протягом 2000-х та 2010-х років в Україні неодноразово обговорювалися ініціативи щодо зміни умов оподаткування ІТ-сфери, щоб залучити її до загальної системи оподаткування без втрати конкурентних переваг [4]. Кульмінацією цих зусиль стало впровадження спеціального правового режиму Дія City. У 2021 році прийнято Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» №1667-IX від 15.07.2021 р., який заклав правову основу для функціонування режиму Дія City та ввів нові підходи до оформлення трудових відносин у ІТ-галузі [6]. Зокрема, резидентам Дія City запропоновано альтернативні моделі співпраці з фахівцями: окрім традиційних трудових договорів або контрактів з ФОП, дозволено укладати гіг-контракти – особливий вид цивільно-правового договору, доступний лише для резидентів Дія City [5; 6]. Гіг-контрактори фактично залишаються незалежними підрядниками, проте для них встановлено аналогічні податкові умови, що й для штатних працівників Дія City: 5% ПДФО, ЄСВ у розмірі 22% від мінімальної зарплати та 1,5% військового збору [2]. Такий рівень оподаткування спеціалістів Дія City є помірним і близьким до навантаження на ФОП, але при цьому гіг-спеціалісти отримують базові соціальні гарантії (захист трудових прав, внески до системи соціального страхування тощо). Для компаній-резидентів Дія City гіг-контракти надають можливість офіційно показувати весь обсяг виплат фахівцям і водночас уникати надмірних податкових витрат, а також спрощують адміністративні процедури оформлення співпраці [6]. Отже, поява режиму Дія City стала новим етапом трансформації

управління персоналом: від повної переваги неформальних ФОП-відносин галузь поступово переходить до більш збалансованої моделі, що поєднує гнучкість контракторів із прозорістю та соціальною захищеністю найманих працівників.

Висновки. Оптимізація оподаткування виступає потужним чинником, який визначає практики управління персоналом ІТ-компаній. В Україні податкові стимули (спрощена система для ФОП) зумовили формування унікальної моделі найму, коли більшість фахівців співпрацюють з компаніями як підрядники, а не як штатні співробітники. Така модель забезпечила компаніям значне зниження податкових витрат та гнучкість у залученні кадрів, однак поставила перед HR-службами нові завдання: підтримання лояльності, розвиток корпоративної культури та соціальної взаємодії у розподілених командах контракторів. Наразі відбувається подальша трансформація управління персоналом під впливом змін у регуляторному полі: запровадження спеціальних режимів на кшталт Дія City сигналізує поступовий перехід до більш цивілізованих форм співпраці, що поєднують переваги податкової оптимізації із забезпеченням соціальних гарантій. Таким чином, для сталого розвитку ІТ-галузі необхідним є баланс між фіскальною привабливістю режимів найму та ефективним управлінням людським капіталом. Керівники ІТ-компаній мають враховувати податкові фактори при формуванні HR-стратегії, одночасно дбаючи про мотивацію та добробут фахівців. Подальше дослідження впливу податкових умов на продуктивність та стабільність ІТ-персоналу є перспективним напрямом, результати якого сприятимуть вдосконаленню як податкової політики, так і практик управління персоналом у високотехнологічному секторі.

### Література:

1. Оліховський В.Я. Шляхи оптимізації податкового навантаження на оплату праці. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 218–222.
2. Податки працівників Дія.City. Finevolution. 2022. URL: <https://finevolution.com.ua/taxation-employees-diia-city/> (дата звернення: 26.02.2025).

3. Редакція DOU. Скільки айтівців в Україні: +32 тисячі IT-ФОПів за рік згідно з Мін'юстом. *DOU.ua*. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/> (дата звернення: 26.02.2025).
4. SK – Оподаткування IT-галузі. URL: <https://sk.ua/uk/opodatкування-it-galuzi/> (дата звернення: 26.02.2025).
5. Christmann M., Luo A. Gig Economy: What It Means for HR. *Eddy HR Encyclopedia*. 2023. URL: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/gig-economy/> (дата звернення: 26.02.2025).
6. Офіційний сайт Дія.City: Низькі податкові ставки та альтернативна модель найму. URL: <https://city.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 26.02.2025).

**Мельник Богдан Іванович**  
*аспірант,*  
*Поліський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-42>

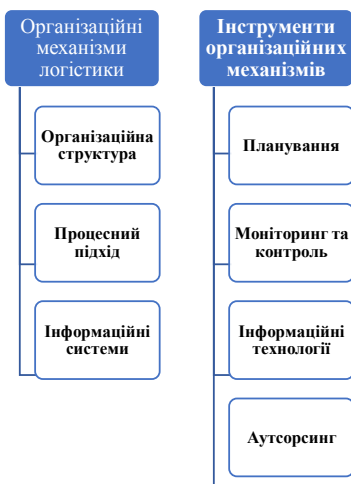
## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ**

Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні ринкові умови вимагають від компаній вдосконалення організаційних механізмів управління логістикою для досягнення оптимальних результатів. Дослідження відображає основні аспекти та інструменти організаційних механізмів у логістиці.

Структура логістики охоплює планування, виконання та контроль ефективного переміщення і зберігання товарів, послуг й інформації від пункту формування до пункту споживання. Основні функції логістики включають транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень, інформаційні, фінансові та інші супутні потоки. Організаційні механізми логістики визначають структуру, процеси і методи управління логістичними операціями (рис. 1).

Організаційну структуру механізмів логістики включає визначення ролей, відповідальностей та взаємодії між підрозділами. Процесний підхід забезпечує впровадження бізнес-процесів для оптимізації логістичних операцій. Інформаційні системи включає використання технологій для управління логістичними даними та підвищення ефективності [1]. Основними інструментами організаційних механізмів є розробка стратегічних та оперативних планів для управління матеріальними потоками (планування), відстеження виконання логістичних операцій та коригування планів у разі необхідності (моніторинг та контроль), використання ERP-систем,

WMS, TMS для автоматизації та інтеграції логістичних процесів (інформаційні технології), передача окремих логістичних функцій спеціалізованим компаніям для підвищення ефективності (аутсорсинг) [4].



**Рис. 1. Інструменти організаційних механізмів**

*Джерело: [2; 3]*

Логістичне управління є ключовим елементом у забезпеченні ефективності та продуктивності підприємства будь-якої сфери діяльності. В основі логістичного управління лежить комплексний підхід до планування, організації, контролю та вдосконалення всіх елементів логістичного процесу. Планування логістики включає розробку стратегічних та оперативних планів для забезпечення безперебійного переміщення товарів, послуг та інформації від виробника до споживача. Важливими етапами планування є аналіз попиту, що включає прогнозування попиту на товари та послуги для визначення оптимальних обсягів виробництва та закупівель; маршрутизацію, як визначення найоптимальніших маршрутів для транспортування товарів, та розробку графіків постачань для забезпечення своєчасного виконання замовлень.

Управління запасами, особливо для закладів забезпечення медичними послугами, є критично важливим для безперебійного виробничого процесу та задоволення потреб населення. Для виконання основних завдань управління запасами слід провести розрахунок необхідної кількості запасів для мінімізації витрат і запобігання дефіциту, а також використовувати системи автоматизованого управління, наприклад, ERP-системи контролю запасів і автоматичного поповнення [4].

Транспортування є невід'ємною частиною логістичних процесів і відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасної доставки товарів. Для забезпечення ефективної транспортної логістики керівництву підприємств слід концентрувати увагу на підборі транспортних засобів, визначаючи найбільш оптимальні види транспорту залежно від характеристик вантажу і відстані. Оптимізація маршрутів з використанням сучасних технологій для оптимізації маршрутів допоможе у зниженні транспортних витрат. Системи контролю процесу доставки критично важливої продукції допомагають відстежувати переміщення вантажів у режимі реального часу для забезпечення своєчасності доставки.

Складська логістика включає управління процесами зберігання товарів на складах. Організація зберігання, включаючи оптимізацію розміщення товарів на складі для забезпечення швидкого доступу та мінімізації витрат на зберігання, та облік товарів за використання сучасних систем обліку для контролю запасів і мінімізації втрат, – є важливими аспектами складської логістики.

Інформаційна логістика забезпечує ефективний обмін даними між учасниками логістичного процесу. Основними завданнями інформаційної логістики є автоматизація процесів, зокрема впровадження інформаційних систем для автоматизації логістичних операцій, та інтеграція даних між різними підрозділами та системами для покращення їх координації.

Для забезпечення високої ефективності логістичних процесів необхідно враховувати такі аспекти: зниження витрат на транспортування, складування та управління запасами; скорочення



часу доставки та підвищення точності виконання замовлень; можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреб клієнтів. Ключовими показниками ефективності є оцінка продуктивності логістичних процесів та аудит логістичних операцій з проведення регулярних перевірок з метою виявлення слабких місць і їх усунення.

Організаційні механізми в процесах управління логістикою мають вирішальне значення для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємств. Інтеграція сучасних технологій, процесний підхід та ефективне планування дозволяють підвищити продуктивність та знизити витрати. Удосконалення організаційних механізмів є важливим завданням для кожної компанії, що прагне успіху на ринку. Використання принципів логістизації діяльності підприємств забезпечує підвищення швидкості та надійності транзакцій й виробничих процесів, загального зниження рівня витрат, забезпечення гнучкості та адаптивності елементів системи.

### **Література:**

1. Алексеев В.П. Логистика: підручник для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 512 с.
2. Бойко М.І., Буряк О.В. Основи логістики: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2015. 376 с.
3. Ткаченко Т.В. Логістичний менеджмент: підручник. Київ : Кондор, 2018. 400 с.
4. Чухрай Н.І. Логістика: підручник для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 456 с.

**Мирошнік Діана Сергіївна**  
*студентка магістратури,*  
*Черкаський національний університет*  
*імені Богдана Хмельницького*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-43>

## **АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В БАНКАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ**

Аналіз та управління операційними ризиками в банках є важливим елементом для забезпечення стабільності та ефективності банківської діяльності в умовах динамічних змін фінансових та економічних умов. Операційний ризик в банку визначається як можливість виникнення збитків внаслідок недостатності або неефективності внутрішніх процесів, людських факторів, систем чи зовнішніх подій. Оскільки операційні ризики можуть мати значний вплив на фінансовий стан банку, їх належне управління є одним із пріоритетних завдань для забезпечення стійкості фінансової установи.

Сучасні підходи до аналізу та управління операційними ризиками в банках значно еволюціонували з часом, оскільки нові технології, зміни в регуляційному середовищі та постійно зростаючі вимоги до прозорості та безпеки фінансових установ вимагають впровадження інноваційних стратегій для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків.

Одним з основних етапів управління операційними ризиками є їх ідентифікація [1]. Для цього банки використовують різні інструменти та методи, такі як аналіз бізнес-процесів, аудит внутрішніх систем, вивчення випадків минулих операційних втрат, а також застосування технічних засобів для моніторингу систем безпеки. Сучасні підходи також включають використання аналітики великих даних для виявлення потенційних проблем, пов'язаних з

операційними ризиками. За допомогою технологій обробки даних можна швидко виявити аномалії, які можуть свідчити про наявність ризику.

Оцінка операційних ризиків є наступним важливим етапом. Традиційно використовуються різні моделі оцінки, такі як якісні оцінки (наприклад, оцінка ймовірності та впливу ризику за допомогою шкал) та кількісні оцінки (наприклад, моделі вартості втрат або сценарні аналізи) [2]. У сучасній практиці для оцінки операційних ризиків активно використовуються методи стрес-тестування, яке дозволяє оцінити потенційний вплив різних негативних подій на діяльність банку в умовах змінного середовища. Стрес-тестування дає змогу моделювати різні ситуації, що дозволяє визначити найбільш вразливі області та розробити відповідні стратегії для мінімізації потенційних втрат [3].

В управлінні операційними ризиками важливе значення має запровадження комплексної стратегії, яка включає в себе кілька підходів. Одним з таких підходів є формування ефективної внутрішньої системи контролю. Це забезпечує виявлення порушень та потенційних загроз на ранніх етапах, що дозволяє оперативно реагувати на ризики. Для цього банки впроваджують систему безперервного моніторингу та відслідковування процесів. Важливим аспектом є також тренування співробітників для правильного реагування на ризики та зниження ймовірності помилок через людський фактор.

Сучасні технології, такі як автоматизація, роботизація та використання штучного інтелекту, сприяють ефективному управлінню операційними ризиками [4]. Автоматизовані системи дозволяють виявляти аномалії в реальному часі, знижуючи ймовірність помилок і забезпечуючи своєчасну реакцію на інциденти. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й створювати прогнози та сценарії для ризиків на основі аналізу історичних даних та поточних тенденцій.

Крім того, ефективне управління операційними ризиками передбачає постійну адаптацію до змін. Для цього банки повинні

мати гнучку стратегію управління, яка дозволяє швидко реагувати на нові виклики. Це включає в себе оновлення політик і процедур на основі аналізу поточних умов, відгуків від співробітників, клієнтів і зовнішніх партнерів, а також змін у регуляторному середовищі.

Управління операційними ризиками в банках має величезне значення для забезпечення безпеки та стабільності фінансових установ. Проте, з огляду на складність і багатогранність операційних ризиків, банки повинні використовувати комплексний підхід, який включає ідентифікацію, оцінку, управління та моніторинг ризиків, а також застосування сучасних технологій для підтримки ефективного управління. Тільки так можна забезпечити стабільність і безпеку банківської діяльності в умовах постійних змін на ринку фінансових послуг.

Для успішного управління операційними ризиками банкам необхідно також активно співпрацювати з регуляторами та іншими фінансовими установами. Взаємодія з державними органами, такими як Національний банк, а також з міжнародними організаціями, дає можливість не лише дотримуватись вимог, але й адаптувати свої стратегії до міжнародних стандартів та практик. Регулятори відіграють важливу роль у визначенні рамок та вимог до управління ризиками, що допомагає банкам уникати фінансових невдач та зберігати стабільність у кризові періоди [5].

Важливим елементом є створення культури ризик-менеджменту всередині організації. Це означає, що управління ризиками повинно бути інтегроване в усі аспекти діяльності банку, а не тільки в окремі функціональні підрозділи[6]. Кожен співробітник, від керівника до рядового працівника, повинен розуміти важливість запобігання та управління ризиками в повсякденній роботі. Програми навчання, регулярні тренінги та семінари для персоналу стають невід'ємною частиною цього процесу, сприяючи формуванню корпоративної культури, що підтримує стабільність і безпеку банківських операцій.

Не менш важливим є застосування технічних та інтелектуальних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності ризик-менеджменту. Використання аналітики великих даних, систем

штучного інтелекту, а також спеціалізованих програмних продуктів дозволяє не лише виявляти потенційні загрози, але й прогнозувати їх розвиток на основі аналізу трендів. Прогнозування ймовірності виникнення тих чи інших ризиків, автоматизація систем сповіщень та виконання превентивних заходів сприяє підвищенню ефективності банківських процесів і мінімізації впливу ризиків.

Одним з новітніх підходів у цій сфері є використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій. Блокчейн дозволяє банкам створювати надійні та захищені канали для здійснення операцій, що значно знижує ризики шахрайства, помилок і зловживань. Інтеграція блокчейну в операційні процеси дозволяє зберігати історію транзакцій в незмінному вигляді, що підвищує довіру клієнтів і регуляторів.

Сучасні технології також дозволяють банкам краще управляти людським фактором як джерелом операційних ризиків. Використання систем для автоматизації стандартних операцій та оптимізації робочих процесів дозволяє зменшити людські помилки та підвищити ефективність. Розробка систем на основі штучного інтелекту, які можуть здійснювати контроль за виконанням процедур, допомагає не лише знизити операційні витрати, але й підвищити точність і швидкість виконання транзакцій. [7].

Необхідність постійного вдосконалення систем управління операційними ризиками є очевидною, особливо в умовах швидких змін на фінансових ринках, появи нових технологій та складних соціально-економічних процесів. Банки повинні не лише реагувати на ризики, але й активно адаптувати свої стратегії управління до нових викликів. Вони повинні постійно здійснювати моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних вплинути на їх діяльність, і готуватися до потенційних сценаріїв змін.

Загалом, ефективне управління операційними ризиками є ключовим для забезпечення довгострокової стабільності банківської діяльності. Це вимагає інтегрованого підходу, який включає в себе використання сучасних технологій, правильне управління людським ресурсом, співпрацю з регуляторами та постійну адаптацію до

мінливого середовища. Застосування передових методів та інструментів дозволяє не лише мінімізувати потенційні ризики, але й створювати конкурентні переваги, забезпечуючи таким чином успішне і безпечне функціонування банку в умовах сучасної економіки.

### Література:

1. Волкова, Н.І.; Дудар В.М Застосування моделі оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. No. 4 (110). P. 50–55.
2. Назаренко С.А, Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. No. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 16.02.2025).
3. Міняйло В.П., Негоденко В.С., Копотієнко Т.Ю., Овчарик Р.Ю. Внутрішній контроль та аналіз оборотних активів підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 1.
4. Добровольська, Е.В., Покотильська Н.В. Особливості системи управління ризиками. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 31–36.
5. Дуброва Н.П., Крюкова Г.В. Ключові аспекти аналізу прибутковості банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : *Економічні науки*. 2021. № 11(3). С. 105–111.
6. Чернишов М.О. Оцінка та забезпечення фінансової безпеки банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 1.
7. Мирошнік, Д.С, Богуславська, С.І. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. No. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42> (дата звернення: 26.01.2025).

**Палей Дмитро Анатолійович**  
*аспірант,*  
*Приватний вищий навчальний заклад*  
*«Європейський університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-44>

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Зміни в економічному середовищі, глобальні фінансові кризи, а також внутрішні проблеми підприємств обумовлюють необхідність розробки ефективних механізмів антикризового управління. Сучасний менеджмент зіштовхується з новими викликами, що потребують оперативного реагування, стратегічного планування та гнучких методів управління для мінімізації негативних наслідків кризи.

Успішне антикризове управління передбачає не лише подолання поточних труднощів, а й створення стійкої системи, здатної запобігати майбутнім кризам. Для цього підприємства повинні впроваджувати сучасні механізми ризик-менеджменту, використовувати аналітичні інструменти прогнозування кризових явищ, а також розробляти адаптивні бізнес-моделі.

Одним із ключових аспектів є своєчасна діагностика кризових ситуацій, що включає моніторинг фінансових показників, аналіз ринкових тенденцій і оцінку внутрішніх процесів підприємства [1]. Важливу роль відіграє диверсифікація діяльності, що дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечує фінансову стабільність.

Крім того, ефективне антикризове управління неможливе без підвищення кваліфікації управлінського персоналу, здатного приймати швидкі та зважені рішення в умовах невизначеності. Використання цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів та гнучке управління ресурсами є додатковими факторами, що сприяють успішному виходу підприємства з кризи.

Таким чином, сучасні підходи до антикризового управління повинні базуватися на комплексному аналізі, інноваційних методах управління та стратегічному плануванні, що дозволить підприємствам не лише подолати кризові явища, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті важливим інструментом є антикризове стратегічне планування, яке включає прогнозування можливих ризиків, розробку сценаріїв реагування та створення резервних механізмів для підтримки фінансової стабільності підприємства [2]. В умовах високої невизначеності компанії повинні готувати кілька стратегічних варіантів розвитку, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Одним із ключових напрямів антикризового управління є фінансова реструктуризація, яка передбачає оптимізацію витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, пошук альтернативних джерел фінансування. Залучення інвестицій, співпраця з банками та фінансовими установами, а також ефективно використання державних антикризових програм можуть суттєво покращити фінансовий стан підприємства.

Не менш важливим аспектом є кадрова політика в умовах кризи. Компетентний персонал відіграє вирішальну роль у реалізації антикризових заходів, тому підприємства повинні інвестувати в навчання співробітників, впроваджувати системи мотивації та створювати умови для ефективної командної роботи. Гнучкість у підходах до управління персоналом, впровадження віддалених форм роботи та використання аутсорсингу можуть допомогти компанії адаптуватися до нових викликів.

Ще одним важливим фактором успішного антикризового управління є цифрова трансформація. Впровадження інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та великих даних (Big Data) дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати операційну діяльність та покращити взаємодію з клієнтами [3].



Крім того, важливу роль у антикризовому управлінні відіграє маркетингова стратегія, яка допомагає підприємству не лише зберегти свою ринкову позицію, а й знайти нові можливості для розвитку. В умовах кризи компанії повинні переглядати свої бізнес-моделі, адаптувати товарні пропозиції до змінених потреб споживачів та активно використовувати цифрові маркетингові інструменти. Особливу увагу слід приділити антикризовому брендингу, формуванню довіри до компанії та ефективній комунікації з цільовою аудиторією.

Важливою складовою є гнучке управління ланцюгами постачання, оскільки кризи часто супроводжуються порушеннями логістичних процесів. Підприємства, які впроваджують диверсифікацію постачальників, оптимізують товарні запаси та використовують локальні ресурси, мають вищі шанси на стабільність навіть у складних економічних умовах.

Ще одним дієвим інструментом є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Під час кризових періодів компанії, що підтримують своїх співробітників, сприяють розвитку локальних громад і дотримуються принципів екологічної відповідальності, отримують значні переваги у вигляді підвищення репутації та довіри з боку клієнтів і партнерів [3].

Таким чином, ефективне антикризове управління – це багатогранний процес, що включає фінансові, організаційні, кадрові та технологічні аспекти. Використання комплексного підходу, поєднання гнучкості та стратегічного бачення дозволяють підприємствам не лише долати кризові явища, а й формувати стійкі конкурентні переваги в умовах сучасної економіки.

Щоб забезпечити довгострокову стабільність підприємства, антикризове управління повинно стати постійною складовою стратегічного менеджменту, а не лише реакцією на форс-мажорні обставини. Це означає, що компанії повинні формувати антикризову культуру, яка передбачає проактивний підхід до ризиків, адаптивність та інноваційність у прийнятті рішень.

Одним із ключових напрямів розвитку підприємств у кризових умовах є стратегічна партнерська співпраця. Об'єднання ресурсів із іншими компаніями, створення альянсів та спільних проєктів дозволяє мінімізувати ризики, розширити ринкові можливості та забезпечити взаємну підтримку. Наприклад, у періоди економічних потрясінь бізнеси можуть спільно використовувати логістичні ресурси, обмінюватися технологіями або виходити на нові ринки завдяки партнерським програмам [4].

Державна підтримка та регуляторна політика також відіграють значну роль у антикризовому управлінні. Врядування може сприяти фінансовій стабільності підприємств через програми кредитування, податкові пільги, грантові ініціативи та консультативні сервіси. Водночас компанії повинні активно взаємодіяти з державними органами, щоб адаптувати свою діяльність до змін у законодавстві та скористатися можливостями, які пропонує урядова політика в період криз.

Ще одним ефективним підходом є психологічна стійкість персоналу. Кризи часто викликають високий рівень стресу серед працівників, що може негативно вплинути на продуктивність і загальний моральний стан команди. Тому важливо впроваджувати програми підтримки співробітників, зокрема тренінги з управління стресом, коучинг та командоутворення. Забезпечення відкритої комунікації всередині організації, чесний діалог із персоналом та створення атмосфери довіри сприяють збереженню ефективності команди навіть у найскладніші періоди.

Перспективи розвитку антикризового управління пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, що дозволяють швидко аналізувати ризики та прогнозувати кризові ситуації. Екологічна стійкість та ресурсоощадні бізнес-моделі набувають дедалі більшого значення, оскільки забезпечують довгострокову стабільність підприємств [5]. Важливу роль відіграватиме міжнародна кооперація, що сприятиме розширенню ринків і зменшенню залежності від локальних кризових факторів. Управлінські підходи змінюватимуться в бік більшої соціальної

відповідальності, прозорості та гнучкості у прийнятті рішень. Загалом, майбутнє антикризового управління лежить у поєднанні технологічних інновацій, стратегічного планування та ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Антикризове управління є комплексним і багатовимірним процесом, який вимагає від підприємств стратегічного мислення, інноваційного підходу та гнучкості в прийнятті рішень. Використання сучасних фінансових, управлінських, маркетингових і технологічних інструментів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, а й знайти нові можливості для розвитку.

Підприємства, які оперативно реагують на виклики, впроваджують ефективні антикризові заходи та будують довгострокові стратегії стійкості, мають всі шанси не лише вистояти у складних умовах, а й закласти фундамент для майбутнього зростання та конкурентних переваг на ринку.

### Література:

1. Економічна наука. Антикризове управління підприємствами в Україні: вплив війни та економічної нестабільності: *Соціологічна група «Рейтинг»*. Київ : Економіка, 2024. 250 с.
2. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
3. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 52–61.
4. Пилипенко А.А. Економічна безпека підприємств: методологія та механізми забезпечення. Харків : Інжек, 2020. 245 с.
5. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

**Палей Дмитро Анатолійович**  
*аспірант,*  
*Приватний вищий навчальний заклад*  
*«Європейський університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-45>

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Сучасний економічний ландшафт характеризується високим рівнем невизначеності та динамічними змінами, що ставить підприємства, зокрема малий та середній бізнес, перед численними викликами. Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи робочі місця, стимулюючи інновації та сприяючи економічному зростанню. Однак їхнє існування та розвиток значною мірою залежать від здатності ефективно адаптуватися до кризових ситуацій, які можуть виникати як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні [1].

Антикризове управління є ключовим фактором забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу, адже дозволяє оперативно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та зберігати конкурентоспроможність. Використання гнучких стратегій, цифрових технологій та фінансової диверсифікації допомагає підприємствам адаптуватися до нестабільного економічного середовища. Важливу роль відіграє ефективне управління ресурсами, зокрема оптимізація витрат, пошук нових каналів збуту та залучення партнерів для взаємної підтримки. Розвиток кризового менеджменту в малому бізнесі також передбачає інвестиції в людський капітал, оскільки кваліфікований персонал та сильне лідерство є запорукою швидкої адаптації до змін [2]. У результаті підприємства, що впроваджують антикризові стратегії на постійній основі, не лише долають

труднощі, а й закладають фундамент для довгострокового розвитку та зростання.

Завданням антикризового управління є також створення системи раннього попередження про можливі кризи, розробка стратегій для їх подолання та відновлення після важких періодів. Кризи можуть мати різні форми – від фінансових і економічних до соціальних і політичних, і для кожного з таких випадків необхідні специфічні підходи до управлінських рішень. В умовах глобальних змін та розвитку цифрових технологій, антикризове управління повинно враховувати можливості швидкої адаптації до нових технологій, змін в споживчому попиті та зовнішніх економічних факторів.

Особливо важливим аспектом антикризового управління для малого та середнього бізнесу є проактивне планування, що включає створення фінансових резервів, диверсифікацію постачальників та адаптацію бізнес-моделі до змін у споживчому попиті. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація бізнес-процесів та аналітика даних, дозволяє швидко реагувати на ринкові коливання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас стратегічні партнерства та співпраця з державними інституціями, фінансовими організаціями та міжнародними фондами відкривають нові можливості для отримання підтримки під час кризових періодів [1]. Гнучкість у прийнятті рішень, адаптивність до зовнішніх факторів та готовність до інновацій стають визначальними елементами успішного антикризового управління. У перспективі саме підприємства, які інтегрують кризові сценарії у свою бізнес-стратегію та розвивають культуру стійкості, зможуть не лише вижити в умовах нестабільності, а й створити довготривалі конкурентні переваги.

Крім того, важливу роль у стійкості малого та середнього бізнесу відіграє диверсифікація джерел фінансування, що дозволяє підприємствам уникати критичної залежності від одного фінансового каналу. Використання грантових програм, державних субсидій, венчурного капіталу або краудфандингових платформ

може стати надійною підтримкою у періоди нестабільності. Також малий бізнес має зосередитися на цифровій трансформації, яка включає автоматизацію внутрішніх процесів, розвиток онлайн-продажів та використання аналітики великих даних для кращого розуміння ринку [3].

Управління персоналом також набуває особливого значення, адже мотивація, лояльність та професійний розвиток команди безпосередньо впливають на здатність підприємства долати кризові періоди. Важливо підтримувати відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками, залучати персонал до процесу прийняття рішень та створювати стимули для підвищення продуктивності.

Крім внутрішніх факторів, малий і середній бізнес має адаптуватися до змін у законодавчому та регуляторному полі. Участь у галузевих асоціаціях, співпраця з місцевою владою та моніторинг економічних реформ допомагають компаніям не лише залишатися в правовому полі, а й використовувати нові можливості для розвитку.

Успішне антикризове управління базується на гнучкості, інноваційності та стратегічному мисленні. Підприємства, які заздалегідь готуються до можливих криз, диверсифікують свої ризики та інвестують у розвиток, мають значно вищі шанси не лише подолати труднощі, а й зміцнити свої позиції на ринку. Таким чином, антикризове управління стає не просто інструментом виживання, а ключовим фактором довгострокового успіху малого та середнього бізнесу.

Щоб малий і середній бізнес не лише виживав, а й розвивався в умовах криз, потрібно змінити підхід до управління ризиками, інтегруючи їх у загальну бізнес-стратегію. Це означає впровадження систем моніторингу економічних і ринкових загроз, розробку сценаріїв реагування та підготовку альтернативних планів дій [2]. Такий підхід дозволяє не просто реагувати на виклики, а передбачати їх і діяти на випередження.

Додатковим чинником стійкості є інвестиції в розвиток людського капіталу. У кризові часи головною конкурентною перевагою стає не лише фінансова стабільність, а й команда

професіоналів, здатних швидко адаптуватися до змін. Навчання, підвищення кваліфікації персоналу, формування культури інновацій та підтримки в колективі сприяють створенню середовища, в якому працівники не бояться змін, а сприймають їх як можливість для зростання.

Також роль цифрових технологій у антикризовому управлінні важко переоцінити. Використання хмарних сервісів, CRM-систем, аналітичних платформ та штучного інтелекту дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень та оперативність бізнес-процесів. Цифровізація не лише допомагає оптимізувати витрати, а й відкриває нові можливості, зокрема вихід на міжнародні ринки, впровадження онлайн-продажів або розширення спектра послуг.

Крім внутрішніх змін, малий і середній бізнес має активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем [4]. Партнерство з іншими компаніями, участь у бізнес-асоціаціях, кооперація з науковими установами та залучення державної підтримки значно підвищують шанси на успіх навіть у складних економічних умовах.

Антикризове управління є ключовим чинником стійкості малого та середнього бізнесу в умовах нестабільності. Використання гнучких стратегій, цифрових технологій, диверсифікації фінансування та ефективного управління ресурсами дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових викликів, а й закладати фундамент для подальшого розвитку. Особливу роль відіграє інвестиція в людський капітал, оскільки професійна команда та ефективне лідерство сприяють швидкому реагуванню на зміни.

Проактивне планування, використання сучасних технологій та стратегічне партнерство з державними та фінансовими інституціями є важливими елементами успішного антикризового менеджменту [5]. Підприємства, що інтегрують кризові сценарії у свою бізнес-стратегію та формують культуру стійкості, здатні не лише вижити, а й створювати конкурентні переваги. У сучасному бізнес-середовищі антикризове управління стає не лише необхідністю, а й інструментом довгострокового успіху.

## Література:

1. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 326–330.
2. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макро-економічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип.1(49). С.89–98.
3. Хотенко О. Державна підтримка малого та середнього підприємництва. URL: <https://ngoipr.org.ua/blog/derzhavna-pidtrymka-malogo-ta-serednogo-pidpruyemnytstva/> (дата звернення 05.03.2025).
4. Леонова Б., Островська О., Круш, В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65> (дата звернення 05.03.2025).
5. Шаранов Р.С. Дослідження шляхів виходу підприємств з кризового стану в сучасних умовах. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: матеріали доповідей міжнар. наук.-техн. конф., м. Ужгород, 8 травня 2020 р. Ужгород, 2020. С. 91–94.*



**Палей Дмитро Анатолійович**  
*аспірант,*  
*Приватний вищий навчальний заклад*  
*«Європейський університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-46>

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ**

Цифрові технології є невід'ємною частиною сучасного світу. З їх появою, змінився підхід до розвитку бізнесу. Деякі країни почали процес інформатизації набагато раніше, перш ніж цей процес став популярним у світі. Інколи процес створення та розвитку інновацій займав десятиліття. Японія розпочала розвивати технології в 1971 році, США у 1980, а Південна Корея у 1987 р. Частіше за все, процес розвитку сучасних технологій пов'язують з цифровізацією економіки, що реалізується через створення різноманітних економічних та технологічних програм. Наприклад, міжнародна ініціатива «Цифрова Європа», яка з'явилася в 2021 році і була направлена на прискорення економічного відновлення та цифрової трансформації країн Євросоюзу після пандемії Covid-19 [1, с. 54].

Діяльність сучасних підприємств завжди поєднана з ризиком. Компанія, за часи свого існування, іноді стикається з різними суперечливими, непередбачуваними та конфліктними ситуаціями, які можуть бути пов'язані, як із зовнішніми факторами (клієнти, конкуренти, постачальники), так із внутрішніми (фінанси, бізнес-процеси, персонал), які можуть спричинити кризову ситуацію та, як наслідок, фінансові збитки та втрату ресурсів для компанії.

В.О. Подольська описує кризу на підприємстві як деяку форму порушення параметрів життєдіяльності підприємства, яка діє в

певний проміжок часу, характеризується циклічністю та економічністю виникнення в різні періоди життєвого циклу компанії та обумовлюється нагромадженням протиріч на підприємстві та особливостями його взаємодії із зовнішнім середовищем [2, с. 177].

Кризові ситуації на підприємстві можуть бути кількох видів: соціальна криза, маркетингова криза, фінансова криза, кадрова криза, техніко-технологічна криза та виробнича криза. Незважаючи на ступінь або вид кризової ситуації, вона несе негативний вплив на діяльність підприємства. Суб'єкт господарювання, який прагне займати певну нішу на ринку та розвиватися, повинен своєчасно виявляти потенційні загрози, які можуть стати причиною його занепаду.

Якщо говорити про глобальні кризові ситуації, які мали негативний вплив, не лише на бізнес, але й на суспільство в цілому, то варто виділити найбільші кризи за останні 15 років:

2008–2009 рр. – падіння американського фондового та іпотечного ринків та крах найбільших інвестиційних банків США, що стало причиною збільшення рівня безробіття та зменшення кількості робочих місць, і відповідно зменшення доходів громадян;

2019–2022 рр. – формування пандемії Covid-19, що також стало причиною підвищення рівня безробіття та зменшення доходів громадян, скорочення обсягів діяльності середнього та малого бізнесу, зниження рівня експорту та імпорту, занепад туристичної індустрії тощо;

2022 р. – наші дні – війна між Україною та Росією, збройний конфлікт між Ізраїлем та Палестиною, стали причиною міграції населення, зростання цін на ресурси та деякі типи товарів, занепад світової економіки, неможливість працювати для більшої частини компаній постраждалих країн [3].

Розвиток компанії пов'язаний з сукупністю змін, які відбуваються в ній, та які є причиною переходу підприємства на новий рівень розвитку за рахунок ефективної взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасний розвиток підприємств неможливий без використання інноваційних технологій. Введення нових бізнес-технологій та сучасних наукових досягнень, модернізація методів управління та структури господарювання, оновлення технологічного обладнання – один із головних кроків на шляху до створення успішного підприємства. Експерти прогнозують, що 2020–2030 роки будуть періодом запровадження глобальних цифрових технологій, які здійснять прорив у сфері бізнесу та відкриють нові можливості для розвитку підприємств [4].

Цифровізація є ключовим елементом розвитку сучасного бізнесу та методом боротьби підприємств з різними негативними факторами. Згідно з останніми дослідженнями, цифровізація надає можливість підприємствам швидше реагувати на зміни на ринку, автоматизувати рутинні операції, покращувати процеси прийняття рішень на основі даних та підвищувати загальну ефективність управління. Вона впливає на всі бізнес-процеси на підприємстві, перетворюючи стандартну компанію на сучасну та ефективну.

Цифровізація – це процес впровадження в діяльність підприємства сучасних інформаційних технологій. На 2024 рік існує велика кількість різноманітних цифрових технологій, за допомогою яких підприємство автоматизує та спрощує власну діяльність. Серед найбільш відомих є штучний інтелект, який дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та знизити час та витрати на проведення операцій на підприємстві. Варто також згадати Хмарні технології (Cloud), які вдосконалюють та спрощують діяльність ІТ-підрозділів. Великі дані або Big Data дозволяють визначити запити потенційних клієнтів та можливих конкурентів та їх переваг на ринку. Автоматизація бізнес-процесів (BPA) дозволяє скоротити час на виконання робочих завдань [5, с. 469].

Ці та інші цифрові технології є ключовим елементом у боротьбі підприємства з різними кризовими явищами. Сучасні технології дозволяють швидко визначити корінь проблеми на підприємстві, розробити шляхи для усунення проблеми та сформуванню програму для подальшого розвитку підприємства.

Отже, цифровізація виступає ключовим елементом у розвитку сучасних підприємств. Вона дозволяє, не тільки вдосконалювати компанію, але й виступає головним фактором у боротьбі з різними кризовими ситуаціями. Впровадження інформаційних технологій на підприємство є запорукою становлення успішної компанії на світової арені.

### Література:

1. Хрустальова В., Парфьонова О. Цифровізація як фактор відновлення національної економіки. *Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку в XXI столітті*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 16 травня 2024 р. Київ, 2024. С. 53–57.
2. Кулиняк І. Я., Жигало І. І. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи регулювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 51. С. 175–183. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-27>
3. Воронова О.В., Марущак С.М. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9>
4. Терлецька Ю.О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>
5. Цюпак В., Бондар А. Впровадження цифрових технологій в управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 32. № 2. С. 465–479.

**Палей Дмитро Анатолійович**  
*аспірант,*  
*Приватний вищий навчальний заклад*  
*«Європейський університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-47>

## **ЕФЕКТИВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

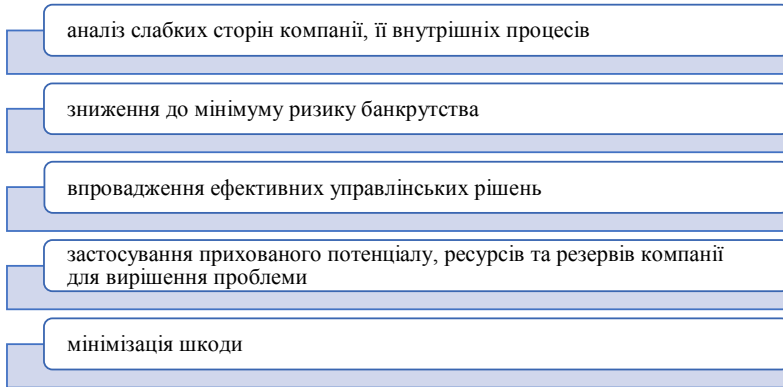
Сьогодні антикризове управління стало звичайним змістом для менеджерів підприємств через характер поточного бізнес-середовища, на яке впливає глобалізація та висока динаміка ринку. У цьому світі кризу можна вважати більш менш постійною, проте цей факт вимагає контролю та прогнозування, які запобігають потенційному порушенню балансу та стабільності підприємства. Загалом антикризове управління можна розуміти як процес, який спрямовує діяльність організації з метою збирання та оцінки попереджувальних сигналів про потенційну кризу [1].

Антикризове управління розглядають також як процес своєчасного виявлення кризової ситуації та її успішне вирішення, і, що не менш важливо, сприяння запобіганню кризі. Антикризове управління не завжди дозволяє запобігти кризі, але організації можуть керувати ним набагато ефективніше з мінімальними втратами [2]. На авторську думку, антикризове управління – це система управління різного роду загрозами, які виникають при настанні кризового в періоду в економіці та безпосередньо на підприємстві.

Виділяють два основні підходи антикризового управління – реактивний та проактивний підходи. Підходи антикризового управління переважно розглядаються і пропонуються для моделей з елементом безперервного процесу, що підкреслюють риси проактивного стилю антикризового управління [3].

Мета антикризового управління полягає у досягненні збалансованості ресурсів, які компанія використовує в процесі виробництва товарів чи послуг та в недопущенні її банкрутства.

Завдання антикризового управління наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Основні завдання антикризового управління в компаніях**

*Джерело: [5–6]*

Отже, слід зазначити, що антикризове управління потрібно не тільки в процесі подолання кризи, але й для уникнення її виникнення. Саме тому важливо використовувати фінансовий аналіз для ідентифікації кризи на перших її стадіях, адже фінансовий стан компанії є одним із ключових індикаторів кризи.

На рисунку 2 ми пропонуємо модель антикризового управління для українських компаній.

На рис. 2 наведено поєднання реактивної та проактивної моделі, застосування яких в комплексі допоможе українським компаніям не тільки адаптуватись до кризи, але провести ряд заходів, які її попередять.

Превентивна модель передбачає, що менеджер прагне заздалегідь може передбачити можливу кризу та знайти рішення, які б дозволили організації уникнути подальшої кризи. Мета полягає в

тому, щоб вирішити кризу якнайшвидше, а її уникнення – найшвидший шлях до її вирішення.



**Рис. 2. Характеристика комплексної моделі антикризового управління в умовах військового стану**

*Джерело: складено автором*

Реактивна модель також спрямована на те, щоб виявити можливу кризу якомога раніше, але взяти на себе ініціативу на ранній стадії кризи і вирішити її, а не уникати її. При такому підході криза також розглядається як можливість, яка може дати позитивні зміни в організації. Тобто якщо реактивна модель передбачає вирішення вже існуючої кризи, то проактивна передбачає ряд заходів, які попереджують її виникнення.

Отож, українським компаніям доцільно впровадити в свою роботу елементи запропонованої моделі антикризового управління, адже працюючи в нестабільних умовах керівництво компанії повинно бути готове до того, що її діяльність може бути збитковою, проте, незважаючи на це ефективно працювати та заключати нові договори та шукати нові ринки збуту.

### **Література:**

1. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського*

*політехнічного університету*. 2021. № 1(15). С. 92–100. URL: [https://economics.opu.ua/ejorj/2021/No1/92.pdf\\_\(дата звернення 21.12.2024\)](https://economics.opu.ua/ejorj/2021/No1/92.pdf_(дата%20звернення%2021.12.2024)).

2. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

3. Резнік Н.П. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 3. С. 181–187.

4. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

5. Гаврилко Т.О., Дибаль Р.В. Фінансова стійкість авіаційних підприємств: сутність та чинники впливу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 2 С. 65–69.

6. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2018. 312 с.



**Фешук Дмитро Васильович**

*аспірант,*

*Приватний вищий навчальний заклад*

*«Європейський університет»*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0470-9643>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-48>*

## **РИЗИКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

У сучасних умовах воєнного стану питання інформаційної безпеки підприємств набуває критичного значення. Зростає кількість кібератак, спроб несанкціонованого доступу до даних та інших загроз, що можуть вплинути на функціонування бізнесу. Надійний захист інформаційних ресурсів стає необхідною умовою стабільної роботи підприємства, що визначає актуальність даного дослідження. Особливу роль відіграють міжнародні стандарти, які допомагають вибудовувати ефективну систему управління інформаційною безпекою.

Дослідженням питань інформаційної безпеки займалися такі науковці, як: В.І. Андреев [4], який досліджував основи інформаційної безпеки та управління ризиками; В.О. Хорошко [4], що аналізував формування загроз інформаційній безпеці та організаційні заходи кіберзахисту; Є. Живило [5], який вивчав методи оцінки кіберризиків на об'єктах критичної інформаційної інфраструктури.

Ризиками інформаційної безпеки є загрози, що можуть призвести до втрати, витоку чи несанкціонованого використання даних підприємства. Основними факторами ризику є кібератаки, фізичне знищення носіїв інформації, збої в роботі систем та внутрішні загрози. Для мінімізації ризиків важливо дотримуватися стандартів ISO 27001, які забезпечують системний підхід до управління інформаційною безпекою.

Головною метою інформаційної безпеки у воєнний час є захист критично важливої інформації підприємства. Військові дії посилюють важливість як зовнішньої, так і внутрішньої інформації. Зовнішня інформація допомагає аналізувати ситуацію на ринку, оцінювати ризики та адаптувати бізнес-стратегію. Внутрішня інформація забезпечує стабільність операційних процесів, управління персоналом і збереження ноу-хау компанії. Одним із ключових підходів до захисту інформації є розміщення критично важливих даних за межами країни, де відбувається війна, що унеможливорює їх захоплення ворогом та використання у злочинних цілях.

До основних ризиків інформаційної безпеки у воєнний час відносяться:

- 1) Кібератаки – хакерські атаки, фішинг, DDoS-атаки;
- 2) Фізичні загрози – знищення серверного обладнання, втрати носіїв інформації;
- 3) Внутрішні загрози – витік даних через персонал, шпигунство;
- 4) Збої у функціонуванні інформаційних систем – втрата даних через перебої електропостачання, нестабільність мережевих з'єднань;
- 5) Фінансові ризики – втрати через крадіжку або компрометацію даних.

Для запобігання ризикам та загрозам у воєнний час, вітчизняним підприємствам слід використовувати комплексний підхід до оцінки ризиків та впровадження ефективних заходів безпеки, що дозволить мінімізувати загрози та забезпечити безперервну роботу підприємств навіть у кризових умовах. Нами пропонується найбільш ефективний, на наш погляд, ряд рекомендацій, які посилять безпеку інформації підприємствам, а саме:

- 1) Впровадження сучасних технологій кіберзахисту: багатофакторної аутентифікації, VPN, резервного копіювання;
- 2) Організація політики безпеки: контроль доступу до інформаційних систем, навчання персоналу;

3) Регулярний аудит безпеки та тестування систем на стійкість до атак;

4) Використання резервних майданчиків для збереження критично важливих даних за межами країни конфлікту;

5) Дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки, таких як ISO 27001, для комплексного захисту інформації.

Захист інформації, під час воєнного періоду, є ключовим чинником стабільної діяльності та стратегічного розвитку підприємства у майбутньому. Своєчасне використання комплексу дій та заходів безпеки інформації, є запорукою зменшення наслідків дій негативних факторів. Особливу увагу слід приділити фізичному розміщенню критичних даних за межами країни, де тривають бойові дії, для запобігання їх втрати, пошкодження або потрапляння до рук супротивника, а також додержуватись норм міжнародних стандартів інформаційної безпеки.

### **Література:**

1. ISO/IEC 27001:2022. Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>

2. ISO/IEC 27002:2022. Code of Practice for Information Security Controls. URL: <https://www.iso.org/standard/75652.html>

3. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Стратегія кібербезпеки України, 2022. URL: <https://cip.gov.ua>

4. Андреев В.І., Хорошко В.О. Основи інформаційної безпеки. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2023. URL: <https://directory.lpnu.ua/majors/subject/ikta/6.125.00.00/8/2023/ua/full/1/15704>

5. Живилю Є. Оцінка кіберризиків на об'єктах критичної інформаційної інфраструктури організаційно-технічних моделей кіберзахисту. ResearchGate, 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/380909071>

**Чернявський Іван Юрійович**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу  
та міжнародної торгівлі,  
Національний університет біоресурсів  
та природокористування України*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-49>

**АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ  
АГРАРНОЇ СФЕРИ ДЛЯ ПОСТВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ: СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД**

Війна завдала значних збитків аграрній сфері, інфраструктурі (техніка, склади, логістика), а також призвела до втрати людського капіталу (міграція, мобілізація, втрати), а розроблені альтернативи розвитку інтелектуального капіталу, дозволять відновити та модернізувати виробництво, зробити його більш ефективним та стійким до майбутніх криз. Водночас, інвестори, як внутрішні, так і зовнішні, будуть звертати увагу на наявність інтелектуального капіталу в підприємствах, а об'єктивні альтернативи розвитку інтелектуального капіталу демонструють стратегічне бачення та готовність до інновацій, що підвищить інвестиційну привабливість підприємств аграрної сфери. Окрім того, для забезпечення продовольчої безпеки країни та світу, українські підприємства аграрної сфери повинні підвищувати продуктивність, що теж вимагає впровадження нових технологій, оптимізації використання ресурсів та підвищення кваліфікації персоналу – все це складові інтелектуального капіталу. Таким чином, вважаємо, на часі, формування обґрунтованих пропозицій щодо розробки альтернатив розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для періоду пост воєнного відновлення.

Різні аспекти формування й розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери досліджували вітчизняні й зарубіжні науковці, особливо цінними вважаємо пропозиції учених: В. Бондаренко, О. Бородіна, Р. Буряк, О. Гудзь, Ю. Джерелюк, Є. Діденко, Збарський, Г. Калетнік, С. Ковальчук, О. Луцій, Н. Мешко, L. Edvinsson, R. Schuler, Van Notten Ph та інші.

Після війни важливо забезпечити повернення працівників до аграрної сфери та їх адаптацію до якісно нових умов, а розвиток інтелектуального капіталу, зокрема через програми навчання та перекваліфікації, допоможе їм набути нових компетенцій, навичок та знань, необхідних для роботи в сучасному сільському господарстві. В умовах повоєнного відновлення необхідно забезпечити сталий розвиток аграрного виробництва шляхом зростання капіталізації та інвестиційної привабливості підприємств аграрної сфери, формування ринкових інститутів, що сприятимуть нарощенню експорту товарів, забезпеченню комфортних умов проживання на селі. Загалом, вважаємо, що саме відновлення підприємств аграрної сфери на інноваційних засадах екологізації, інтелектуалізації й диджиталізації стане катализатором відчутного розвитку суміжних секторів економіки. Тому, потрібно сформуванати комплекс нових повоеєнних альтернатив розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, які збалансують їх фінансові, інтелектуальні та екологічні можливості. Для цих цілей найкраще підходить використання сценарного підходу, оскільки «сценарний підхід полягає у проведенні сценарного дослідження, у ході якого будуються кілька альтернативних картин майбутнього або сценаріїв» [3]. «Необхідність застосування сценарного підходу пов'язана зі складністю, а іноді й неможливістю точно сформулювати та структурувати проблему, а отже, застосування традиційних методів планування може призвести до спотворення отриманих прогнозних даних» [2]. Фактично, сценарний підхід – це сучасний дієвий метод розв'язання важливих проблем, який дозволяє визначити орієнтири та будувати стратегії розвитку, за допомогою моделювання складних майбутніх невизначених ситуацій. «Сценарії, вважають

методологічною платформою вибору стратегічних альтернатив, що враховують об'єктивний аналіз стану та ситуації, достатньо вірогідні прогнози тренди, побудовані на статистичних кількісних показниках та якісних індикаторах із урахуванням особливостей функціонування підприємства» [1]. Опираючись на проведені нами дослідження та існуючі розробки [1–3], окреслимо три комплексних альтернативи розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки, сформовані за сценарним підходом, що стануть корисними у період післявоєнного відновлення.

1. Альтернатива (еволюційна), яку зосередимо на оптимізації й покращенні існуючих бізнес-процесів та підвищенні ефективності із фокусом на широкому використанні цифрових технологій.

2. Альтернатива (стратегічна), яку зосередимо на розширенні та диверсифікації із фокусом впровадження цифрових технологій для виходу на нові ринки, диверсифікації продуктової лінійки та створення нових бізнес-моделей.

3. Альтернатива (трансформаційна) яку зосередимо на створенні інноваційної екосистеми із фокусом формування платформи для співпраці з іншими підприємствами аграрної сфери, науковими установами, стартапами та інвесторами для спільного розвитку інноваційних рішень.

Наголосимо, що жодна альтернатива не є універсальною, і успіх залежить від здатності адаптуватися до мінливих умов та постійно вдосконалювати свої знання й навички.

Акцентуємо, що ключовими чинниками успіху у будь-якому із запропонованих альтернатив є: наявність лідера, який розуміє важливість інтелектуального капіталу та цифрової трансформації, та здатний мотивувати й надихати інших працівників; наявність достатніх фінансових ресурсів для інвестування у технології, навчання персоналу та інноваційні розробки; врахування специфіки аграрної сфери (сезонність виробництва: залежність від природних умов, вплив державної політики, розкиданість виробничих потужностей); формування інноваційної культури, створення середовища,

в якому заохочується навчання, експерименти та обмін знаннями; встановлення міцних партнерських відносин з іншими підприємствами аграрної сфери, науковими установами, стартапами та інвесторами; створення державою сприятливого регуляторного середовища та надання фінансової підтримки для розвитку інтелектуального капіталу та цифрової трансформації підприємств аграрної сфери; залучення співробітників до процесу розробки та впровадження сценаріїв, ефективна комунікація між усіма зацікавленими сторонами, адаптивність, готовність до внесення змін у сценарій в залежності від зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, чітка орієнтація на досягнення конкретних результатів. Тобто, використання сценарного підходу дозволяє підприємству аграрної сфери, більш гнучко та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та забезпечувати стабільний розвиток в умовах цифрової економіки. Важливо, щоб розробка альтернатив включала різних експертів (агрономів, економістів, ІТ-фахівців) та враховувала специфіку конкретного підприємства.

Підсумовуючи, відзначимо, що розробка альтернатив розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери за сценарним підходом, є не просто бажаною, а й необхідною умовою для успішного їх відновлення та розвитку в поствоєнний період.

### **Література:**

1. Гудзь О.Є., Гадицький М.Г. Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010202>
2. Ковальчук С.В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. Том 1. С. 7–16.
3. Мешко Н.П., Колесник В.В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньо-економічною діяльністю металургійних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 12.

## **НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ**

**Анферов Андрій Анатолійович**

*здобувач,*

*Навчально-науковий інститут*

*«Придніпровська державна академія*

*будівництва та архітектури»*

*Українського державного університету науки і технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-50>

### **ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ**

Будівництво є важливою складовою національного господарства, від розвитку якої багато в чому залежить ефективність функціонування економіки країни. Одним із напрямів розвитку будівництва вважається активне поширення девелопменту – особливої форми діяльності, пов'язаної із розробкою та реалізацією інвестиційних проєктів в сфері нерухомості, яка об'єднує зусилля різних задіяних в цьому процесі учасників. Зважаючи на важливість девелопменту, як виду діяльності, постає актуальне завдання пошуку напрямків підвищення ефективності реалізації девелоперських проєктів.

Слід зазначити, що девелоперські компанії тільки тоді функціонуватимуть ефективно, якщо будуть відповідати сучасним вимогам та викликам часу. Це спонукає девелоперів до інтенсивного освоєння та впровадження у свою діяльність інноваційних технологій.

Реалії сьогодення вимагають від підприємств, пов'язаних із здійсненням будівельних робіт, підвищеної уваги до екологічності процесу будівництва, якої можна досягти завдяки застосуванню



екологічно чистих конструкційних матеріалів та сучасних технологій.

Дедалі більшої популярності в будівництві набуває застосування інноваційних матеріалів, прикладами яких є самовідновний бетон, розумні матеріали, здатні до зміни своїх властивостей під дією чинників середовища, наноматеріали та матеріали зі здатністю до біологічного розпаду тощо.

Поширюються й сучасні технології, пов'язані із застосуванням модульних рішень, інтелектуальних рішень, комплексних систем безпеки, технології, орієнтовані на підтримку здоров'я користувачів та пов'язані із енергозбереженням та енергогенерацією.

Важливим напрямком вдосконалення процесу будівництва є створення об'єктів нерухомості за принципом формування гнучких просторів, легко адаптованих до потреб різних категорій споживачів.

В той же час, застосування інновацій в процесі будівництва та створення інноваційних об'єктів нерухомості хоча й стає вагомою перевагою, проте не є гарантією високих прибутків за проектом. Одним з найважливіших напрямів, спрямованих на підвищення рівня прибутковості девелоперського проекту є належна організація маркетингової діяльності, що обумовлено тими функціями, які виконує маркетинг.

Функції маркетингу в сучасних умовах досліджувались багатьма науковцями:

– Олексенко Р., Краскова І. та Поліщук М. стверджують, що маркетинг виконує аналітичну, виробничу, збутову функції та функцію управління [1];

– Шевченко Н. та Давиденко М. наголошують на таких його основних функціях, як маркетингові дослідження, розробка заходів цільового маркетингу, управління товаром, управління ціною, управління просуванням, управління розподілом, управління маркетингом [2];

– Мотузка О. та Горобець О., вважають, що функції інструментів маркетингу охоплюють процеси формування товарів, формування ціни та вигод, формування стратегії просування [3];

– Сударкіна С. та Маслій О. зазначають, що «зоною відповідальності маркетингу є цілий ряд функцій, багато в чому визначаємих рівнем організації і стратегії» [4, с. 96], акцентуючи увагу на винятковій важливості саме його управлінській функції.

Таким чином, важливість маркетингу для будь-якого суб'єкта господарювання, орієнтованого на отримання прибутку та його максимізацію, важко переоцінити. При цьому, важливо забезпечити впровадження інноваційних маркетингових інструментів, які здатні значно розширити функціональні можливості маркетингу.

Інноваційними інструментами, які широко використовуються останнім часом в маркетинговій діяльності, є віртуальна і доповнена реальність, штучний інтелект, технології обробки великих масивів даних та хмарних обчислень, соціальні мережі та пошукові системи. Важливо забезпечити також впровадження в ході реалізації девелоперського проєкту новітніх інструментів маркетингових комунікацій, які можуть значною мірою підвищити ефективність комунікативної політики девелопера.

Зокрема, такі науковці, як Волкович А., Яцишина Л. наголошують на важливості використання при підготовці промо-акцій серйозного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації [5].

Борисенко О., Фісун Ю., Ткаченко А. розглядають застосування таких новітніх інструментів, як Інтернет-маркетинг, івент-маркетинг, холістичний маркетинг, сторітеллінг, трайвертайзинг, сенситивний маркетинг, ідентифікаційний маркетинг, вхідний або залучаючий маркетинг [6, с. 86].

Солнцев С., Сапега Л. також досліджують сучасні інструменти маркетингу, наголошуючи на їх зростаючому значенні в умовах впровадження діджитал-технологій. Серед них автори згадують веб-сайти, landing сторінки, ремаркетинг, лідогенерацію, таргетинг, контент-маркетинг, мобільний маркетинг, рекламу та PR в Інтернеті, соціальні мережі, пошукову оптимізацію сайту, прямий маркетинг в Інтернеті, email розсилки, телемаркетинг в Інтернет програмах, стимулювання збуту в Інтернеті, вірусний маркетинг,

QR інструменти, партнерський маркетинг, A/B тестування тощо [7, с. 63–64].

На наш погляд, значущість інноваційних маркетингових інструментів в сучасних умовах має змістовну та функціональну наповнюваність. Змістова наповнюваність характеризується орієнтованістю конкретних інструментів на вирішення певного завдання, в той час як досягнення певного результату за рахунок вирішення даного завдання характеризує функціональну наповнюваність значущості інноваційних маркетингових інструментів.

Так, завдяки застосуванню інноваційних маркетингових інструментів поліпшується доступ до даних та значно розширюються можливості обробки великих масивів інформації. Завдяки цьому стає набагато простішим аналізувати потреби та думки зацікавлених сторін та громадськості та відповідно реагувати на їхню зміну.

Інноваційні маркетингові інструменти сприяють розширенню каналів комунікацій зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Це, в свою чергу, дає змогу забезпечити більш повне охоплення цільової аудиторії, на яку орієнтовано девелоперський проект.

Одним із завдань, які вирішуються завдяки застосуванню інноваційних маркетингових інструментів при реалізації девелоперського проекту, є створення умов для всебічного поширення інформації про проект та його учасників. Вирішення цього завдання є вкрай важливим для покращення репутації та іміджу учасників проекту, забезпечення впізнаваності бренду.

Інноваційні технології дедалі частіше та активніше застосовуються для візуалізації майбутніх результатів девелоперського проекту. З цією метою успішно використовуються штучний інтелект, технології віртуальної та доповненої реальності тощо. Можливість отримати уявлення про зовнішній вигляд та дизайн майбутнього об'єкта є запорукою приваблення покупців чи орендарів. Крім цього, може бути забезпечене сприятливе відношення громадськості до проекту, який реалізується.

Важливою перевагою застосування інноваційних маркетингових технологій є забезпечення доступності для девелоперів та

маркетологів даних щодо потреб та запитів споживачів. Це дозволяє більш чітко розмежовувати ринкові сегменти, ідентифікувати потреби та запити кожного з них та вибудувати більш персоналізовану політику просування об'єкта відповідно до обраного цільового сегмента.

### Література:

1. Олексенко Р.І., Краскова І.О., Поліщук М.М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777> (дата звернення: 26.02.2025).

2. Шевченко Н.В., Давиденко М.В. Особливості реалізації маркетингових проектів у системі проектного менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип.47. С.41–47.

3. Мотузка О.М., Горобець О.О. Використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проектами в системі проектного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8652> (дата звернення: 26.02.2025).

4. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»: Економічні науки*. 2016. № 28 (1200). С. 95–99.

5. Волкович А.Р., Яцишина Л.К. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2839> (дата звернення: 26.02.2025).

6. Солнцев С.О., Сапега Л.І. Вплив діджитал-технологій на політику просування. *Економіка та підприємництво*. 2015. № 34–35. Ч. 2. С. 60-68.

7. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2020. Вип. 50. С. 85–91.

8. Євсєєва Г.П., Фісуненко П.А., Бабенко В.А., Герасимова О.Л. Запровадження міждисциплінарних освітньо-наукових програм як важливий чинник підготовки конкурентоспроможних фахівців. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 4(110). С. 113–122.

**Бабух Ілона Борисівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
інновацій та регіонального розвитку,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Кніжницька Крістіна Сергіївна**  
*студентка,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-51>

## **КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ РОЗУМІННІ**

У сучасних економіках комерційна діяльність виступає як домінуючий чинник реалізації цілей та завдань господарюючих суб'єктів. Вона, безумовно, стимулює діяльність останніх, забезпечує при цьому збалансованість ринку, виробництва та споживання й активізує товарно-грошові процеси в суспільстві. Науковці та практики, маючи на увазі комерційну діяльність як поняття складне та неоднозначне за своєю сутністю та змістом, дають відповідно і різні визначення її сутнісного змісту, специфічних особливостей процесів комерційної діяльності, її структури тощо.

Водночас актуальними в сучасних умовах стають питання розробки ефективної системи управління комерційною діяльністю, визначення й усвідомлення основних чинників впливу на організацію та здійснення комерційної діяльності на сучасному етапі розвитку цифрової економіки. Особливу увагу слід приділяти інтеграції цифрових технологій у комерційні процеси, що дозволяє підвищити ефективність управління й адаптивність підприємств до мінливого ринкового середовища. Оскільки глобалізація та цифровізація продовжують трансформувати економічні процеси,

важливим є також розвиток нових підходів до стратегічного управління, що враховують ці нові реалії.

У спеціальній літературі часто спостерігається ототожнення понять «комерційна діяльність», «комерція», «бізнес», «торгівля», «збут», «підприємництво», що призводить до неоднозначних трактувань сутності та змісту комерційної діяльності. Це підкреслює важливість чіткого визначення терміну «комерційна діяльність» та дослідження особливостей її реалізації в сучасних умовах.

Загалом комерцію часто ототожнюють із торгівлею, яку визначають як окрему галузь економіки, що охоплює процеси купівлі-продажу товарів і послуг з метою отримання прибутку. Однак комерція є набагато більш широким поняттям, оскільки включає всю діяльність господарюючих суб'єктів – як окремих осіб, так і бізнес-одиноць – спрямовану на організацію та здійснення процесів купівлі-продажу товарів і послуг, незалежно від того, чи йдеться про сировину, готову продукцію чи проміжні продукти. Таким чином, комерційна діяльність охоплює професійну діяльність, що полягає в здійсненні операцій з купівлі-продажу різних товарів і послуг, орієнтованих на досягнення максимального прибутку за короткий проміжок часу [2].

Водночас комерційна діяльність має ще більш глибокий зміст, оскільки поєднує процеси комерції з гармонійним балансом між отриманням доходу та задоволенням потреб споживачів. Це означає, що вона відображає логічний взаємозв'язок між процесами купівлі-продажу товарів і послуг, з урахуванням попиту та необхідності забезпечення прибутковості. Без сумніву, комерційна діяльність є невід'ємною складовою ринкової економіки і розвивається відповідно до принципів ринкового функціонування. Ринкове середовище, взаємодія попиту та пропозиції на ринку різних товарів і послуг, тобто ринкова кон'юнктура, виступає об'єктивним регулятором комерційної діяльності.

В українському законодавстві комерційна діяльність ототожнюється з підприємництвом, яке є самостійною, ініціативною та такою, що здійснюється на власний ризик, господарською

діяльністю, спрямованою на отримання прибутку та досягнення певних соціальних і економічних результатів. Це означає, що комерційна діяльність виступає основою для реалізації підприємницької ініціативи, в межах якої господарюючі суб'єкти мають право самостійно приймати рішення щодо ведення бізнесу, використовуючи свої ресурси та пропонуючи товари чи послуги на ринку.

У вітчизняній науці окремі дослідники розглядають комерційну діяльність як систему заходів і процесів, що стосуються оперативно-організаційного аспекту. Інші вчені акцентують увагу на її тісному зв'язку з товарно-грошовим обігом. Безсумнівно, усі вони погоджуються, що основною метою комерційної діяльності є отримання прибутку, хоча в окремих випадках це не завжди є пріоритетом для бізнесових структур, оскільки інші цілі можуть мати не менше значення [1; 3].

У цілому можна констатувати, що комерційна діяльність охоплює широкий спектр процесів та операцій у сфері товарообігу, з обов'язковим врахуванням маркетингових аспектів і потреб споживачів. Вона включає не лише купівлю-продаж товарів і послуг, а й адаптацію до змінюваних умов ринку, забезпечення конкурентоспроможності й ефективної взаємодії з кінцевими споживачами. Зрозуміло, що комерційна діяльність постійно змінюється під впливом різноманітних факторів, які ці зміни ініціюють.

Сучасний стан науково-технічного прогресу, основною рисою якого є процеси цифровізації економіки й активне використання маркетингових інструментів, визначає нові підходи до ведення бізнесу. У цьому контексті комерційна діяльність дозволяє господарюючим суб'єктам, враховуючи ринкове середовище та кон'юнктуру, ефективно регулювати обмежені фінансові та матеріальні ресурси. Крім того, важливою характеристикою комерційної діяльності є її цільовий характер, тобто орієнтація на досягнення високих показників ефективності обміну й узагальнених результатів діяльності підприємства.

## Література:

1. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 23–26.
2. Причепя І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності : поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35.
3. Семенчук І. С. Розвиток комерційної діяльності на ринку товарів і послуг. *Наукові праці: наук.-метод. журн.* Видавництво: ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. Вип. 284. Т. 296. С. 107–110.



**Василенко Сергій Васильович**  
*аспірант,*  
*Приватний вищий навчальний заклад*  
*«Європейський університет»*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-52>*

## **АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗПОДІЛУ АПК ДО ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасний агропромисловий комплекс (АПК) функціонує в умовах безпрецедентних глобальних економічних викликів: геополітичні конфлікти, зокрема російсько-українська війна, порушення ланцюгів поставок, інфляція, кліматичні зміни та посилення екологічних стандартів. Ці фактори суттєво впливають на маркетингову політику розподілу, яка є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств АПК. Адаптація стратегій розподілу до нових реалій вимагає не лише практичних рішень, а й теоретичного осмислення через призму сучасної економічної теорії.

Економічна теорія пропонує низку інструментів для аналізу та вдосконалення політики розподілу. Теорія трансакційних витрат лауреата Нобелівської премії з економіки Олівера Вільямсона [1] акцентує увагу на мінімізації витрат, пов'язаних із координацією та укладанням угод у ланцюгах поставок. У контексті АПК це означає оптимізацію вибору каналів збуту та партнерів для зниження ризиків. Концепція стійкості ланцюгів поставок, розроблена американським науковцем Джоном Ментцером [2], підкреслює важливість гнучкості та здатності адаптуватися до зовнішніх шоків, таких як геополітичні конфлікти чи логістичні кризи. Крім того, теорія управління ризиками в глобалізованій економіці допомагає оцінити вплив нестабільності ринків на розподіл продукції АПК. Ці підходи формують теоретичну базу для розробки адаптивних маркетингових стратегій.

Сьогодні підприємства АПК стикаються з низкою викликів, що впливають на їхні стратегії розподілу:

1. Зростання логістичних витрат. Геополітичні конфлікти, зокрема російсько-українська війна, призвели до блокування традиційних експортних маршрутів (наприклад, чорноморських портів), що значно підвищило транспортні витрати в 2022–2023 роках [3].

2. Зміна структури попиту. Інфляція та економічна нестабільність у країнах-імпортерах (наприклад, у Північній Африці та на Близькому Сході) змушують адаптувати обсяги й асортимент поставок.

3. Екологічний тиск. Посилення стандартів ЄС щодо вуглецевого сліду (наприклад, «Зелена угода») вимагає від АПК інтеграції зелених технологій у логістику та розподіл, що підвищує початкові витрати.

Ці виклики ускладнюють традиційні підходи до розподілу, роблячи їх менш ефективними в сучасних умовах.

Для подолання зазначених викликів пропонується низка механізмів адаптації:

1. Диверсифікація каналів збуту. Замість концентрації на одному експортному напрямку (наприклад, морські порти) підприємства АПК можуть розвивати альтернативні маршрути (залізничні перевезення через країни Балтії чи річкові перевезення Дунаєм). Це знижує залежність від окремих логістичних шляхів і підвищує стійкість.

2. Цифровізація розподілу. Впровадження цифрових платформ для управління запасами, прогнозування попиту та координації логістики (наприклад, SAP Supply Chain Management) дозволяє скоротити витрати на 10–15% [4] та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

3. Партнерства з локальними дистриб'юторами. Укладання угод із місцевими посередниками в країнах-імпортерах забезпечує швидший доступ до ринків, що особливо актуально в умовах порушення традиційних логістичних шляхів через військові дії.

Ці механізми ґрунтуються на економічних принципах зниження трансакційних витрат і підвищення гнучкості ланцюгів поставок, що відповідає сучасним теоретичним підходам.

Реальні кейси підтверджують ефективність запропонованих механізмів. В Україні після початку війни у 2022 році підприємства АПК адаптували експорт зернових, перенаправивши поставки з заблокованих чорноморських портів на залізничні маршрути через Польщу і Румунію. Попри виклики, український агросектор вистояв і зберіг експортний потенціал [3; 5]. У Європейському Союзі короткі ланцюги поставок аналізувалися в контексті стійкості продовольчих систем; наприклад, звіт Joint Research Centre 2023 року зазначає, що такі ланцюги сприяють зниженню вразливості до криз [6]. Ці приклади демонструють, як практичні рішення, підкріплені економічною теорією, сприяють адаптації.

Глобальні економічні виклики вимагають від підприємств АПК швидкої та ефективної адаптації маркетингових стратегій розподілу. Інтеграція теоретичних підходів – теорії трансакційних витрат, концепції стійкості ланцюгів поставок і управління ризиками – з практичними механізмами (диверсифікація каналів, цифровізація, партнерства) дозволяє не лише подолати поточні труднощі, а й забезпечити довгостроковий розвиток галузі.

### **Література:**

1. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985. 473 p.
2. Mentzer J.T. Supply Chain Management. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 512 p.
3. USDA. Grain: World Markets and Trade, 2022/2023 Marketing Year. Washington, DC, 2023.
4. SAP. The Future of Supply Chain: Intelligent, Integrated, and Sustainable. 2021.
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Результати експорту українського АПК. Київ, 2023.
6. Joint Research Centre. Mapping risks and vulnerabilities in the EU food supply chains. Brussels, European Commission, 2023.

**Подрез Віктор Славинтинович**  
*магістрант,*  
*Навчально-науковий інститут*  
*«Придніпровська державна академія*  
*будівництва та архітектури»*  
*Українського державного університету науки і технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-53>

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЕВЕЛОПЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Розроблення концепції формування ефективної маркетингової стратегії та умови її реалізації є важливим та необхідним питанням, яке потребує постійної уваги та контролю, оскільки від правильності вибраного шляху та організації діяльності залежать їх успішне функціонування та розвиток.

В наукових колах є доволі актуальними питання щодо вироблення загальної концепції формування маркетингової стратегії, що підтверджується тим фактом, що будь яка стратегія є довгостроковим планом досягнення визначених цілей або реалізації перспективних напрямків розвитку суб'єктів діяльності та сприяє процесу їх підтримки як елементів цілісної економічної системи. Для сучасного девелопера маркетингова діяльність також має велике значення та вимагає особливого підходу.

Концептуальні засади формування маркетингової стратегії в загальному розумінні передбачають сукупність поглядів на маркетингову діяльність як певний безперервний процес, які базуються на таких ключових елементах, як:

- визначення місії та бачення;
- аналіз ринкового середовища;
- формулювання стратегічних цілей;
- сегментація ринку;

- таргетинг;
- позиціонування;
- комплекс маркетингу;
- контроль та моніторинг.

Цифрова трансформація кардинально змінила маркетинг, спричинивши ряд суттєвих змін, які охоплюють декілька ключових аспектів, до яких, на думку Андрющенко О. та Старенкова Д., відносять також використання даних, аналітику даних та канали комунікації [1].

Кузьменко О., Сергєєва О., Теслева А., досліджуючи розвиток вітчизняного девелопменту, роблять висновок, що основою для ухвалення рішення щодо функціонування на ринку нерухомості є дослідження ситуації на ринку та аналіз його стану [2].

Проблематика науково обґрунтованого формування маркетингової стратегії для девелопера в умовах цифровізації полягає в тому, що перехід від традиційних методів до інноваційних підходів у світі цифрової трансформації вимагає не тільки нових цифрових навичок, але й вміння правильно їх застосовувати при формуванні альтернативних варіантів маркетингової стратегії, розробляючи різні сценарії, прийнятні до застосування в конкретних умовах. Саме для цього важливо розуміти, які ключові елементи концептуальних засад є незмінними, а які мають бути трансформовані під цифровізацію.

Велике значення для девелоперської компанії має вчасне та доречне застосування таргетингу та ретаргетингу. Слід погодитись з думкою Гаврилюк І., яка, посилаючись на думку китайських експертів, стверджує, що «таргетована реклама може використовуватися будь-якою компанією. Головне правильно вибрати цілі кампанії, цільові групи, креативи і розробити етапи воронки продажів в залежності від вашої ніші і бізнес-завдань» [3].

Слід зазначити, що в девелопменті також трансформуються системи комунікацій, процеси планування та бюджетування, бо з'являються сучасні електронні інструменти, здатні автоматизувати ці процеси, вивести їх на якісно новий рівень. До інноваційних

цифрових інструментів маркетингових комунікацій щодо впливу на потенційних споживачів, на які варто звернути увагу сучасному девелоперу, відносять інфлюенс-маркетинг (маркетинг впливу), контент-маркетинг, SEO-маркетинг або пошукова оптимізація, контекстна реклама, 3D-проекування, віртуальна та доповнена реальність, email-маркетинг, SMM-маркетинг, CRM-система, технології QR-кодування тощо.

Застосування інноваційних цифрових інструментів має гармонійно поєднуватись із традиційними маркетинговими інструментами, що значно розширить можливості маркетингової діяльності, забезпечить підвищення її ефективності. Саме на грамотному поєднанні вищезгаданих елементів при формуванні маркетингової стратегії має ґрунтуватись маркетингова стратегія девелопера в сучасних умовах цифрової економіки.

### **Література:**

1. Андрущенко О.Б., Старенков Д.О. Актуальність формування маркетингової стратегії в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 415–422. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-415-422>
2. Кузьменко О.В., Сергєєва О.Р., Теслева А.В. Щодо розвитку вітчизняного девелопменту. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 1. С. 79–88.
3. Гаврилюк І. Таргетована реклама у соціальних мережах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-102>

**Трішкіна Ніна Іванівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі,  
логістики та готельно-ресторанної справи,  
Хмельницький кооперативний  
торговельно-економічний інститут*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-54>

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА**

Контент-маркетинг – це розповсюджена в сучасній маркетинговій практиці технологія привернення уваги та залучення цільової аудиторії до бренду за допомогою створення та поширення пов'язаної з ним актуальної та цінної інформації. Контент-маркетинг широко використовується не тільки успішними світовими компаніями, але й підприємствами малого та середнього бізнесу.

Сьогодні найпоширенішими комунікаційними каналами контент-маркетингу є вебсайти та соціальні мережі.

Вебсайт – це сукупність вебсторінок та залежного вмісту, доступних у мережі Інтернет, які об'єднані як за змістом, так і за навігацією під єдиним доменним ім'ям [1].

Соціальні мережі – це інтернет-платформи, призначені для обміну інформацією та контентом, для спілкування та інших соціальних взаємозв'язків [2]. Соціальні мережі в сучасних умовах це, в першу чергу, засіб діалогу. На відміну від традиційних ЗМІ, мова йде не тільки про обмін інформацією та повідомленнями, а про відстеження занепокоєнь та побоювань спільноти. Під час війни та в умовах енергетичної кризи практично неможливо відповісти на кожен коментар, але регулярні публікації на власній сторінці дозволять імітувати очевидний діалог. Цього можна досягти,

публікуючи регулярні оновлення або відповідаючи на запитання користувачів централізовано, в публікаціях на власній сторінці

Контент-маркетинг – це стратегічний підхід, зосереджений на створенні та розповсюдженні цінного, відповідного та послідовного маркетингового контенту для залучення та утримання чітко визначеної аудиторії – і, в кінцевому рахунку, для стимулювання прибуткової дії споживача. Він відрізняється від традиційної реклами тим, що замість прямого просування продуктів чи послуг, він спрямований на забезпечення користувачів релевантним та корисним змістом [3].

Контент-маркетинг серйозно підвищує впізнаваність бренду, формує довіру аудиторії до продукту, підвищує залученість аудиторії, збільшує взаємодію бренду з потенційними клієнтами, Якісний і цікавий контент збільшує пошуковий трафік і покращує позиції сайту у видачі пошукових систем. Створюючи ефективний контент особлива увага приділяється визначенню та дослідженню цільової аудиторії. Визначається не тільки демографічні характеристики, але й психологічні портрети, інтереси, потреби та поведінкові фактори вашої аудиторії.

Досліджуючи спеціальну літературу було встановлено основні цілі контент-маркетингу, це:

- залучення аудиторії,
- залучення трафіку на вебсайт компанії,
- інформування споживачів про компанію та бренд.

Контент-маркетинг – це стратегічний підхід, зосереджений на створенні та розповсюдженні цінного, відповідного та послідовного контенту з метою приваблення та утримання чітко визначеної аудиторії та, в кінцевому підсумку, сприяння прибутковим діям з боку споживача. Щоб досягти успіху, необхідно зрозуміти та виконати кілька ключових принципів, які становлять основу ефективної контент маркетингової стратегії, а саме:

- контент повинен бути пов'язаний з трендом,
- створення контенту на постійній основі,
- використання різних медіа каналів,



- створення контенту, що надихає,
- створення контенту, що базується на повсякденному досвіді аудиторії.

Основними перевагами контент-маркетингу у соціальних мережах є: інтелектуальні ресурси бренду, новий маркетинговий канал, заощадження витрат, встановлення зв'язків, впізнаваність бренду.

Окрім переваг контент-маркетингу у соціальних мережах є також і певні ризики: агресивне рекламування, лімітовані можливості електронної комерції, видобуток даних, правові питання, недостатній рівень контролю над брендом.

Для досягнення різноманітних маркетингових цілей існує багато видів контенту. Вибір правильного типу контенту залежить від стратегії підприємства, цілей та аудиторії. В контент маркетингу використовуються такі основні типи контенту:

- блоги і статті – дозволяє залучати трафік через пошукові системи. Вони можуть варіюватися від коротких повідомлень до детальних, глибоко досліджених статей, що покривають специфічні теми. Блоги та статті допомагають позиціонувати бренд як лідера думок у галузі;

- відеоконтент – може ефективно передавати складні повідомлення і створювати емоційний зв'язок з аудиторією. Відео може бути використане для демонстрації продуктів, навчальних програм, відгуків клієнтів або як засіб розповіді брендovих історій;

- інфографіка – підходить для узагальнення складних даних або інформації в зрозумілій та візуально привабливий формат. Вона допомагає швидко поширювати важливі дані та статистику, що робить її чудовим інструментом для залучення аудиторії та поширення інформації в соціальних мережах;

- подкасти – це засіб доставки контенту, зручний для споживання, коли люди зайняті іншими справами, такими як водіння автомобіля, прибирання або вправи в тренажерному залі. Подкасти дозволяють глибше занурити слухачів в теми, що їх цікавлять;

– електронні книги та білі книги. Біла книга – це авторитетний звіт або посібник, який часто використовується в маркетингу та державному управлінні. Його мета – інформувати читачів про певну проблему, викладати складний матеріал або допомагати у прийнятті рішень.

Оцінка успіху контент-маркетингових ініціатив є критично важливою для забезпечення їх відповідності бізнес-цілям та оптимізації майбутніх зусиль. Важливо розуміти, які ключові показники ефективності (KPI) та інструменти аналізу використовувати для оцінки ефективності маркетингового контенту. На цьому етапі актуальними є:

– визначення ключових показників ефективності – це допомагає виміряти успіх розробленої контент-маркетингової стратегії. Вибір правильних ключових показників ефективності залежить від специфічних цілей підприємства. Поширеними ключовими показниками ефективності є:

– трафік та сайти – це кількість відвідувачів, які переглядають це контент-маркетинг;

– залученість – наявність коментарів, лайків, шері;

– конверсії – реакція споживачів, що призводить до продажу або іншої бажаної взаємодії;

– час на сайті та показники відмов – це час проведений на сторінці, та показники швидкого виходу без взаємодії.

Використання правильних інструментів може значно спростити процес вимірювання та аналізу ефективності маркетингового контенту. Серед популярних інструментів є:

– Google Analytics – для аналізу трафіку сайту та поведінки користувачів;

– SEMrush або Ahrefs – для моніторингу позицій ключових слів та SEO просування;

– Hootsuite або Buffer – для відстеження залученості в соціальних мережах;

– Hotjar – для візуалізації поведінки користувачів на сайті через теплові карти.

Завдяки прогресу в галузі технології та науки контент-маркетинг також зазнає змін та отримує нові поштовхи. Інноваціями та новими тенденціями в контент-маркетингу є:

- персоналізація контенту – поглиблена персоналізація контенту, яка вимагає використання даних для створення контенту, що точно відповідає потребам та інтересам конкретного користувача;

- інтерактивний контент – це віртуальні та доповнені реальності, що дозволяє споживачам більш активно взаємодіяти з трендом;

- відео контент – дозволяє ефективно залучати аудиторію і передавати багато інформації у компактній формі.

Отже, ключ до успішного контент-маркетингу – це не тільки кількість створеного маркетингового контенту, але й у його якості, релевантності та здатності залучити цільову аудиторію на глибокому, емоційному рівні. Такий підхід вимагає постійного аналізу потреб аудиторії та гнучкості в тому, як і коли контент доставляється, щоб максимально відповідати динамічним умовам ринку та споживацьких переваг. Контент маркетинг – це могутній інструмент у сучасному цифровому маркетингу, який надає численні переваги для бізнесу, але також має свої виклики [3].

### **Література:**

1. Вебсайт. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%> (дата звернення: 02.03.2025).
2. Дубняк К.В. Соціальні мережі Інтернет як засіб обміну інформації. URL: [https://scholar.google.com.ua/scholar\\_url?url=http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](https://scholar.google.com.ua/scholar_url?url=http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe). (дата звернення: 02.03.2025).
3. Що таке контент-маркетинг? URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/what-is-content-marketing/>. (дата звернення: 04.03.2025).

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

**Бовсунівська Ірина Володимирівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Державне некомерційне підприємство «Державний університет  
«Київський авіаційний інститут»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-55>

### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ**

Глобалізація стала однією з ключових тенденцій сучасного світу, що впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи економіку. В умовах глобалізації держави стикаються з новими викликами, які потребують ефективного державного регулювання економічних процесів.

Глобалізація означає інтеграцію національних економік у світову систему через розвиток міжнародної торгівлі, фінансових потоків, технологічного прогресу та транснаціональних корпорацій. Основні риси цього процесу: лібералізація торгівлі та фінансових ринків; інтенсифікація міжнародних економічних відносин; прискорене поширення технологічних інновацій; посилення конкуренції між країнами та компаніями; вплив міжнародних організацій (МВФ, СОТ, Світовий банк) на національні економіки.

Вплив глобалізації на державне регулювання економіки проявляється через зміну пріоритетів державної політики. З одного боку, країни змушені адаптувати своє законодавство та економічні

механізми до світових стандартів, а з іншого – зберігати власний економічний суверенітет та захищати національні інтереси.

Глобалізація значною мірою впливає на державне управління економікою. У зв'язку з цим актуальним стає питання пошуку ефективних механізмів та підходів до державного регулювання економіки, що дозволяють забезпечити її стабільність та конкурентоспроможність в умовах зростаючої міжнародної інтеграції. Наукові дослідження в галузі публічного управління та адміністрування виокремлюють кілька ключових теоретичних підходів до державного регулювання економіки:

1. *Кейнсіанський підхід* – передбачає активне втручання держави в економіку шляхом регулювання попиту та пропозиції через бюджетно-податкову та грошово-кредитну політику. Кейнсіанська теорія передбачає активне втручання держави в економіку через фіскальну політику, державні витрати та стимулювання попиту. Вона застосовується у періоди економічних спадів для запобігання рецесії. Наприклад, під час кризи 2008 року уряди багатьох країн використовували цю модель для підтримки фінансових ринків і стимулювання економіки через державні інвестиції [1].

2. *Неоліберальний підхід* – ґрунтується на принципах мінімізації державного втручання та розвитку ринкових механізмів. Неолібералізм, навпаки, базується на мінімальному державному втручанні та вільному ринку. Прихильники цього підходу вважають, що ефективність ринку забезпечується конкуренцією, а регуляторна роль держави повинна бути обмежена. Яскравим прикладом є політика «рейганоміки» в США та «тетчеризму» у Великій Британії у 1980-х роках [1].

3. *Інституціональний підхід* – фокусується на ролі державних та суспільних інститутів у регулюванні економіки, що забезпечує стійкість та ефективність управління. Цей підхід підкреслює роль інститутів у забезпеченні стабільного економічного розвитку. Інституціоналісти вважають, що держава має створювати сприятливі умови для економічного зростання через законодавчу та регуляторну

підтримку, а також через розвиток соціальних та економічних інститутів.

4. *Ендогенний підхід (стейкхолдерський підхід)* – враховує внутрішні фактори розвитку країни та орієнтується на інновації, науку та освіту як драйвери економічного зростання. У сучасних умовах набуває популярності концепція багаторівневого управління, де державне регулювання економіки враховує інтереси різних стейкхолдерів: бізнесу, громадянського суспільства, міжнародних організацій [1].

#### *Механізми державного регулювання економіки*

Для реалізації стратегій державного регулювання економіки використовуються різні механізми, які можуть бути поділені на такі групи:

1. *Фінансово-економічні механізми* – включають податкову політику, бюджетне планування, субсидії та дотації.

2. *Адміністративно-правові механізми* – передбачають законодавче регулювання, антимонопольну політику та ліцензування.

3. *Соціально-економічні механізми* – спрямовані на підтримку соціального захисту, розвиток трудового потенціалу та забезпечення рівних економічних можливостей.

4. *Інноваційно-технологічні механізми* – сприяють розвитку наукових досліджень, підтримці стартапів та технологічних кластерів.

Глобалізація вносить суттєві корективи у функціонування національних економік, що потребує адаптації державного управління до нових викликів. Основними факторами, що впливають на ефективність регулювання в умовах глобалізації, є: міжнародна економічна інтеграція та зростання відкритості ринків; вплив транснаціональних корпорацій та міжнародних фінансових інститутів; цифровізація економіки та поширення технологій; екологічні виклики та необхідність сталого розвитку.

#### *Виклики державного регулювання в умовах глобалізації*

1. *Фінансові кризи* – нестабільність світових фінансових ринків ускладнює регулювання економіки.

2. *Податкова конкуренція* – країни знижують податки для залучення інвестицій, що може призводити до бюджетних дефіцитів.

3. *Транснаціональні корпорації* – їх вплив на національну економіку часто перевищує можливості державного регулювання.

4. *Кліматичні зміни* – необхідність переходу до «зеленої» економіки вимагає нових механізмів регулювання.

5. *Цифровізація* – розвиток цифрової економіки створює виклики щодо контролю за фінансовими потоками та кібербезпеки.

#### *Перспективи державного регулювання*

1. *Розвиток міжнародного співробітництва* – посилення координації між країнами, наприклад, у межах G20, COT, ЄС.

2. *Зміцнення фінансової стабільності* – запровадження механізмів контролю за фінансовими ризиками та обмеження спекулятивних операцій.

3. *Інклюзивне економічне зростання* – створення рівних можливостей для всіх громадян через соціальні програми та підтримку малого бізнесу.

4. *Сталий розвиток* – адаптація економічної політики до екологічних викликів.

5. *Цифрове регулювання* – розробка законодавчих норм щодо штучного інтелекту, криптовалюти, електронної комерції.

Державне регулювання економіки в умовах глобалізації вимагає комплексного підходу, який поєднує традиційні механізми та новітні інструменти. Виклики глобалізації зумовлюють необхідність реформування економічної політики, адаптації регуляторних механізмів до нових умов, а також посилення міжнародного співробітництва. Успішність державного регулювання залежить від здатності урядів адаптуватися до змін, балансуючи між свободою ринку та суспільними інтересами. В умовах глобалізації ефективне державне регулювання економіки потребує гнучкого поєднання різних підходів та механізмів. Використання сучасних стратегій державного управління дозволяє забезпечити економічне зростання, конкурентоспроможність та соціальну стабільність. З урахуванням

глобальних тенденцій важливим є впровадження інноваційних методів регулювання, що сприятимуть адаптації національних економік до нових умов розвитку.

### **Література:**

1. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / кол. авт.; за ред. О.А. Довгаль, Н.А. Казакової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 540 с.



**Салюк-Кравченко Олександр Олексійович**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри публічного адміністрування, докторант,*

*Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад*

*«Міжрегіональна Академія управління персоналом»;*

*старший науковий співробітник*

*сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики,*

*Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-56>

## **ТЕОРЕТИКО-ФАХОВЕ ПІДГРУНТЯ ІМПЕРАТИВУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВ-ЛІДЕРІВ СВІТУ**

Національні енергетичні системи держав-лідерів світу кожна по своєму унікальна та має свої історичні особливості розбудови. Насамперед, політичний устрій країни та власні національні економіки, які формуються на основі та з метою реалізації та впровадження генеральних цілей розвитку країни-лідера, які більшою мірою декларуються публічно, першочергово є підґрунтям та тригером для появи комплексної системи забезпечення держави будь-якого виду енергією.

Разом з тим, підходи та принципи до розуміння формування національної енергетичної безпеки світових держав-лідерів у кожного свої власні та з врахуванням персональних особливостей розвитку осібних паливно-енергетичних комплексів країни, які неодмінно залежать від міжнародної економічної кон'юнктури енергетичного ринку та впливу глобальної політики яку реалізують в різні проміжки часу міжнародні організації, в тому числі й міжнародні енергетичної організації.

Відтак типи й організаційні форми державних інституцій у сфері управління енергетики, які представляють інтереси держави, так і

учасники та представники суб'єктів енергетичного ринку та приватного менеджменту мають різні господарські форми й власні особливості з корпоративного управління енергетичними компаніями. Отже, процеси планування та реалізації програм з національної енергетичної безпеки світових держав-лідерів є по своєму виключними й винятковими.

Розпочнемо теоретичну частину відповідного дослідження з огляду безпекового розуміння імперативу, який полягає у розумінні, що енергетична безпека є найважливішим фактором забезпечення національної безпеки, що охоплює не лише гарантії суверенітету, цілісності, захисту населення, а й забезпечення сприятливого природного середовища, доступності ресурсів, захист від стихійних лих та підтримання матеріального благополуччя [1].

Можливо відносно зазначеного відмітити, що в економічному розумінні проблематики вивчення досягнень в забезпеченні національної безпеки в енергетичній сфері держав-лідерів у дискусії всієї важливості міри спроможності національних економік держав відіграє й залежить від стану сталого балансу між потребою та пропозицією енергетичних ресурсів на власному внутрішньому національному енергетичному ринку. Також, відмітимо всю важливість ролі в процесах забезпечення національної енергетичної безпеки держави, яку відіграють енергетичні запаси та поклади енергоносіїв (можуть бути у виробничій експлуатації або бути в стані консервації) під час будь-яких цінових коливань індексів на міжнародних платформах оптової торгівлі енергетичних продуктів.

Натомість згадані економічні особливості дослідження тісно переплетені в одночасній компонентній взаємодії з механізмами управління з забезпечення національної енергетичної безпеки. В підтвердження визначеного відмічено, що енергетичну безпеку держави потрібно розглядати в розрізі національної безпеки, що послідовно виявляється в площині економічної безпеки і є необхідною умовою самодостатнього існування та прогресивного розвитку держави [2].

Натомість в контексті розгляду надсистеми національної безпеки країни у формі вивчення від похідної її компоненти, а саме енергетичної безпеки, науковці зазначають, що концепція стійкості в енергетичній безпеці визначається як ключовий елемент забезпечення безперебійного та ефективного функціонування енергетичних систем у невизначених та загрозованих умовах [3].

Відповідне твердження чітко демонструє важливість ролі чинника сталої роботи енергетичної галузі держави, що можливо повноцінно забезпечити через впровадження та реалізацію динамічно-адаптивного механізму публічного управління, який забезпечить комплексну енергетичну безпеку енергетичної системи на національному рівні держави.

Якщо детально розкрити понятійне розуміння та сутність національного рівня енергетичної безпеки держави, то присутня необхідність у визначенні умов функціонування відповідного щабля безпеки в сенсі становища міжнародної взаємодії з іншими національними енергетичними системами різного рівня. Отже, дослідники зазначають, що істотний внесок у глобальну енергетичну безпеку вносить прозорість, стабільність і передбачуваність національних систем регулювання. Їхньому вдосконалюванню могли б сприяти відповідні міжнародні угоди, такі, як Європейська енергетична хартія й зусилля країн її учасниць по зміцненню міжнародного співробітництва в області енергетики [4].

Також неможливо обійти питання відповідного вивчення в частині ризиків та небезпек, які існують та виникають для енергетичних систем держав-лідерів в умовах постійних змін функціонування у різних сферах життєдіяльності людства. Загалом, думка дослідників з зазначеного полягає в тому, що в умовах перманентної світової енергетичної кризи та її посилення на тлі повномасштабної агресії росії в Україні на перший план у світі виходять питання щодо ризиків для національної енергетичної безпеки. Водночас у світі триває четвертий енергетичний перехід, що потребує вибудовування нової концепції енергетичної безпеки країнами, які є як постачальниками енергетичних ресурсів, так і їх споживачами [5].

Виходячи з наведеного та з метою реалізації дієвого інструментарію протистояння загрозам та небезпекам сталому функціонуванню національних енергетичних безпекових систем держав-лідерів постає питання побудови концепції підготовки підґрунтя для теоретико-практичних основ запровадження динамічно-адаптивного механізму управління із забезпечення енергетичної безпеки країни в умовах дії глобальних трансформаційних процесів перерозподілу світових політичних впливів між державами-гегемонами.

Разом з тим, окремо визначимо окрему гостру потребу у налагодженні міждержавних взаємозв'язків у процесах міжнародної співпраці та обміну досвідом з забезпечення власних національних енергетичних безпек при протидії небезпекам та загрозам глобального рівня. Відтак, зазначимо, що без міжнародного співробітництва шанси забезпечити глобальну енергетичну безпеку та здійснення енергопереходу є мізерними. Світова спільнота повинна усвідомити неможливість забезпечення глобальної енергетичної безпеки та здійснення глобального енергопереходу якщо країни віддадуть пріоритет самозабезпеченню над інтеграцією та торгівлею [6].

Надалі можливо у відповідному дослідженні окреслити один з яскравих прикладів сприятливого впливу міжнародних енергетичних організацій на формування та реалізацію стратегій національних енергетичних безпек держав світу. За сприянням Міжнародного енергетичного агентства проводиться розробка політики забезпечення енергетичної безпеки на світовому та національному рівнях, розвивається міжнародна співпраця в енергетичній сфері, відбувається обмін досвідом та технологіями, відслідковується рівень впливу на екологію та розробляються рекомендації по зниженню небезпечного впливу. Все це сприяє вдосконаленню енергетичної політики на національному рівні та сприяє сталому енергетичному розвитку світу [7].

Водночас не тільки міжнародні енергетичних організацій цивільного спрямування займаються питанням захисту

енергетичних інтересів держав учасниць, але й і військово-політичні союзи регулюють безпекові програми та моделі національних енергетичних безпек держав. Таким прикладом союзу, в який входить 32 провідних держав світу, є міжнародна міжурядова організація NATO [8], яка є по суті військово-політичним союзом, який у своїй діяльності приділяє значну увагу захисту інтересів держав учасниць в енергетичній безпеці на різних рівнях.

У підсумку відповідного дослідження можливо зазначити, що здобутки розкриття практичних та теоретичних сторін питання досвід світових держав-лідерів в забезпеченні національної безпеки в енергетичній сфері показали свою багатогранність й важливість та є вагомим теоретико-фаховим внеском у майбутній науковий базис новітнього механізму публічного управління забезпечення енергетичної безпеки України.

### Література:

1. Помаза-Пономаренко А., Тарадуда Д. Розвиток енергетичної сфери як імперативу енергетичної безпеки та національної економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 9 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9>
2. Янишен Б. Енергетична безпека як складова національної безпеки: понятійний апарат і смислові взаємозв'язки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2016. Т. 1. Вип. 36. С. 173–178.
3. Бондаренко С., Коротченко О. Стійкість як новітній концепт енергетичної безпеки. *Social development and Security*. 2023. Т. 6. № 6. С. 215–240.
4. Загурська-Антонюк В., Грицишен Д. Управління національною енергетичною безпекою в умовах глобалізації сучасного світу. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3 (26). С. 107–120.
5. Мазаракі А., Мельник Т. Енергетична безпека: нові виклики та світові тренди. *Scientia fructuosa*. 2024. № 3. С. 4–22. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(155\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(155)01)
6. Рябець Н., Тимків І. Глобальна енергетична безпека: концепт, фактори та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-120>

7. Паламарчук Д., Паламарчук Н. аналіз енергетичної політики країн-учасниць міжнародного енергетичного агентства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №. 16. С. 39–45. DOI: [https:// 10.32702/2306-6814.2021.16.39](https://10.32702/2306-6814.2021.16.39)

8. The North Atlantic Treaty Organization. Official website. URL: <https://www.nato.int/cps/uk/natohq/index.htm>

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

**Краснопьоров Петро Вікторович**

*старший викладач кафедри авіаційного транспорту,*

*Інститут цивільної авіації*

*Харківського національного університету повітряних сил  
імені Івана Кожедуба*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-57>

### **ЕКСПОРТ-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У В'ЄТНАМІ ПРОТЯГОМ ОСТАННІХ ДЕСЯТИЛІТЬ**

Економіка В'єтнаму зазнала суттєвої структурної трансформації, починаючи з провадження політики реформ у 1986 році (Đổi Mới). Після закінчення американського військового втручання у В'єтнамі (1975 р.), В'єтнам характеризувався, як аграрна, сільськогосподарська економіка.

Після впровадження політики реформ більшість економічних показників В'єтнаму суттєво покращились. Країна досягла суттєвого прогресу у підвищенні показників економічного зростання та скороченні бідності.

Окрім цього, індустріалізація суттєво змінила економічну структуру В'єтнаму протягом останніх десятиліть. Доля сільського господарства у ВВП скоротилася з 32% у 1990 році до 17% у 2009 році, та до 11% у 2023 році [1]. У той час, як доля промислового сектору зросла від 25% у 1990 році до 42% у 2009 році. Також суттєво змінилась структура зайнятості. Якщо у 1990 році у сільському господарстві було зайнято 72% працюючого населення, то у

2009 році вже 54%, а у 2022 році – 27,5%. У той же час у промисловому виробництві у 1990 році було зайнято 11%, у 2009 році – 20%, а у 2022 році – 33,4% [2].

Показники економічного зростання у **В'єтнаму** протягом останніх декількох десятиліть – були досить високі, і взагалі, наближені до рівня «економічного дива». Наведемо дані зростання ВВП **В'єтнаму** у період 2015–23 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

**Темпи розвитку економіки В'єтнаму (зростання ВВП)**

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Темпи зростання ВВП В'єтнаму	7,0%	6,7%	6,9%	7,5%	7,4%	2,9%	2,6%	8,1%	5,0%

*Джерело: [3]*

Наведемо деякі статистичні данні, які характеризують стан експорту у В'єтнамі. Насамперед, розглянемо показники загального об'єму експорту В'єтнаму та його долі у ВВП країни (табл. 2).

Таблиця 2

**Загальний об'єм експорту В'єтнаму та його доля у ВВП країни**

Рік	Експорт (млн. дол. США)	Експорт, як % від ВВП
1980	\$338.0М	1.21%
1990	\$2,404.0М	37.15%
2000	\$14,483.0М	36.60%
2010	\$72,236.7М	50.48%
2015	\$162,064.7М	68.45%
2020	\$282,628.9М	81.55%
2022	\$371,288.4М	91.09%
2023	\$353,781.8М	81.59%

*Джерело: [4]*



Як можна побачити з наведених даних протягом останніх 20–25 років швидко зростав як загальний обсяг експорту В'єтнаму та й доля експорту як відсоток від ВВП країни (у 1980 році лише 1,21%, станом на 2023 рік вже 81,59%).

Швидке зростання експорту В'єтнаму економісти пояснюють тим, що дешева вартість робочої сили та низькі витрати на комунальні послуги сприяли збільшенню прямих іноземних інвестицій у виробничий сектор.

Якщо розглянути структуру експорту В'єтнаму, то можна відмітити суттєві покращення асортименту експортних товарів. На фоні швидкого зростання загальних обсягів експорту В'єтнаму та суттєвого підвищення розміру експорту як відсотка від ВВП країни, можна помітити зростання долі складної, наукоємної продукції (електроніка, комп'ютери, мобільні телефони, устаткування, електричні машини, обладнання), у той час як доля сировини та сільськогосподарської продукції постійно зменшувалась.

Якщо у 2004 році основними статтями експорту В'єтнаму були: сира нафта(22,1%), текстиль та одяг (17,1%), взуття (10,5%), риба та морепродукти (9,4%), а електроніка мала лише частку 4,1% від загального обсягу експорту [5], то вже у 2023 році основна доля експорту приходилась на наукоємну продукцію з високою доданою вартістю: електричні машини та обладнання, електроніка, комп'ютери та комп'ютерні компоненти. В таблиці 3 наведено конкретні дані, щодо структури експорту В'єтнаму.

Таким чином, можна зробити висновки, що експорт-орієнтована модель економічного зростання у В'єтнамі довела свою ефективність. Протягом останніх 20–30 років В'єтнам демонструє швидкі темпи економічного зростання. Експорт В'єтнаму також зростає швидкими темпами, покращується його структура. Економіка В'єтнаму стає більш конкурентоспроможною.

Таблиця 3

## Структура експорту В'єтнаму

Група товарів	2004 [5]	2018 [6]	2023 [7] (структура експорту у %)	2023 (альтернативні дані, обсяг експорту у млрд дол.) [8]
Загальний обсяг експорту (млрд дол.)			424	354,67
Електроніка, комп'ютери та комп'ютерні компоненти	4,1%			57,34
Мобільні телефони та запчастини для них				52,38
Устаткування, інструменти, запчастини		5,48%	10,5%	43,13
Текстильна продукція	17,1%	10,56%	9,7%	33,33
Взуття	10,5%	7,83%	6,71%	20,24
Транспортні засоби та запчастини			1,3%	14,16
лісоматеріали та дерев'яні вироби			1,23%	13,47
Риба та морепродукти	9,4%	1,94%	1,11%	8,97
Залізо та сталь			1,6%	8,35
Фрукти та овочі				5,6
Сира нафта	22,1%			
Електричні машини та обладнання		40%	43,9%	
Меблі, постільна білизна, матраци та ін.		3,38%	3,7%	
Оптичне, фотографічне, медичне, обладнання тощо		2,15%	1,13%	
Кава, чай, мате та спеції		1,52%	1,04%	
Вироби зі шкіри, шорно-сідельні вироби та упряж, дорожні товари тощо.		1,45%	1,09%	

Модель експорт-орієнтованого економічного зростання В'єтнаму може бути корисною для багатьох інших країн, що розвиваються.

## Література:

1. Wikipedia, the free encyclopedia. Economy of Vietnam. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Vietnam](https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Vietnam) (дата звернення: 20.02.2025).
2. Doan T., Tuyen, Tran T. Industrialization, economic and employment structure changes in Vietnam during economic transition. 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/48375680\\_Industrialization\\_economic\\_and Employment\\_structure\\_changes\\_in\\_Vietnam\\_during\\_economic\\_transition](https://www.researchgate.net/publication/48375680_Industrialization_economic_and Employment_structure_changes_in_Vietnam_during_economic_transition) (дата звернення: 23.02.2025).
3. Countryeconomy. Vietnam GDP – Gross Domestic Product. URL: <https://countryeconomy.com/gdp/vietnam> (дата звернення: 23.02.2025).
4. Countryeconomy. Vietnam – Merchandise Exports. URL: <https://countryeconomy.com/trade/exports/vietnam> (дата звернення: 23.02.2025).
5. Wikipedia, the free encyclopedia. Economy of Vietnam, Exports. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Vietnam#Exports](https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Vietnam#Exports) (дата звернення: 23.02.2025).
6. Vietnam Export Data. What Vietnam Mostly Exports?. URL: <https://www.vietnamtrades.com/vietnam-export-data.html> (дата звернення: 26.02.2025).
7. OEC World. Vietnam, Exports (2023). URL: <https://oec.world/en/profile/country/vnm?depthSelector1=HS2Depth> (дата звернення: 26.02.2025).
8. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/985814/vietnam-major-export-commodity-turnover/> (дата звернення: 27.02.2025).

**Чопик Юрій Євгенович**  
*здобувач ступеня доктора філософії  
у сфері міжнародних економічних відносин,  
Західноукраїнський національний університет*

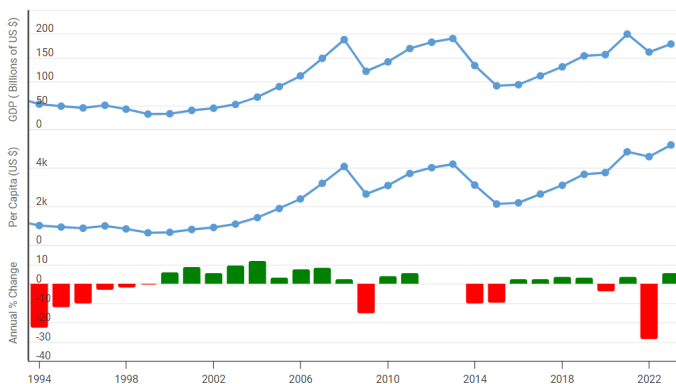
DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-58>

## **ВПЛИВ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ: ПАДІННЯ ВВП, ІНФЛЯЦІЯ, ТА ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ**

Негативний вплив повномасштабної російської агресії на економіку України був очевидним починаючи з 2022 року. Такі наслідки як падіння загального рівня ВВП та ВВП на душу населення, сильне зростання рівня інфляції, збільшення рівня бідності та загальна економічна нестабільність країни вказують на складну ситуацію в українській економіці. Після завершення війни, перед українським суспільством та владою постане важливий виклик відновлення економіки. Вже зараз можна прослідкувати основні тенденції та структуру падіння більшості економічних показників.

**ВВП в час війни.** Загальний рівень ВВП України під час повномасштабної війни пережив найбільше падіння з часів незалежності (після 1991 року). Якщо оцінити графік, поданий на рисунку 1, можна побачити, що у XXI столітті Україна тричі впритул наближалась до відмітки ВВП у 200 мільярдів доларів США, і кожного разу економіка зазнавала удару. Зокрема, до світової економічної кризи 2008 року, Україна досягла рівня ВВП 188 мільярдів доларів, після чого цей показник зазнав падіння на більше ніж 15% [3]. До першого вторгнення РФ в Україну, рівень ВВП перетнув позначку в 190 мільярдів доларів, після чого два роки поспіль падав на 10%, поки нарешті зміг стабілізуватись та стати позитивним на чотирирічний період [3]. Нарешті, у 2022 році, відновившись після кризи, спричиненої світовою епідемією Covid-19, українська

економіка зазнала падіння ВВП близько 29% [3]. Тобто за один рік, який Україна майже повністю провела в стані війни, ВВП знизився майже вдвічі сильніше, ніж внаслідок світової економічної кризи 2008 року, або майже втричі сильніше, ніж у перший рік після анексії Криму та вторгнення РФ на територію Донбасу. Причини падіння ВВП внаслідок війни є очевидними, і включають, зокрема, втрату територій (на сьогодні РФ окупувала близько 26% України [1]; до повномасштабного вторгнення вже були окуповані близько 7%). Разом з територією, були втрачені і виробничі потужності. Воєнний стан та внутрішня нестабільність відштовхнули велику кількість інвестицій, (внутрішніх, та, особливо, зовнішніх). Варто також наголосити на виїзді мільйонів людей, який наведено як критичний негативний фактор і попередньому підрозділі роботи. Окрім цього, продовжується систематичне знищення української інфраструктури, включно з енергетикою та промисловістю російськими військами, зокрема їх ракетними та дронними обстрілами. За такої ситуації складно прогнозувати, як змінюватиметься рівень ВВП України в майбутні декілька років; здебільшого ці зміни залежатимуть від розвитку подій у війні.



**Рис. 1. ВВП України 1987–2024 рр.**

*Джерело: [3]*

**Інфляція в час війни.** Рівень інфляції в Україні також суттєво виріс після початку повномасштабного вторгнення РФ. Знову таки, можна відзначити три основні моменти суттєвого і нерівномірного зростання інфляції протягом останніх десятиліть. Під час світової економічної кризи 2008 року, інфляція перетнула позначку у 25%. Перше вторгнення РФ призвело до найбільшого стрибка цього показника – на рівень більше 48%. У приблизно той же період відбулась девальвація гривні відносно долара США приблизно вдвічі. У перший рік повномасштабного вторгнення, інфляція в Україні перетнула позначку у 20%, що майже на 11% вище у порівнянні з 2021 роком [4]. Найвищою була точка у 26% наприкінці 2022 року, після чого інфляція в Україні пішла на відносний спад та наблизилась до довоєнних показників [4], що відображено на рисунку 2. Причиною високої інфляції називають, зокрема, фінансування бюджету за рахунок емісії коштів в перший рік повномасштабного вторгнення [5]. Проте, згідно з оцінками різних експертів, вона була багато в чому необхідною та незворотною, оскільки витрати держави (зокрема на оборону) зростали, а податків стало надходити значно менше [5].



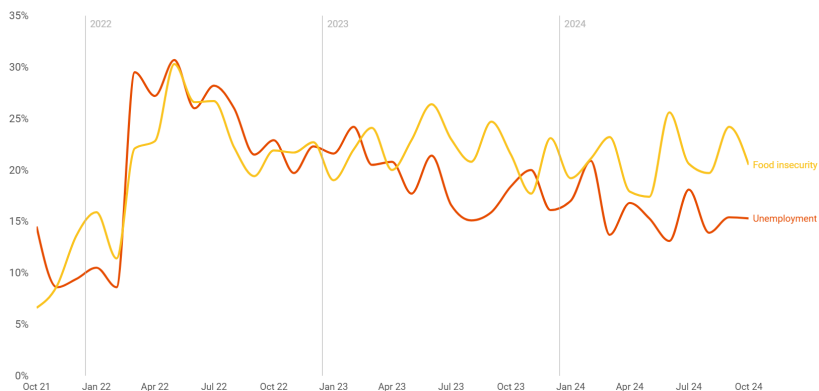
**Рис. 2. Рівень інфляції в Україні 1993–2024 рр.**

*Джерело: [4]*

Теперішній спад інфляції у звіті Європарламенту (відділу економічного управління) пов'язують з такими показниками як вищі рівні врожаю, зниження світових цін на енергоносії, та економічну політику, що впроваджувалась національним банком України (НБУ) у 2023 році [2]. Таким чином, інфляція – це ще один з показників, за яким можна побачити, наскільки повномасштабна війна з РФ вдарила по економіці держави. Попри те, що, як можна побачити з графіків, Україні загалом вдалось втримати рівень інфляції під відносним контролем, майбутні роки, особливо за продовження активної фази повномасштабної війни, можуть принести нові випробування для економіки держави. Більшість позитивних прогнозів на зниження рівня інфляції у 2025–2026 роках базуються на припущеннях, що війна в Україні буде завершена або суттєво наближена до кінця у 2025 році [2]. Окрім того, як і у випадках з іншими економічними показниками, можна припустити, що без продовження масштабної міжнародної підтримки (зокрема США та ЄС) українського бюджету, навіть за наявності ефективних державних політик, буде складно втримати сьогоднішні відносно позитивні тренди.

**Рівень бідності в Україні.** Оцінюючи вплив війни на економіку, окрім таких важливих, але не завжди цілком ілюстративних показників як ВВП чи рівень інфляції, важливо також розглянути, як змінюється безпосередньо життя людей в Україні та їх доходи. Зокрема, потрібно оцінити те як змінились рівні безробіття та бідності. За даними українського Держстату, у жовтні 2024 року рівень безробіття в Україні становив 15,3%. Один із показників рівня бідності, частина людей, які змушені економити на продуктах харчування, досягнув 20,5% згідно із нещодавніми опитуваннями (відображено на графіку нижче, рисунок 3). В травні 2022 року обидва рівні майже збігались і досягали 30% [7]. Таким чином, станом на завершення 2024 року, показники бідності та безробіття в Україні стали нижчими, якщо порівнювати із нещодавною ситуацією. Тим не менше, ці показники все ще є дуже високими і загрозливими для населення в довгостроковій

перспективі. Навіть гіршою є статистика, яку пропонує Світовий Банк. Згідно із дослідженням, 29% населення України (за оцінками організації, це 9 із 32-х мільйонів) на сьогодні живе за межею бідності, оскільки російське вторгнення продовжує руйнувати економіку країни [6]. Згідно з регіональним директором Світового банку у справах Східної Європи, ситуація була б гіршою, якби Україна не отримала суттєву зовнішню бюджетну підтримку для виплати пенсій, а також зарплат вчителям, лікарям та іншим категоріям громадян [6] (на рисунку 4 можна побачити, що НБУ лише трохи випереджає США серед джерел наповнення державного бюджету України). Таким чином, ще раз підтверджується теза про критичну важливість зовнішньої підтримки для економіки держави.

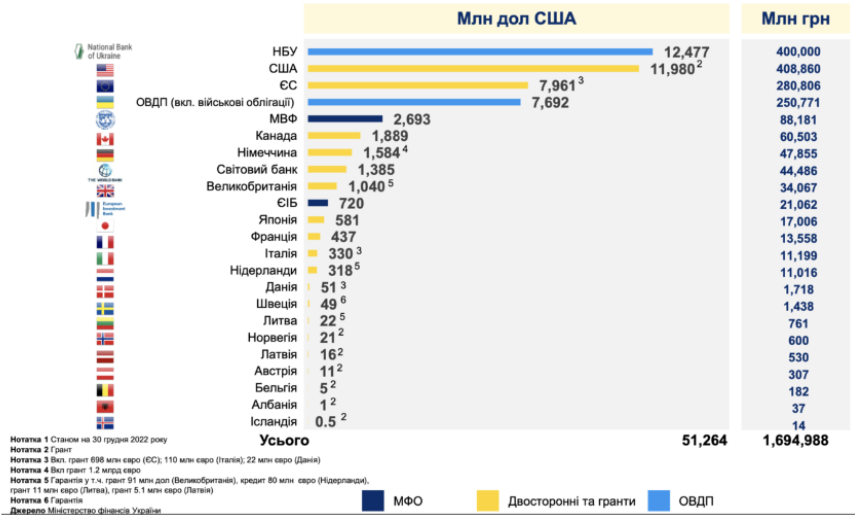


**Рис. 3. «Рівні безробіття та заощаджень на продуктах»**

*Джерело: [7]*



## Джерела фінансування державного бюджету в період війни<sup>1</sup>



**Рис. 4. «Джерела фінансування державного бюджету в період війни»**

Джерело: [5]

### Література:

1. Shcherbak A. Over one-quarter of Ukrainian territory remains under Russian occupation – Zelensky. NV. 2024. URL: <https://english.nv.ua/nation/26-of-ukrainian-territory-remains-under-russian-occupation-zelensky-50390045.html>
2. Briefing: two years of war: The state of the Ukrainian economy in 10 charts. EGOV, European Parliament. 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL\\_BRI\(2024\)747858\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL_BRI(2024)747858_EN.pdf)
3. Ukraine GDP 1987–2024. Macrotrends. 2024. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/UKR/ukraine/gdp-gross-domestic-product>.
4. Ukraine Inflation Rate 1993-2024. Macrotrends. 2024. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ukr/ukraine/inflation-rate-cpi>.
5. Панченко О. Як економіка України працює під час війни. Великий експлейнер про бюджет, податки та курс долара. The Village. 2023. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/how/346117-scho-treba-znati-pro-ekonomiku-pid-chas-viyni-velikiy-ekspleyner-pro-podatki-groshi-z-za-kordonu-y-ku>

6. Shalal A. World Bank says 1.8 mln additional Ukrainians in poverty as Russia's war drags on. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-18-mln-additional-ukrainians-poverty-russias-war-drags-2024-05-30/>

7. Ukraine War Economy Tracker. *Centre for Economic Strategy*. 2024. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>

# НОТАТКИ

*Наукове видання*

Міжнародна науково-практична конференція

**«ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ  
ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ  
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ»**

(м. Запоріжжя, 7–8 березня 2025 р.)

Підписано до друку 21.03.2025. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 16,04. Тираж 100. Замовлення № 0325-031.  
Віддруковано з готового оригінал-макета.

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