



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

«ПЕРСПЕКТИВИ СТАБІЛЬНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ»

13–14 грудня 2024 року



Львів-Торунь
Liha-Pres
2024

Голова організаційного комітету:

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

Члени організаційного комітету:

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

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

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

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

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

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

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

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

П27 Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 13–14 грудня 2024 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. – 268 с.

ISBN 978-966-397-441-5

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» 13–14 грудня 2024 року, м. Запоріжжя), у яких розглядаються проблеми економіки, обліку і оподаткування, менеджменту, маркетингу, міжнародних економічних відносин та інші питання.

УДК [330.34+351.862.6]-021.387(062.552)

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Бабух І. Б., Галін А. О.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ:

НЕОБХІДНІСТЬ, ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ.....9

Базалійська Н. П., Вознюк Р. В., Базалійський В. П.

СУЧАСНА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
В УСПІШНОМУ РОЗВИТКОВІ

СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ13

Natalia Bobro

DIGITAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT

OF DIGITAL ECONOMY TASKS IMPLEMENTATION19

Kateryna Hnedina, Anastasiia Soroka

GREEN RECONSTRUCTION OF UKRAINE
THROUGH INNOVATIONS

IN THE CONTEXT OF ACHIEVING THE SDGS24

Квітка А. С.

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....28

Кудрявський І. В.

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ, ПОВ'ЯЗАНИХ

ІЗ ДИНАМІКОЮ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ

У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ

ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ33

Левицька О. О.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

(НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ).....37

Мосцєвенко К. Є.

ВЛАСТИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....41

М'ячин В. Г.

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПОВОЄННОГО

ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ.....44

Нор В. В.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЛОГІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ
ВІДБОРУ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 48

Орел І. О.

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... 53

Романко О. П., Окрепкий С. В.

ЗАЛУЧЕННЯ ГРАНТОВИХ КОШТІВ
ЯК СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 56

Романко О. П., Окрепкий С. В.

КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ
ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ
ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 59

Савко О. Я., Касараба І. В.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 62

Яровий В. Д., Федорова К. О.

ОСВІТНІЙ ВИМІР АГРОЕКОЛОГІЧНОГО ПЕРЕХОДУ
В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ..... 66

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Гончар Л. О., Кожевник М. В., Веремієнко Д. М.

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ:
СЕМАНТИКО-ЕТИМОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ 71

Гончар Л. О., Шулежко О. І.

АНАЛІЗ ТРЕНДОВИХ ПІДХОДІВ
У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 77

Самойленко А. О., Кірпічова К. К.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ЇХ РОЛЬ
У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 83

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Прохорський С. І., Ткаченко А. Л., Бондаренко Т. В.

ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ
ОТРИМАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС
ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РФ89

Устінова С. О., Надточій А. О.

ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ:
НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ.....94

НАПРЯМ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Dudnyk Victor

ANALYTICAL SUPPORT
FOR MANAGING THE BALANCED DEVELOPMENT
OF MANUFACTURING ENTERPRISES 100

Кібиш О. О.

АУДИТ БОРГОВИХ РОЗРАХУНКІВ
ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПІДХОДИ
В ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННІ 105

Яковець Т. А.

ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ Й ОБЛІК
ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 110

НАПРЯМ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Halushchak Valentyna

INVESTMENT ACTIVITIES OF INSURANCE COMPANIES 116

Єлєцьких С. Я., Єськова А. М., Раковська А. Д.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТУР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА,
ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ ТА СТІЙКОСТІ
У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 121

Карчева Г. Т.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ..... 127

Клек А. Р.

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІЙНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ
ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ 133

Науменкова С. В.

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ З ІНВЕСТИТОРАМИ
В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ “UKRAINE FACILITY PLAN” 139

Носенко Д. В.

ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ
ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ НЕЗАРЕЄСТРОВАНИХ ПОСТІЙНИХ
ПРЕДСТАВНИЦТВ НЕРЕЗИДЕНТІВ
В КОНТЕКСТІ ФІСКАЛЬНОГО НЕЙТРАЛІТЕТУ 144

Озадовський О. М.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІЗИНГУ В УКРАЇНІ
ЗА СУЧАСНИХ УМОВ 150

Прохорович О. В.

СТАВКИ АКЦИЗУ НА ТЮТЮНОВІ ВИРОБИ
У КРАЇНАХ ЄС 156

Шкурко В. І.

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ПЕРЕСТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 161

Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я.

МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СЕКТОРА
МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА МАКРОРІВНІ 165

НАПРЯМ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

Бардась А. В., Руденко Д. О.

УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТІВ
В ІТ-ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЇХ УСПІШНОСТІ .. 171

Бреус С. В., Іваненко А. І.

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 175

Гуштан Т. В., Петечел І. І.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 180

Elshan Orujov, Vusala Kamal ghizi Ismayilova	
CURRENT ISSUES AND PERSPECTIVES OF TRADE UNIONS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AZERBAIJAN.....	184
Євстаф'єв С. М.	
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	188
Зоря П. С.	
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	192
Лубяньський О. О.	
РЕКЛАМНІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	196
Непершина А. С., Шапа Н. М.	
ТЕНДЕНЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ ПІД ЧАС ВІЙНИ	199
Пешко М. І.	
ВІДСУТНІСТЬ ЄДИНИХ СТАНДАРТІВ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ІТ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ГАЛУЗІ.....	204
Ярошевич Н. Б., Дубравський А. В.	
СТРУКТУРА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ ПРИВАТБАНК В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ.....	207
НАПРЯМ 7. МАРКЕТИНГ	
Архипова Т. В., Козуб А. А.	
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	212
Заячковська Г. А., Борбуцький А. В.	
ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	216
Мороз А. І.	
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ: КЛЮЧ ДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	221
Прокопенко К. Г.	
МАНІПУЛЯТИВНА СКЛАДОВА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ	226

НАПРЯМ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Кліщ М. Ю.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ
ІЗ ВРАХУВАННЯМ СИСТЕМНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 230

Тарасюк Т. О.

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЯК РУШІЙНА СИЛА
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ 234

Шинкаренко І. А.

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 237

НАПРЯМ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Гужва В. М.

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ
В ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ..... 243

Нечасва І. А.

ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ
В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ 248

Поліщук В. О.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
СФЕРОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ 254

НАПРЯМ 10. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Elshan Orujov, Faruk Vahid oglu Orujov

ANALIZING THE EUROPEAN EDUCATION
AND SCIENCE SYSTEM: A CASE STUDY OF FRANCE 259

Oliinyk Kyrylo

DIGITAL DIVIDE
AS A CONSEQUENCE OF THE TRANSFORMATION
OF THE DIGITAL COMPETITIVE SPACE 262

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Бабух Ілона Борисівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу,

інновацій та регіонального розвитку,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Галін Анатолій Олександрович

аспірант,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-1>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: НЕОБХІДНІСТЬ, ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Діджиталізація економіки та суспільства кардинально змінює умови діяльності підприємств у різних секторах і водночас значно ускладнює бізнес-середовище. Все більше аспектів ведення бізнесу стають залежними від цифрових технологій. Сучасні конкурентні переваги підприємств все більше визначаються здатністю ефективно використовувати ці технології. Цифрова трансформація відкриває нові перспективи для розвитку суспільства, проте водночас підвищує актуальність питань прозорості, безпеки даних, етичних норм тощо. Взаємодії між цифровими технологіями та змінами в бізнес-діяльності підприємств, а також їх стратегічним позиціонуванням на ринку, стають дедалі більш очевидними, і ці питання набувають особливої важливості в умовах переходу до цифрових технологій.

Процес впровадження цифрових технологій веде до трансформації бізнес-моделей підприємств у багатьох напрямках.

Одним із найважливіших аспектів є використання цифрових інструментів для автоматизації щоденних операцій, зменшення паперової роботи та вдосконалення внутрішніх процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню загальних витрат. Іншим ключовим моментом є оптимізація бізнес-процесів за допомогою автоматизації. Це передбачає перехід на цифрові платформи для комунікації, зокрема використання мобільних додатків та соціальних мереж, які дозволяють підприємствам індивідуалізувати свої продукти та послуги, забезпечуючи персоналізоване обслуговування клієнтів. Клієнти отримують доступ до необхідної інформації, а цифрові технології допомагають компаніям ефективно взаємодіяти з ними. До цього також можна віднести використання CRM-систем, інструментів управління виробництвом та інших засобів автоматизації бізнес-процесів [1].

Значне зростання обсягів та ускладнення інформації на підприємствах вимагають їх обробки та аналізу за допомогою технологій великих даних (Big Data). У процесі цифрових трансформацій обробка великих обсягів інформації та розвиток аналітичних інструментів допомагають підприємствам отримувати цінні дані, що дозволяють точніше оцінювати ринкові зміни, прогнозувати тенденції розвитку, а також краще розуміти потреби клієнтів.

Надзвичайно важливо усвідомлювати взаємозв'язок між цифровими трансформаціями та інноваційним розвитком підприємства, оскільки саме це співвідношення є основою для створення конкурентних переваг. Сучасні бізнес-інновації неможливі без використання цифрових інструментів, і це сьогодні вважається непорушним принципом у практиці бізнесу. Однак слід підкреслити, що цифрові технології також ставлять перед підприємствами нові виклики, зокрема в галузі кібербезпеки, підготовки персоналу до впровадження нових технологій та адаптації корпоративної культури до значних змін. В умовах сучасної цифрової епохи ці питання вимагають не лише детального вивчення та глибокого аналізу, а й значних інвестицій у ресурси.

Більшість експертів підкреслюють, що сучасний етап науково-технічного прогресу (НТП) тісно пов'язаний з масовою цифровізацією бізнесу, що вимагає концептуальної перебудови системи управління підприємством. Це також включає впровадження нових технологій для прийняття управлінських рішень, особливо при розробці нових бізнес-моделей та стратегічних змінах у ринковому позиціонуванні компанії. Створення так званого цифрового підприємства, яке повинно повністю цифровізувати всі свої бізнес-процеси, за словами фахівців, включає кілька етапів запуску і поступового розвитку бізнесу в цифровому середовищі. Серед основних етапів цифрової трансформації – аналіз ринку, формування ключових ідей, розробка бізнес-плану, продукту чи послуги, а також маркетингові заходи. В цілому впровадження цифрових інновацій вимагає розробки цифрової стратегії підприємства, яка по суті є несумісною з традиційними операційними моделями ведення бізнесу [2].

Враховуючи це, підприємствам необхідно подолати кілька суттєвих бар'єрів, серед яких: слабка адаптація до культурних та організаційних змін, відсутність інноваційної культури, брак кваліфікованого персоналу, фінансові обмеження на закупівлю нових технологій та проблеми з кібербезпекою. Окрім того, підприємства повинні зосередитися на створенні гнучких бізнес-моделей, здатних швидко адаптуватися до змінюваного цифрового середовища. Для успішної цифрової трансформації необхідно також забезпечити ефективну взаємодію між технологічними інноваціями та управлінськими процесами, що дозволить підприємству зберігати конкурентні переваги на ринку.

Отже, цифрова трансформація є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища і потребує системного та комплексного підходу, а також готовності впроваджувати цифрові технології в усі аспекти його діяльності. Це дозволяє підприємствам не лише покращувати ефективність операційних процесів, але й створювати нові можливості для інновацій, залучення клієнтів та збереження

конкурентоспроможності. Водночас, для успішної реалізації цифрових ініціатив необхідно забезпечити належний рівень підготовки персоналу, адаптацію організаційної культури й інтеграцію технологічних рішень в існуючі бізнес-процеси.

Література:

1. Касич А.О., Прокопенко М.О. Ідентифікація тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України: галузевий аспект. *Академічні візії*. 2022. Вип. № 14. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/-article/view/484>
2. Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233–239.

Базалійська Наталія Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет*

Вознюк Руслан Васильович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний університет*

Базалійський Віталій Петрович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-2>

СУЧАСНА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УСПІШНОМУ РОЗВИТКОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Трансформація корпоративної культури у кризових умовах стає надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та ефективності підприємств. Широкомасштабне вторгнення росії на територію України, бомбардування та обстріли, руйнування цивільної та промислової інфраструктура, пряма загроза життю та здоров'ю призвели до кардинальних змін у системі цінностей багатьох працівників в бік меншої вагомості матеріальних складових та зростання значущості нематеріальних аспектів, пов'язаних із взаємовідносинами у колективі, потребою у безпеці та стабільності, соціальною підтримкою, підтримкою армії тощо [1].

Виходячи з того, що для кожного підприємства властива корпоративна культура, яка здійснює вплив на його діяльність, окреслюється внутрішнім середовищем, а саме: корпоративна культура складається з цінностей підприємства, цінностей працівників, правил і норм які формують поведінку персоналу та забезпечують порядок в їх роботі. Здійснюючи при цьому вплив на

діяльність підприємства, роблять її ефективною, забезпечують максимальне задоволення особистих інтересів управлінців, працівників та контрагентів підприємства в т.ч. і держави.

У цілому корпоративну культуру можна визначити, як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей. Заснована корпоративна культура на формальних і неформальних правилах і нормах діяльності, що включають такі елементи, як: стиль керівництва; звичаї, традиції, віру і символіку; особливості поведінки персоналу; показники задоволеності працівників умовами праці; перспектива розвитку тощо.

Саме вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами, зумовлює необхідність існування ефективної корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалювання. Внаслідок чого виділяють п'ять факторів організації, яка має міцну корпоративну культуру [2]:

1. Усвідомлення міцності фінансового стану організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку.
2. Наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.
3. Заохочення високої якості праці.
4. Розвинута система соціального захисту співробітників.
5. Гнучкі форми ефективної, індивідуальної і колективної роботи.

При цьому необхідно зазначити, кожній організації притаманні особливі, властиві тільки для неї цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки. Це елементи корпоративної культури, а отже, корпоративна культура в кожній організації матиме свої особливості.

В сучасних умовах в нашій країні корпоративна культура перебуває в критичному стані, що в черговий раз підтверджує актуальність її дослідження. Це дозволить якісно обґрунтувати доцільність дій по реалізації управлінських корпоративних рішень з метою підвищення ефективності управління організацією.

Основний стратегічний орієнтир формування нової корпоративної культури – це необхідність об'єднання і формування єдиних стандартів для різних організацій. Експертні оцінки свідчать, що зміна власника без суттєвого оновлення управлінської ланки організації ще не означає принципової трансформації в культурну орієнтацію. При цьому сучасна стратегія передбачає формування нової команди менеджерів (рис. 1).



Рис. 1. Основні функції корпоративної культури при формуванні системи стратегічного управління людськими ресурсами організації

Нова корпоративна культура організації вимагає іншої постановки проблеми роботи з персоналом. Разом з тим слід акцентувати увагу на якості кадрів, суттєва зміна яких має забезпечити в майбутньому прийняття ефективних стратегічних рішень. Спричинено це є незадоволеність менеджерів якості робітників, причому не тільки рівень професіоналізму, а неготовність до трудової діяльності в сучасному умовах, а також несамотійність і безініціативність працівники. Вимоги ринку змушує управлінець активно впроваджувати в середовищі робочого таких цінностей, як індивідуальна відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, мобільність.

Разом з тим метою нової корпоративної культури організації виступає формування нового економічного мислення працівників усіх рівнів. В умовах демографічної і професійної кризи успішна кадрова служба в організації є гарантією успішного перспективного розвитку. У зв'язку з цим виникають завдання підготовки кадрів, створення кадрового резерву, закріплення працівників в організації. При цьому особливої актуальності набувають стратегії залучення молодого персоналу, програми підготовки та підвищення кваліфікації, також орієнтовані на мобільність і ініціативність.

Стратегія розвитку корпоративної культури повинна чітко корелювати зі стратегією управління людськими ресурсами та стратегічними пріоритетами організації. Зміна цілей і завдань діяльності організації у цілому та управління людськими ресурсами зокрема обумовлюють коригування засад корпоративної культури, зміну ціннісних пріоритетів, норм тощо. Повна ідентифікація працівника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями працівника, займаючи стійке місце в мотиваційній структурі його поведінки [3].

Процес формування корпоративної культури повинен відбуватися з огляду на специфіку і спрямованість діяльності

організації, беручи до уваги ефективніше використання людських ресурсів. Згідно з поділом праці в управлінні саме служба персоналу уповноважена у процесі використання елементів корпоративної культури постійно оцінювати їхню дієвість, корисність, модернізувати, оновлювати.

Грамотно побудована і застосовувана політика управління людськими ресурсами дає можливість на основі проведеної діагностики корпоративної культури, визначення напрямів її руху, аналізу чинників, які справляють на неї найбільший вплив, здійснювати корегування її елементів і параметрів з метою побудови сильної корпоративної культури.

Сучасні керівники повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення генеральної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищити їх особисту мотивацію. Сильна корпоративна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку організації, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність компанії і прихильність її працівників [3].

Отже, формуванням необхідного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток організації, необхідно цілеспрямовано управляти. Управління корпоративною культурою – важливий елемент стратегії організації. Необхідно постійно здійснювати аналіз досягнутого рівня корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, і формулювати цілі перспективної культури, що відповідає стратегічним цілям організації.

Література:

1. Корпоративна культура через призму війни. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni>
2. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні*

студії. 2018. Вип. 27(2). С. 9–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29

3. Васильєв А.Й., Харчевнікова Л.С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 44–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_7

Natalia Bobro

Ph.D., Doctor of Philosophy,

Director of the Digital Department European University,

Director of the “NooLab & AI” Scientific Laboratory

of the European University,

Private Higher Education Establishment “European University”

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-3>

DIGITAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY TASKS IMPLEMENTATION

The current state of economic sectors is significantly influenced by the development of digital technologies. Improving the quality of life of the country's population directly depends on the use of digital technologies. Therefore, the key issue is to organize interaction and create a technological basis for the development of social and economic spheres. One of the important aspects of digitalization is the transformation of the educational system, which includes the automation of management processes in educational institutions, the use of data analysis, online services, information and automated systems, etc. [1; 2].

The digitalization of universities is an important area that contributes to improving the efficiency of the educational process and introducing new technological approaches to the implementation of higher education programs [3, p. 49]. Due to digitalization, universities are modernizing their educational models, adapting to the needs of the digital economy. This includes updating key management and learning processes to reflect current economic and technological trends.

Digitalization promotes the integration of digital technologies into the daily activities of universities, changing approaches to the educational process, resource management, and interaction between students, teachers, and administration. This involves the introduction of modern online platforms, combining them with traditional forms of education, as

well as the use of new formats and technological solutions to create a flexible and accessible educational environment [4; 5].

Implementing the digitalization of universities is a key stage in fulfilling the tasks of the digital economy. In this process, the digitalization of administrative processes is of particular importance. This tool is a modern solution that provides centralized management of the student contingent and the provision of necessary services through an “only window” system. The digitalization of administrative processes helps to optimize administrative processes, increase efficiency, transparency of procedures, and create convenient conditions for students and teachers. It also ensures the integration of various digital platforms, which increases the efficiency of interaction within the university.

The tasks of the digitalization of administrative processes:

- administrative support of the educational process;
- student contingent management;
- student performance monitoring;
- counseling students on the educational process, university-wide block of disciplines, tuition fees, scholarships and financial support;
- providing services to students (or their parents);
- familiarization of students (or their parents) with local and regulatory acts of a university.

Key areas of the digitalization of administrative processes:

- issuance of study certificates, extracts from orders, copies of educational documents (certificate, diploma);
- acceptance of applications for academic leave, transfer, expulsion, renewal;
- extension of the session for valid reasons;
- making changes to passport data.

The development of digital technologies has led to significant changes in the administration of the educational process. Information and communication technologies are actively used for effective management of educational activities. The relevance of automation of the educational process is undeniable, especially when it comes to the activities of

administrative units, such as deans' offices, which perform the most labor-intensive tasks in higher education institutions.

Employees of administrative departments perform a large amount of work related to student contingent recording, processing applications, and requests, preparing credit and examination records, collecting statistical information, and compiling various types of reports. For this purpose, various types of data are used, and the speed and timeliness of their provision are critical.

One of the main functions of university administrative departments is document management, which in the traditional format is carried out in paper form. It includes a large number of documents, in particular, personal cards of students, credit and examination records, generalized information, curricula, annexes, etc. Preparation of each document is a labor-intensive process that involves not only employees of administrative departments but also students and employees of other university departments.

The use of information systems and the introduction of the digitalization of administrative processes can significantly reduce the amount of paperwork, optimize interaction between employees, and increase overall efficiency. However, a number of tasks arise, such as organizing the placement and content of information in the digital system, training staff, and ensuring high-quality support of the information system.

An important aspect of the digitalization of administrative processes is the transition to electronic document management, including the introduction of electronic student record books and student cards, as well as electronic information. This avoids interaction with paper documents during sessions, which reduces the risk of losing documents and the need to spend time restoring them. As part of the digitalization of administrative processes, universities are implementing online portals that provide students and teachers with access to up-to-date class schedules, student portfolios, educational and methodological materials, curricula, etc.

One of the main advantages of the digitalization of administrative processes is the unification of procedures related to document management. This allows staff to be freed from routine tasks and simplifies access to the necessary documents and consultations for students regardless of their faculty or department. At the same time, there are certain challenges, such as the additional costs of developing and maintaining digital solutions, especially at the initial stages, the need to train staff and ensure high-quality integration of information systems between departments.

Despite the existing difficulties, the digitalization of administrative processes is a strategically important stage in the development of the digital economy, which creates new approaches to management in the educational sector. Its implementation ensures increased management efficiency, transparency, and accessibility of information processes, and contributes to the creation of a favorable environment for all subjects of the educational process.

Therefore, the digitalization of universities is a strategically important stage in the development of the digital economy, which transforms educational processes according to the requirements of the modern technological environment. The integration of digital solutions helps to improve the efficiency of administrative and educational processes, ensures transparency and efficiency of document management, creates convenient conditions for students and teachers, and unifies management procedures. The use of digital platforms, electronic document management, online services, and automated management systems allows universities to modernize their infrastructure, adapt to changes in the digital economy, and expand access to educational resources, which in turn contributes to the formation of an innovative educational environment capable of effectively responding to the challenges of globalization and digital transformation.

References:

1. Kubiv, S.I., Bobro, N.S., Lopushnyak, G.S., Lenher, Y.I., & Kozhyna, A. Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects.

International Journal of Economics and Business Administration, 2020. No. 8(2), pp. 250–264. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>

2. Bobro N. Key factors and structures of the development of the digital transformation of the economy. *Věda a perspektivy*. 2024. № 1(32). P. 9–14. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-1\(32\)-9-14](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-1(32)-9-14)

3. Lysenko, S., Bobro, N., Korsunova, K., Vasylychyshyn, O., Tataarchenko, Y. The Role of Artificial Intelligence in Cybersecurity: Automation of Protection and Detection of Threats. *Economic Affairs*, 2024. Vol. 69 (Special Issue), pp. 43–51. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.6>

4. Krap, A., Bataiev, S., Bobro, N., Kozub, V., & Hlevatska, N. Examination of digital advancements: Their influence on contemporary corporate management methods and approaches. *Multidisciplinary Reviews*, 2024. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe026>

5. Safarli, C., Kolach, S., Zhyvko, M., Volskyi, O. and Bobro, N. The Impact of Globalization on the Formation and Implementation of International Investment Strategies. *Econ. Aff.*, 2024. No. 69(03). P. 1415–1422. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2024.25>

Kateryna Hnedina
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics,
Accounting and Taxation,
Chernihiv Polytechnic National University
Anastasiia Soroka
Master Student,
Chernihiv Polytechnic National University

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-4>

GREEN RECONSTRUCTION OF UKRAINE THROUGH INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF ACHIEVING THE SDGS

The wartime context in Ukraine necessitates an urgent reorientation toward recovery strategies founded on green rebuilding principles and sustainable development. Traditional recovery models have proven susceptible to modern challenges, highlighting the critical need for a shift to environmentally responsible approaches that rigorously uphold ecological standards at every phase of recovery. Green rebuilding encompasses not only the physical restoration of infrastructure but also the integration of future-forward technologies designed to minimize environmental impact, improve energy efficiency, and facilitate the adoption of renewable energy sources. Prioritizing support for startups and ecological innovation is essential for generating new economic opportunities and cultivating a resilient, adaptive economy that meets global sustainability benchmarks.

On July 4–5, 2022, the international Ukraine Recovery Conference was held in Lugano, where a 10-year reconstruction plan, valued at \$750 billion, was presented. The plan includes investments in 15 sectoral programs aimed at the comprehensive reconstruction of the country after the war [1]. A central component of the Ukrainian plan is its focus on green recovery, which not only involves the restoration of pre-war assets

and infrastructure but also the integration of modern technologies, enhanced efficiency, and minimal emissions to ensure sustainable economic development. In December 2023, the Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine presented a draft resolution by the Cabinet of Ministers of Ukraine on Amendments to the State Strategy for Regional Development for 2021–2027. This draft aims to align the strategy with new requirements, particularly emphasizing sustainable recovery of regions and communities, expanding EU integration processes, and continuing decentralization reforms in response to emerging challenges [2].

In developing the conceptual foundations for Ukraine's post-war green recovery, it is essential to define key principles that will guide the planning and implementation of measures aimed at restoring critical sectors of the economy and urban infrastructure. Among these principles are: innovativeness (with a focus on advanced technologies and modern management approaches); environmental sustainability (to ensure ecological safety, including the implementation of clean technologies and reducing the carbon footprint); digitalization (through the integration of digital solutions and the development of smart cities); inclusivity (to create accessible infrastructure that meets the needs of all segments of the population); social welfare (focused on improving citizens' living conditions); public-private partnerships (to effectively mobilize resources and combine efforts from the state, business, and civil society); ethics (with an emphasis on transparency, the rule of law, and active citizen participation in the recovery process).

Green startups are a key driver for Ukraine's post-war recovery, contributing to the development of priority sectors such as renewable energy, agriculture, bioenergy, and industrial digitalization. Investment in these industries will help to reduce carbon emissions, improve energy efficiency, and stimulate the development of innovative technologies [3]. The implementation of environmentally sustainable practices in agriculture and the food industry, as well as the growth of bioenergy, will create new opportunities for sustainable economic growth. Furthermore, the digitalization and automation of production processes will enhance

resource efficiency and reduce environmental impact. Supporting startups in these areas will be a crucial factor in attracting investment and strengthening the country's innovative potential.

Startups, with their innovative approach, have the potential to become a driving force for Ukraine's green recovery, implementing pioneering ideas for effective post-war reconstruction. They can not only support physical restoration but also establish new development standards by attracting funding, innovative technologies, and skilled professionals. With the support of foreign investors and government initiatives, Ukrainian startups will contribute to the rapid recovery of the country and enhance its investment attractiveness on the global stage [4].

Green startups play a crucial role in Ukraine's post-war recovery, creating new jobs in the environmental sector and developing new solutions for sustainable economic growth. Attracting investments in this direction will facilitate a more efficient allocation of financial resources, supporting stable economic growth and social security. These startups drive the implementation of modern technologies that enhance quality of life while adhering to principles of ecological and energy efficiency. Supporting green startups has become a strategic element in building a green economy focused on long-term growth and environmental safety [5].

An innovative approach to Ukraine's green recovery is a key to creating a sustainable economic model that meets the challenges of the modern world. The integration of innovative environmental technologies into strategic sectors will not only accelerate infrastructure restoration but also transform the country's economy toward enhancing its global competitiveness. The use of green environmental technologies, combined with the transformation of key economic sectors, will enable Ukraine to not only rebuild its infrastructure but also establish new competitive advantages. This process opens new horizons for international cooperation, investment attraction, and the implementation of innovative projects that adhere to high sustainable development standards, thereby ensuring long-term economic, ecological, and social stability.

References:

1. Vinokurov Y. Plan Marshalla z poliv Luhano: yak budut' vidbudovuvaty Ukrainu za 750 mil'yardiv dolariv [The Marshall Plan from the fields of Lugano: how Ukraine will be rebuilt for 750 billion dollars]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/5/688861/>
2. Post-war green reconstruction of Ukraine: processes, stakeholders, public participation. Policy paper. January – February 2024. Heinrich Böll Foundation, Kyiv office, Ukraine. Available at: https://ua.boell.org/sites/default/files/2024-05/racse-report_eng_2024-5-13_1-2.pdf
3. Opportunities for green recovery in Ukraine. *Technopolis Group*. Available at: <https://www.technopolis-group.com/opportunities-for-green-recovery-in-ukraine/>
4. Nasachenko M. Startup industry in Ukraine: a catalyst for post-war recovery and strengthening monetary transmission. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences*. 2023. Vol. 8, is. 1, pp. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.87-93>
5. Why Startups are important for the economic growth of a nation? *Digital Edenz*. Available at: <https://digitaledenz.com/why-startups-are-important-for-the-economic-growth-of-a-nation/>

Квітка Андрій Сергійович

аспірант,

*Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-5>

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

В сучасних умовах ринкової економіки та швидких глобалізаційних процесів, одним з ключових завдань державного управління є формування якісної та ефективної економічної політики і забезпечення її реалізації на практиці. При цьому здійснення державного управління процесами формування та реалізації економічної політики забезпечується завдяки використанню відповідних управлінських механізмів. До їх числа відносяться: мотиваційний, організаційний, економічний, нормативно-правовий та інформаційний. Всі ці управлінські механізми є тісно взаємозв'язані між собою та використовуються симбіотично. Виходячи з загальних основ теорії менеджменту базисним серед них є організаційний. Саме він є базисом для застосування всіх інших механізмів державного управління на практиці оскільки організації є ключовим принципом будь якої системи управління.

Використання організаційного механізму управління при забезпеченні виконання державних функцій було предметом наукового пошуку численних дослідників. Серед них варто відзначити: В. Авер'янова, О. Амельницьку, З. Варналія, О. Гавриляк, С. Домбровську, О. Євсюкова, С. Крука, О. Машкова, О. Миронова, Н. Нижник, Г. Ситник, В. Скуратівського. Всі ці та інші вчені ґрунтовно досліджували внутрішню суть організаційного механізму управління та напрацювали підходи до трактування його

змісту відповідно до призми власної сфери наукового пошуку. Всі їх напрацювання мають вагому наукову та прикладну цінність і можуть використовуватись для подальших пошуків та практичних дій. Їх узагальнення та ґрунтовний аналіз дозволять констатувати, що даний механізм державного управління не має єдиного сприйняття в науковому світі. Кожен з авторів підходить до його тлумачення у відповідності з предметом власного дослідження та відповідною сферою використання на мікро- чи макрорівнях. Пропонуємо розглянути більш детально деякі з напрацьованих зазначеними авторами підходів до трактування досліджуваної категорії.

Так О. Миронов та О. Гавриляк визначають досліджувану категорію як «сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині організації, а також усі господарські процеси, які здійснює організація для досягнення основної мети діяльності». Н. Нижник та О. Машков визначають дане поняття як: «сукупність різних за своєю природою конкретних організаційних елементів у механізмі, що повинні організовувати регулювання, управління в інтересах державної влади, ефективну діяльність державно-управлінської системи» [5, с. 39]. В свою чергу О. Амелницька визначає організаційний механізм управління як «організаційну структуру управління, яка становить форму упорядкованості служб і підрозділів суб'єкта господарювання, що забезпечує відповідність їх взаємодії» [3]. В протиставі згаданим науковцям В. Авер'янов визначає дану категорію як «систему органів виконавчої влади та сукупність правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку». Як бачимо з поданого матеріалу, наука напрацювала вагомий пул різноманітних підходів до трактування внутрішньої суті категорії «організаційний механізм управління». Це суттєво ускладнює однозначність її розуміння як науковцями, так і практиками, в тому числі й при визначенні його ролі у процесі формування та реалізації економічної політики в Україні. В свою чергу, враховуючи специфіку власних досліджень,

С. Крук пропонує розуміти під досліджуваним поняттям: «інтегровану систему ціннісно-раціональних організаційних дій, обумовлених необхідністю задоволення та захисту національних інтересів, яка відзначається соціальною значущістю, публічністю, векторністю і легітимністю, при цьому передбачає ефективність шляхів і засобів реалізації для забезпечення безпеки особистості, суспільства і держави» [6].

На підставі узагальнення результатів проведеного аналізу трактування поняття «організаційний механізм управління» можемо зробити висновок про відсутність чіткого, зрозумілого і прикладного його визначення, яке б враховувало специфіку досліджуваної нами сфери. Відповідно ми пропонуємо розуміти під поняттям «організаційний механізм управління у сфері формування та реалізації економічної політики»: «сформовану в установленому порядку організаційну структуру, що включає в себе систему спеціально уповноважених державних інституцій, які взаємодіють у процесі формування та реалізації економічної політики у чітко регламентованому порядку відповідно до діючого законодавства та здійснюють управлінський вплив на відповідні сегменти національної економіки». Як бачимо, підхід до визначення сутності досліджуваної категорії у контексті визначеного нами предмету наукового пошуку дещо відрізняється від наведених вище. Відповідно сучасна структура організаційного механізму управління у сфері формування та реалізації економічної політики держави, на наш погляд, включає в себе наступні елементи:

1. Сумісність спеціально уповноважених на формування та контроль за реалізацією економічної політики державних інституцій.
2. Сумісність спеціально уповноважених на реалізацію економічної політики державних інституцій.
3. Сукупність правових норм, що регламентують процес формування та реалізації економічної політики держави.
4. Сам процес реалізації на практиці формування та реалізації економічної політики держави.

5. Взаємовідносини між спеціально уповноваженими на формування та контроль за реалізацією економічної політики державними інституціями.

6. Взаємовідносини між спеціально уповноваженими на реалізацію економічної політики державними інституціями.

7. Взаємовідносини між спеціально уповноваженими на формування, реалізацію та контроль за реалізацією економічної політики державними інституціями.

Як бачимо, структура організаційного механізму управління у сфері формування та реалізації економічної політики держави є досить розгалуженою. Це обумовлено специфікою даної сфери та особливою роллю даного механізму у практиці функціональної діяльності спеціально уповноважених на формування, реалізацію та контроль за реалізацією економічної політики державних інституцій. Так саме завдяки організаційному механізму забезпечується ефективність як внутрішніх взаємовідносин відповідних спеціально уповноважених державних інституцій, так і формування їх взаємодії із зовнішньою сферою у процесі виконання функцій формуванню та реалізації економічної політики держави. Відповідно можемо зробити висновок, що організаційний механізм управління є одним з центральних (ключових) управлінських механізмів, що знаходять своє місце у процесі формування та реалізації економічної політики держави.

На підставі узагальнення вищеподаного матеріалу можемо зробити ряд наступних ключових висновків:

- формування та реалізація економічної політики є одним з ключових завдань системи державного управління від якості виконання якого значною мірою залежить економічна безпека, можливість реалізації функцій держави та суспільно політична ситуація в будь якій країні;

- забезпечення формування та реалізації економічної політики здійснюється за допомогою різних механізмів державного управління які є тісно взаємопов'язаними між собою та від якості

роботи яких прямо залежить виконання цього управлінського завдання;

- базовим механізмом державного управління, який використовується у процесі формування та реалізації економічної політики є організаційний, який має складну внутрішню будову та виступає основою для роботи інших управлінських механізмів;

- складна внутрішня суть організаційного механізму державного управління породжує широкий спектр підходів до його трактування у залежності від сфери застосування;

- запропоноване визначення організаційного управлінського механізму при формуванні та реалізації економічної політики та поданий підхід до трактування його структури мають забезпечити однозначність сприйняття цієї категорії в даній сфері управлінської діяльності держави як науковцями так і практиками.

Література:

1. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
2. Теоретико-методологічні засади державного управління: формування понятійного апарату: метод. рек. / за заг. ред. В.В. Корженка. Київ : НАДУ, 2009. 56 с.
3. Амеліницька О.В. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж. *Інновації в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Серія «Державне управління»: зб. наук. праць Донецького державного університету управління*. Донецьк, 2007. Т. VIII. Вип. 88. С. 11–18.
4. Сидоренко О.М. Ключові управлінські механізми в системі державного фінансового контролю. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України: електрон. наук. фахове вид.* 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpuudp_2013_2_19.pdf
5. Системний підхід в організаціях державного управління: навч. посіб. за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.
6. Крук С.І. Організаційний механізм державного управління у сфері забезпечення національної безпеки України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 3 (63). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/566296.pdf>

Кудрявський Іван Володимирович
докторант,
Приватне акціонерне товариство "Вищий навчальний заклад
"Міжрегіональна Академія управління персоналом"

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-6>

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ДИНАМІКОЮ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

14 квітня 2022 року Верховна Рада України схвалила заяву, якою визнала геноцидом дії збройних сил росії та її політичного і військового керівництва під час повномасштабного вторгнення в Україну. Це більше, ніж політична декларація, адже вона, у поєднанні з пояснювальною запискою, містить правове обґрунтування, чому діяння росії мають розглядатися як геноцид українського народу [1, с. 14]. На офіційному міжнародному рівні залишалася необхідність доказування геноцидальних намірів у діях російського керівництва та військово-терористичних формувань.

Зрозумівши контекст і значення лексики офіційної російської риторики, якою супроводжуються вбивства, тортури, нелюдське поводження та переслідування українців, русифікація українських дітей та широкомасштабне знищення критичної інфраструктури України, неможливо не побачити геноцидальної сутності російської війни проти України та її народу [1. с. 32].

Свої наміри проводити геноцид українського народу російські державні військово-терористичні формування доводять кожного дня. У якості ресурсів для деструктивного інформаційно-психологічного впливу використовують не лише сучасні інформаційні технології, але й ракетне озброєння високої потужності, яке саме для досягнення психологічного ефекту застосовують з винятковою жорстокістю та особливим цинізмом. Однією з промовистих публічних декларацій чинити проти

українського народу саме геноцид, а не якісь інші дії, лише під час масованої ракетної атаки 8 липня 2024 року стали удари російських військових злочинців по дитячій лікарні “Охматдит” [2], пологових будинках “Адоніс” [3] та “Ісіда” [4].

Багато вчених порівнюють путінізм із фашизмом та нацизмом зразка XX ст. Вони мають спільні ознаки, такі як культ вождя, культ війни, ксенофобію та расистські ідеї, потужну пропаганду, яка насаджує цю ідеологію населенню. Путінський режим, починаючи з 2014 р. стрімко “дрейфує” від авторитаризму до тоталітаризму, що супроводжується повною деградацією суспільства, культури, науки, освіти, оскільки всі сфери життя країни та соціуму підкоряються режиму та особисто диктатору Путіну [5. с. 34]. Попри те, що російські економічна, соціальна та інші сфери традиційно та обґрунтовано мають репутацію відсталих, орієнтований на зовнішню агресивну експансію тоталітарний режим виділяє значні кошти на технології, пов’язані з веденням війни, внутрішньою пропагандою та зовнішньою політикою геноциду.

У 2022 році Урядова команда реагування на комп’ютерні надзвичайні події CERT-UA зареєструвала та дослідила 2194 кібератаки, з 24 лютого – 1655. Хакери, які співпрацюють з рф, не приховують свою приналежність і не надто використовують проксі сервери та відповідне обладнання, водночас вони фінансуються коштом російської держави [6, с. 93]. Цей факт яскраво свідчить про те, що ворог має можливість застосовувати високотехнологічні засоби нападу, які вимагають роботи вузькоспеціалізованих фахівців. Покриття та стимулювання на рівні держави-терориста дій, які у всьому цивілізованому світі вважаються військовими злочинами (включно з вогневими атаками та кібератаками, спрямованими на об’єкти цивільної інфраструктури), та кількість російських військових злочинців успішно компенсують за необхідності їхню низьку якість і недостатню кваліфікацію.

Але наявністю ворога, який має намір знищити українську державу та український народ, достатньо оснащеного технологічно,

щоб стати нашою головною фізичною та інформаційною загрозою, перелік проблемних питань захисту безпеки інформаційного простору не обмежується. Самі по собі інформаційно-комунікаційні технології, поява нових популярних способів та форматів спілкування, зміни у масовій психології, викликані соціальними мережами й тотальною цифровізацією життя, формують нові “правила гри”, відкривають нові можливості, але і стають причиною нових серйозних викликів. Кількість інформації уже не дозволяє достатньо ефективно орієнтуватися в інформаційному просторі без застосування засобів цільового пошуку, щонайменше умілого використання загальнодоступних пошукових систем. Вирішення більш складних завдань, відповідно, вимагає належних кадрових, технічних і технологічних ресурсів. Вони не можуть бути підготовлені і залучені миттєво, навіть при наявності значного фінансового ресурсу. Ефективність підготовки й застосування таких ресурсів прямо залежить від кількості і, передусім, якості досліджень за тематикою роботи механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору та врахування результатів цих досліджень особами, які прийматимуть і втілюватимуть в життя рішення, від яких залежить підготовка технологічних і програмних інструментів, підготовка фахівців, розгортання та організація роботи відповідних державних інституцій.

Література:

1. Азаров Д.С., Венгер В.М., Коваль Д.О., Нуріджанян Г.С. Війна росії проти України як геноцид українського народу. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2023. № 13. С. 12–39. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-2607.2023.11.12-39> (дата звернення: 09.07.2024).
2. Ракетний удар по «Охматдиту» має розслідуватися у категорії воєнних злочинів. Білий дім. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3883206-raketnij-udar-po-ohmatditu-mae-rozsliduvatisa-u-kategorii-voennih-zlociniv-bilij-dim.html> (дата звернення: 09.07.2024).
3. Удар по Києву: у приватній клініці загинули 7 людей, жертвами стали пацієнти й співробітники. Уніан. URL: <https://www.unian.ua/war/udar-po-kiyevu->

u-privatniy-klinici-na-livoberezhniy-zaginuli-semero-lyudey-novini-kiyeva-12690579.html (дата звернення: 09.07.2024).

4. У клініці “Ісїда” через ракетний удар агресора пошкоджено будівлю, вибито вікна, постраждалих немає. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/998797.html> (дата звернення: 09.07.2024).

5. Легкодух В.В. Російська пропаганда війни як загроза демократичним цінностям. Матеріали Міжнародної наукової конференції. Ужгород. 2024. С. 34–36. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-451-1-8> (дата звернення: 09.07.2024).

6. Парфило О. Кібератаки як одна із складових російської агресії проти України. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції “Державна безпека України в умовах російської агресії: актуальні питання експертно-криміналістичного та науково-технічного забезпечення”. Київ. 2023. С. 91–94. URL: <http://ndekc.lviv.ua/pdf/zbirnik.pdf#page=91> (дата звернення: 09.07.2024).

Левицька Ольга Олександрівна
*доктор економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник відділу проблем
соціально-гуманітарного розвитку регіонів,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього
Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-7>

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ (НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Професійна реінтеграція демобілізованих учасників бойових дій під час війни та в період повоєнного відновлення економіки є значним викликом для держави. Упродовж років окупації і воєнних дій в Україні вибудовується цілеспрямована політика підтримки ветеранів та їх сімей, розробляються відповідні інструменти та заходи задля ефективної соціально-трудової адаптації військово-службовців.

Львівська область бере активну участь у посиленні ветеранського руху, впровадженні програм підтримки демобілізованих учасників бойових дій у їх реінтеграції у цивільне життя. Станом на початок 2024 року у Львівській області налічувалось 64 тисячі ветеранів війни. При цьому за даними департаменту економіки ЛОВ(Д)А, їх кількість може зрости до 300 тисяч [3]. Основні проблеми в регіоні, з якими стикаються ветерани війни, пов'язані з пошуком роботи, поверненням на робоче місце, адаптацією до умов праці. Водночас не меншим викликом залишається готовність бізнес-середовища приймати таких осіб у статусі підприємців та активність підтримки з боку органів місцевого самоврядування і громадськості.

Ключові проблеми соціально-трудової реінтеграції ветеранів війни у Львівській області можна систематизувати за такими напрямками:

1. Слабка взаємодія органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських об'єднань, які мають на меті забезпечення захисту прав та свобод ветеранів війни та членів їх сімей, а також надання повного спектру послуг, спрямованих на повноцінну професійну адаптацію військовослужбовців (у цьому аспекті громадські об'єднання ветеранів війни як вагома складова громадянського суспільства і основа ветеранського руху [4] повинні стати дієвим інструментом реалізації державної ветеранської політики на місцях, зокрема у Львівській області).

2. Недостатня інформаційна підтримка і популяризація регіональних програм, які на грантовій основі надають можливість ветеранам започаткувати власну справу, пристосувати робочі місця до людей з особливими потребами [3], сприяють проходженню військовослужбовцями професійного перенавчання (ваучери на навчання) (у цьому напрямку доцільно популяризувати зазначені програми і масштабувати їх через лідерів місцевих громадських організацій та роботодавців, органи місцевого самоврядування, представників обласного та міського центрів зайнятості, Львівського регіонального партнерство зайнятості «Опліч» і самих учасників бойових дій. Необхідно також об'єднати ресурси різних установ та організацій задля допомоги ветеранам та їх родинам і створити єдиний цифровий простір чи окремий мобільний застосунок (можливий варіант – в межах вже існуючих додатків, наприклад «Правового навігатора», «е-Ветеран» і т.ін.) [2], де буде розміщена уся необхідна інформація для військових).

3. Низька готовність (вмотивованість) місцевих роботодавців пристосовувати робочі місця до людей з інвалідністю (у тому числі ветеранів війни) чи створювати нові робочі місця, адаптовані до таких соціально вразливих верств населення (у цьому контексті варто посилювати і масштабувати вже діючі у регіоні програми компенсацій на переоснащення робочих місць [6], а також

впроваджувати нові стимули для роботодавців для створення інклюзивного ринку праці у регіоні).

4. Нечітке розуміння самими ветеранами війни сегментів регіонального ринку праці, в яких вони можуть бути затребуваними (серед очевидних сегментів підвищеного попиту на демобілізованих військовослужбовців є ринок охоронних послуг (зокрема муніципальні варти), що активно залучає учасників бойових дій. Тому для посилення безпеки у громаді доцільно нарощувати місцеві муніципальні варти шляхом інтеграції ветеранської спільноти в систему муніципальної безпеки за успішним прикладом м. Києва [1; 5]).

5. Вікові бар'єри повернення військовослужбовців у сферу зайнятості, оскільки роботодавці неохоче розглядають осіб передпенсійного віку, обмежуючи таким чином перспективи кар'єрного зростання ветеранів чи їх працевлаштування загалом (для вирішення цієї проблеми доцільно посилити можливості додаткової освіти і перенавчання для ветеранів старшого віку. Важливою пропозицією для владних інститутів є ініціатива щодо зменшення (принаймні на тимчасовій основі) або навіть зняття вікових обмежень при прийнятті ветеранів на посади служби в органах місцевого самоврядування та ін., що дозволить зменшити плінність і дефіцит кадрів).

Таким чином, забезпечення професійної реінтеграції ветеранів залишається пріоритетним завданням державної та регіональної політики адаптації ринку праці до теперішніх і майбутніх викликів, а також інструментом впливу на рівень соціально-трудової вразливості населення в умовах війни.

Література:

1. Гришина Д. «Муніципальна охорона» Києва відзначила четверту річницю заснування. Вечірній Київ. 2021. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/57719>
2. Для військових, ветеранів та їхніх сімей створили інформаційний додаток «Правовий навігатор». Інформаційне агентство «Вчасно». 2024. URL: <https://vchasnoua.com/news/dlia-viiskovix-veteraniv-ta-yixnix-simei-stvorili-informacini-dodatok-pravovii-navigatori>

3. Ліщенко Ю. Ветерани мають бути пошановані, вони мають бути на виду. Високий Замок. 2024. URL: <https://wz.lviv.ua/life/510817-pratsevlash-tuvannia-veteraniv>

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо правового статусу громадських об'єднань ветеранів війни: Проект Закону України № 11123 від 25.03.2024 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43907>

5. Соціально-економічне становище об'єднаних територіальних громад: Захід VS Центр: науково-аналітичне видання / Сторонянська І., Максименко А., Левицька О., Патицька Х., Сірик З. НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2019. 64 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190034.pdf>

6. Mulska O., Vasylytsiv T., Levytska O., Sabetska T., Stefanyshyn L. Development of regional labor markets in Ukraine as a tool to regulate internal migration and reduce social vulnerability. *Central European Management Journal*, 2022. No. 30(4). P. 120–149. DOI: <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.92>

Мосцевенко Костянтин Євгенійович
*викладач кафедри економіки підприємств
та інформаційних технологій,
Львівський університет бізнесу та права*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-8>

ВЛАСТИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах підприємницька діяльність стикається з безліччю викликів, що вимагають ефективного забезпечення економічної безпеки. Система економічної безпеки підприємств повинна враховувати комплексний підхід, інтегруючи ключові властивості, такі як інтегрованість, гнучкість, проактивність, системність, адаптивність, стійкість та комплексність. Ці характеристики забезпечують здатність організації не лише протистояти загрозам, але й передбачати ризики, адаптуватися до змін та підтримувати стабільний розвиток навіть у нестабільному середовищі. Охарактеризуємо їх:

1. Інтегрованість. Інтегрованість у системі економічної безпеки підприємств є ключовою характеристикою, що забезпечує створення єдиного захисного механізму, який охоплює всі рівні та аспекти діяльності. Вона передбачає гармонійне поєднання стратегічних, тактичних і оперативних елементів управління, що сприяє ефективній протидії загрозам та стабільному розвитку підприємства. Завдяки інтегрованості політика безпеки стає невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів і неперервність інформаційних потоків. Наприклад, компанія Apple Inc. демонструє інтегрованість через системний підхід до безпеки продуктів, захисту інтелектуальної власності та управління ланцюгом поставок, що підтримує довіру клієнтів і захищає технології.

2. Гнучкість. Гнучкість у системі економічної безпеки означає здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін середовища, реагувати на нові загрози та забезпечувати безперервність діяльності в умовах невизначеності. Вона вимагає технічної підготовленості, швидкості прийняття рішень, культурної адаптивності та відкритості до інновацій. Наприклад, Tesla, Inc. демонструє гнучкість через постійні інвестиції в новітні технології, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі та забезпечувати безпеку своїх продуктів.

3. Проактивність. Проактивність означає здатність підприємства передбачати потенційні ризики та розробляти стратегії їх запобігання до настання негативних наслідків. Вона передбачає постійний моніторинг середовища, аналіз даних та гнучкість стратегій. Наприклад, компанія Philips активно прогнозує загрози, інтегруючи передові рішення у свою діяльність, що дозволяє уникати ризиків і забезпечувати довгострокову стабільність.

4. Системність відображає цілісний підхід до економічної безпеки, враховуючи всі аспекти діяльності підприємства, їх взаємозв'язок та інтеграцію в загальну стратегію. Це включає фінансове планування, управління ризиками, кібербезпеку та інші елементи. Наприклад, Siemens AG впроваджує системний підхід, інтегруючи передові технології безпеки у всі рівні своєї діяльності.

5. Адаптивність. Адаптивність підкреслює здатність компанії швидко реагувати на зміни, пристосовувати стратегії та операції до нових умов. Вона вимагає розуміння ринкових тенденцій, технологій і внутрішніх процесів. Наприклад, Zara демонструє адаптивність завдяки своїй моделі управління ланцюгом поставок, що дозволяє швидко реагувати на зміну попиту.

6. Стійкість. Стійкість характеризується здатністю підприємства витримувати шоки та виклики, не втрачаючи ефективності. Вона охоплює фінансову, кібернетичну, кадрову та інші види стійкості. Наприклад, Toyota, після кризи 2011 року, впровадила стратегії диверсифікації виробництва та запасів, що підвищило її стійкість.

7. Комплексність. Комплексність забезпечує інтеграцію всіх аспектів захисту підприємства, охоплюючи фінанси, кібербезпеку, управління персоналом тощо. Вона передбачає врахування всіх можливих ризиків і розробку ефективних стратегій їх мінімізації. Наприклад, IBM використовує технології штучного інтелекту для аналізу та прогнозування загроз, інтегруючи ці рішення у свої продукти.

Забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності вимагає системного підходу, що враховує ключові властивості: інтегрованість, гнучкість, проактивність, системність, адаптивність, стійкість та комплексність. Реалізація цих характеристик дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін середовища, передбачати потенційні ризики, оптимізувати ресурси та забезпечувати стабільний розвиток. Використання кращих практик світових компаній, таких як Apple, Tesla, Siemens, Zara, Toyota, Philips та IBM, демонструє, що інтеграція цих підходів є запорукою конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств у сучасних умовах.

Література:

1. Polozova, T., Stepanenko, S., Murzabulatova, O., & Ponomarov, S.P. (2023) Specific of the creation and functioning of the financial and economic security system of business entities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 8(3), pp. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-10>
2. Shumilina, V., & Poluyan, V. (2021) Analysis of economic security of the business entity. DOI: https://doi.org/10.26526/CHAPTER_60258635899182.47583459
3. Vivchar, O. (2016) Management System Interpreting Financial and Economic Security Business in Economic Processes. *Journal on Mathematics Education*, no. 11, pp. 947–959.
4. Kulagina, Z., Kuchukova, N., & Mukhamadieva, E. (2020) Improving accounting, tax and management information systems as a factor in ensuring the economic security of an organization. DOI: <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2020-3-33-66-72>
5. Baybobaeva, F. (2023) Issues of financial security in ensuring the economic security of business subjects. *Economics and Innovative Technologies*. DOI: https://doi.org/10.55439/eit/vol11_iss2/i12

М'ячин Валентин Георгійович
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський університет внутрішніх справ*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-9>

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Під час війни будь-яка країна переживає значні руйнування та потрясіння. Ці події каталізують існуючі проблеми та дають “зелене світло” тим реформам, які за інших обставин могли б викликати опір суспільства. Таким чином, як всередині країни, так і на міжнародній арені починаються обговорення повоєнного відновлення. Від курсу повоєнного відновлення залежить подальший розвиток суспільства [1].

Новітня історія знає небагато випадків повоєнного відновлення економіки країни, особливо таких, де ці спроби увінчалися успіхом. Найвідоміші приклади: відновлення Австрії після завершення Першої світової війни, відновлення Європи після Другої світової війни (вже згаданий план Маршалла), відновлення Кореї після Корейської війни, відновлення Хорватії після Війни за незалежність. Найбільш тривалим періодом відновлення була повоєнна реконструкція, яка здійснювалася з 1946 по 1951 роки, тобто після завершення Другої світової війни. Це робота міжнародних організацій, таких як Адміністрація ООН з питань допомоги та реабілітації в Європі та Китаї в період 1943–1946 років, позики Міжнародного банку реконструкції та розвитку для Європи, план Маршалла для Західної Європи з 1948 по 1951 роки та економічна допомога Японії. Із усіх цих програм план Маршалла виділяється як успішна ініціатива [1].

Сьогодні можна виділити такі світові приклади:

– план Маршалла: ця модель повоєнного відновлення була запропонована державним секретарем США Дж. Маршаллом після Другої світової війни. План Маршалла передбачав надання фінансової допомоги, інвестицій та технічної підтримки країнам Західної Європи з метою відновлення їхньої економіки, інфраструктури та політичної стабільності. Основні принципи цього плану включали співробітництво між країнами, відкритість ринків та інтеграцію в міжнародну економіку;

– кейнсіанський підхід (повоєнне відновлення може спиратися на кейнсіанські принципи, які передбачають активну роль держави у регулюванні економіки, стимулюванні попиту та забезпеченні повної зайнятості. Шляхом розширення державних інвестицій у розвиток інфраструктури, промисловості та сільського господарства держава може стимулювати економічне зростання та створення робочих місць);

– модель сталого розвитку (сучасні концепції повоєнного відновлення акцентують увагу на важливості забезпечення сталого розвитку та збереження довкілля. Це передбачає розвиток економіки, яка балансує між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю. Модель сталого розвитку може включати такі принципи, як розвиток енергоефективних технологій, використання циркулярної економіки та розвиток соціальної інфраструктури, що сприяє рівному доступу до освіти, охорони здоров'я та житла);

– модель міжнародного співробітництва та інтеграції (повоєнне відновлення також потребує активної участі та підтримки міжнародних організацій, регіональних спільнот і донорів. Модель міжнародного співробітництва може передбачати надання фінансової, технічної та інституційної допомоги, сприяння міжнародній торгівлі, інвестиціям та обміну технологіями. Інтеграція в міжнародні економічні та політичні системи також сприяє стабільності та розвитку країни у довгостроковій перспективі) [2].

Моделі повоєнного відновлення, представлені в сучасній практиці, мають як спільні риси, так і суттєві відмінності.

Усі розглянуті моделі спрямовані на відновлення економіки, забезпечення стабільності та довгострокового розвитку постраждалих регіонів. Наприклад, план Маршалла та модель міжнародного співробітництва та інтеграції роблять акцент на активній участі міжнародної спільноти, наданні фінансової та технічної допомоги для стабілізації економічної ситуації. Також всі моделі визнають важливість інфраструктурних проєктів як основи для економічного зростання. Як приклад, кейнсіанський підхід передбачає розширення державних інвестицій у промисловість, інфраструктуру та сільське господарство, що співзвучно принципам плану Маршалла.

Крім того, кожна з моделей підкреслює важливість співпраці між різними учасниками процесу відновлення – державами, міжнародними організаціями, бізнесом та громадськими інституціями.

Основною відмінністю між моделями є їхня філософія та підхід до вирішення завдань. План Маршалла зосереджений на фінансовій підтримці, розвитку ринкової економіки та інтеграції в міжнародну систему. Кейнсіанський підхід, навпаки, робить акцент на внутрішніх механізмах: державному регулюванні, стимулюванні попиту та забезпеченні зайнятості.

Модель сталого розвитку має іншу філософію, орієнтуючись на баланс між економічним, соціальним і екологічним аспектами. Вона акцентує увагу на довгостроковій стійкості через енергоефективні технології та циркулярну економіку, що відрізняє її від інших моделей.

Нарешті, модель міжнародного співробітництва та інтеграції робить акцент на багатосторонніх зусиллях, підкреслюючи роль міжнародних організацій у підтримці економічного та політичного розвитку, чого немає в кейнсіанському підході.

Таким чином, попри наявність спільної мети – відновлення економіки, кожна з моделей має свої унікальні акценти, що дозволяє адаптувати їх до конкретних умов і потреб постраждалих регіонів.

Література:

1. Справедлива відбудова. Якою буде Україна після війни. Конференція 21–22 жовтня 2022 р. Спільне. URL: <https://commons.com.ua/ru/conference-reconstructionjustice-post-war-ukraine/>
2. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022) «Декларація Лугано». Лугано. 4–5 липня 2022 року. URL: <https://ua.unc2022.com/materiali-konferenciyi>

Нор Віта Віталіївна
аспірант,
Національний аерокосмічний університет
імені М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-10>

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЛОГІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДБОРУ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

З огляду на сучасні умови проведення наукових досліджень у сфері економічної безпеки підприємств, питання визначення та обґрунтування дієвих і формалізованих підходів до аналізу стану економічної безпеки стає надзвичайно актуальним і важливим завданням. Правильний вибір та адаптація відповідних методів є запорукою отримання надійних результатів оцінювання, а також їх ефективного впровадження у практичну діяльність. На основі проведеного огляду моделей та методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, виявлено, що більшість моделей ґрунтуються на основі інтегральних індексів, що включають різні набори показників, які, в свою чергу, можуть групуватися, тобто складатися з субіндексів. При побудові і використанні інтегральних індексів виникає необхідність вирішення задачі щодо включення об'єктивної кількості факторів до моделі інтегрального індексу, тому що включення надмірної кількості факторів буде «розмивати» результат оцінювання.

Для розв'язання цієї проблеми запропоновано застосовувати факторний аналіз, який слугує ключовим інструментом для системного відбору чинників економічної безпеки. Завдяки факторному аналізу стає можливим зменшення розмірності даних, що дозволяє оптимізувати кількість врахованих чинників і спростити структуру моделі. Це, також, допомагає уникнути

надмірного «розмивання» результатів і полегшує процес їх інтерпретації в контексті оцінювання економічної безпеки підприємства. У підсумку, дослідник отримує чітке уявлення про найважливіші фактори, які визначають рівень економічної безпеки. Але використання факторного аналізу передбачає відбір і формування достатньої кількості змінних, для їх формалізованого відбору в окремі факторні групи з подальшим моделюванням. Тому, для покращення процесу відбору показників-змінних, запропоновано інструментарій логічного обґрунтування. Цей інструментарій представляє собою алгоритм наступних дій:

1. Вибір джерел показників. Наприклад, для цього можуть бути використанні форми фінансової звітності, тому що вони дають змогу оперативно забезпечувати процес оцінювання рівня економічної безпеки, без залучення сторонніх ресурсів.

2. Логічне обґрунтування відбору окремих показників для включення до факторної моделі. Логічний аналіз показників є критично важливим етапом, тому що він дає можливість забезпечити достовірність і точність моделі, що розробляється. Крім того, логічний аналіз і ретельний відбір показників є основою для забезпечення ґрунтового аналізу. Включення до переліку не тільки абсолютних показників, а використання коефіцієнтного і індексного методів, формують комплексний підхід і розширюють аналітичну базу для проведення моделювання. При проведенні логічного аналізу експертами, що займаються відбором і обґрунтуванням показників, дається завдання щодо формування «ключових характеристик» економічної безпеки, на які впливають ці показники. Наприклад, ключовими характеристиками економічної безпеки можуть бути: фінансова стійкість, імідж підприємства, платоспроможність, прибутковість, життєздатність, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, тощо. Причому, одному показнику можуть надаватися декілька характеристик.

3. Групування показників за ключовими характеристиками. Після відбору і надання показникам ключових характеристик, показники групуються за ними. Також, підраховується скільки

кожна характеристика включає певних показників. Це надає цінну інформацію для удосконалення понятійного апарату економічної безпеки підприємства і дозволяє визначити чіткі вимоги до компонент моделі оцінювання рівня економічної безпеки, етапу моделювання методами факторного аналізу.

4. Побудова модифікованої ментальної карти ключових характеристик економічної безпеки підприємства. Ментальні карти дають змогу організувати отриману інформацію, структурувати основні згенеровані ідеї, набуті подальшого розвитку понятійного апарату, в нашому випадку – економічної безпеки. Подібні дослідження вже проводились в контексті економічної безпеки [1; 2]. Також, використання ментальної карти пов'язано з тим, що факторний аналіз передбачає глибоке розуміння і інтерпретацію латентних змінних, що відображають приховані структури даних, а також, узгодженість теорії факторного аналізу з практичними результатами, тобто врахування тих чи інших груп показників для їх інтерпретації, а також, визначення необхідної кількості показників для аналізу. Ментальна карта подається у вигляді дерева, де головна ідея, яка є основною темою, розміщується в центрі діаграми, а від неї розгалужуються гілки (підтеми) [3] – з основними характеристиками, ключовими аспектами, підпунктами головної ідеї і поняттями. Далі, розгалужуються підгілки, які деталізують і пояснюють конкретні поняття і аспекти, або ідеї.

Для побудови модифікованої ментальної карти запропоновано виділити всі ключові характеристики економічної безпеки і згрупувати їх у відповідні гілки-ідеї за функціональною роллю, з підрахунком відношення (вагою ключової характеристики) – наскільки кожна характеристика пов'язана з відібраними показниками на основі логічного обґрунтування. Також, запропоновано, для кращої візуалізації і розуміння карти, представити пов'язаність ключових факторів і центральної ідеї – «економічної безпеки підприємства» через товщину центральних гілок і підгілок, які відображатимуться пропорційно по відношенню до суми зв'язків ключових факторів і відібраних показників

економічної безпеки. На рис. 1 приведений приклад модифікованої ментальної карти.

Отримані зв'язки показників, ключових характеристик, самої категорії економічної безпеки підприємства і їх візуалізація дають змогу сформуванню розуміння структури показників для побудови багатфакторної моделі економічної безпеки підприємства.

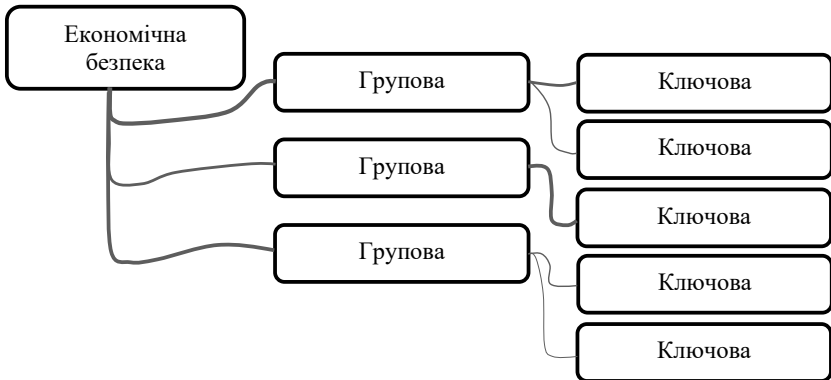


Рис. 1. Модифікована ментальна карта

5. Формування висновків. На останньому етапі розглядається пов'язаність групових характеристик з ключовими характеристиками і показниками економічної безпеки. Найбільш мало пов'язані показники і ключові характеристики можуть бути виключені для забезпечення зменшення розмірності даних. Визначається можлива факторна структура моделі.

Використання модифікованої ментальної карти дозволяє візуалізувати інформацію для кращого її розуміння і сприйняття, розбити, інколи складні і комплексні поняття, на більш прості. До карти можна легко додавати нові ідеї і розширювати поняття, уточнюючи головне, а також вона сприяє генерації нових ідей і креативних рішень. В підсумку, можна зазначити, що логічний аналіз і відбір показників, для включення в модель економічної безпеки підприємства, є важливою і невід'ємною складовою цього процесу. Цей етап моделювання дозволяє сформувати інформаційну

базу для побудови більш адекватної моделі, на основі якої можна оперативно приймати ефективні управлінські рішення і мінімізувати ризики пов'язані з загрозами для економічної безпеки, а також забезпечувати об'єктивність, комплексність та глибину аналізу.

Література:

1. Лелюк С.В. Теоретико-методичні основи моніторингу фінансової безпеки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5 (3). С. 23–27.
2. Калашнікова Л. Інноваційний підхід до управління безпекою регіонального соціуму. *Соціологічні студії*. 2016. № 1. С. 78–83.
3. Романовський О.Г., Гриньова В.М., Резван О.О. Ментальні карти як інноваційний спосіб організації інформації в навчальному процесі вищої школи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. № 2. Т. 64. С. 185–196.
4. Ревенко Д.С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 320 с.
5. Нор В.В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 303–308.
6. Нор В.В. Концепція аналітичного забезпечення діагностики економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87. С. 39–43.

Орел Ірина Олегівна
здобувачка вищої освіти,
Одеський національний економічний університет
Науковий керівник: Слатвінська Марина Олександрівна
кандидат економічних наук, професор,
Одеський національний економічний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-11>

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Фіскальна політика держави відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, спрямовуючи фінансові ресурси на підтримку економічного зростання, соціальної рівності та екологічної стабільності. В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, зміна клімату та економічні кризи, адаптація фіскальних механізмів до цілей сталого розвитку стає пріоритетним завданням. Для України це означає необхідність удосконалення податкової та бюджетної політики, забезпечення ефективного використання державних фінансів і впровадження інноваційних інструментів, які сприятимуть довгостроковому збалансованому розвитку економіки та суспільства.

Фіскальна політика, як сукупність державних заходів, спрямованих на регулювання економіки через податково-бюджетні інструменти, є важливим механізмом впливу на макроекономічні процеси. Її складові, такі як формування державного бюджету, управління податковими ставками та державними видатками, дозволяють забезпечити стабільність та розвиток національного господарства. Концепція сталого розвитку, у свою чергу, передбачає баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. Таким чином, взаємозв'язок між фіскальною політикою та сталим розвитком полягає у здатності держави спрямовувати ресурси на довгострокові пріоритети, зокрема

інвестування в "зелену" економіку, зменшення соціальної нерівності та підтримку екологічних ініціатив [2, с. 529–533].

Ключовими інструментами реалізації цілей сталого розвитку є фінансові механізми, які забезпечують економічний, соціальний та екологічний баланс. Екологічне оподаткування відіграє важливу роль у стимулюванні скорочення викидів та впровадженні "зелених" технологій. Соціально орієнтовані витрати бюджету сприяють підтримці уразливих верств населення, зменшенню соціальної нерівності та розвитку людського капіталу. Ефективне управління державним боргом та бюджетним плануванням створює умови для фінансової стабільності, тоді як податкові стимули сприяють залученню інвестицій в інноваційні та екологічно безпечні проекти. Прозорість і контроль за використанням державних коштів є необхідними для досягнення ефективності заходів сталого розвитку [1].

Однак сучасний стан фінансової політики України характеризується значними викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю, впливом зовнішніх криз та війною. Основними проблемами залишаються високий рівень державного боргу, дефіцит бюджету та значна залежність від міжнародної фінансової допомоги. Попри зусилля з реформування податкової системи, її ефективність стримується високим рівнем тіньової економіки та складністю адміністрування податків. Видатки державного бюджету здебільшого спрямовуються на оборону, соціальні виплати та обслуговування боргу, що обмежує можливості інвестування в довгострокові проекти сталого розвитку. Незважаючи на прогрес у сфері диджиталізації податкової системи та бюджетного процесу, значні проблеми залишаються у прозорості та ефективності використання державних фінансів [3, с. 82–83].

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку України необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління державними фінансами. Екологічне оподаткування, оптимізація податкової системи та підвищення прозорості бюджетного процесу є важливими кроками у цьому напрямі. Також необхідно

перенаправляти державні видатки на підтримку соціально важливих сфер, таких як освіта, охорона здоров'я та інфраструктура. Ці заходи дозволять зміцнити фінансову стабільність, знизити соціальну нерівність і створити сприятливі умови для інвестицій, забезпечуючи довгостроковий збалансований розвиток України.

Література:

1. Базилінська О.Я. Макроекономіка: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 442 с.
2. Скоропад І.С. Фіскальна політика як спосіб наповнення державного бюджету. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. Вип. 5 (11). С. 529–533.
3. Наєнко О.Ю. Фіскальна політика як важливий інструмент у процесі стабілізації економіки. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 82–83.

Романко Ольга Петрівна
*доктор економічних наук, доцент,
кафедри теорії економіки та управління,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу*
Окрепкий Святослав Віталійович
*аспірант,
Університет Короля Данила*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-12>

ЗАЛУЧЕННЯ ГРАНТОВИХ КОШТІВ ЯК СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Не зважаючи на війну в країні українське підприємництво тяжіє до власного розвитку. Напрямок розвитку бізнесу сформувався як виклик на зміни в соціально-економічному середовищі. Як що відкинути бізнес який фізично постраждав від військових подій в останні два роки то залишається кількість підприємств які переорієнтовуються. Воно відбувається за умов зміну ринку функціонування або за умов масштабування ділової діяльності. В обох випадках суб'єкти господарювання знаходяться в пошуках залучення коштів. Одним із джерел є грантові програми та грантові фонди які відкриті до розгляду проєктів в Україні. Однак слід розглянути детальніше умови та доцільність залучення таких коштів.

Слід зазначити що залучення грантового фінансування може бути важливим кроком для розвитку бізнесу, але не в усіх ситуаціях це є доцільним. Розуміння сценаріїв та умов, за яких гранти становлять оптимальний вибір, допоможе у прийнятті вірного рішення.

Сценарії та умови доцільності грантів

1. Інноваційні проєкти з високим рівнем ризику. Якщо ваш проєкт передбачає значні інновації або дослідження та розробки з

високим рівнем ризику, гранти можуть стати відмінним джерелом фінансування, оскільки вони не вимагають повернення коштів [1].

2. Стартапи та малі підприємства. Для новостворених компаній або малих підприємств, які ще не мають стабільного доходу або доступу до інших джерел фінансування, гранти можуть запропонувати необхідну підтримку для розвитку або масштабування.

3. Соціально орієнтовані проекти. Якщо ваш бізнес або проект має сильну соціальну місію або спрямований на вирішення глобальних викликів, грантове фінансування може бути доступним завдяки спеціалізованим програмам підтримки.

4. Потреба у фінансовій підтримці без зобов'язань. Якщо ви шукаєте фінансування, але не хочете набирати боргів або віддавати частку у бізнесі, гранти варто розглянути як альтернативу.

Рекомендації щодо оцінки потреб перед поданням заявки на грант:

1. Оцініть свої цілі та потреби. Перш ніж шукати грантове фінансування, чітко визначте цілі вашого проекту та фінансові потреби. Розуміння того, що вам потрібно і для чого, допоможе знайти відповідні грантові програми.

2. Дослідіть можливості та вимоги. Вивчіть різні програми грантів, їхні цілі та вимоги. Зверніть увагу на терміни подання, критерії оцінювання заявок та обмеження на використання коштів.

3. Оцініть свої ресурси для підготовки заявки. Підготовка успішної заявки на грант може вимагати значних часових та людських ресурсів. Переконайтеся, що у вас є необхідні ресурси для ретельної підготовки та подання заявки.

4. Розгляньте довгострокові перспективи. Оцініть, як грант вплине на ваш бізнес у довгостроковій перспективі, включаючи можливості для зростання, зобов'язання перед донором та потенційні обмеження на вашу діяльність.

Залучення грантів може відіграти ключову роль у розвитку вашого бізнесу, проте важливо підходити до цього процесу з розумінням всіх переваг та можливих обмежень. Ретельна підготовка та відповідальний підхід до використання грантових

коштів забезпечать успіх вашого проекту та сприятимуть досягненню поставлених цілей. Але також слід не забувати про те що залучення грантових коштів не може стати в основу стратегічного розвитку підприємства як базовий план. Це зумовлено малоімовірнісним характером отримання грантової допомоги. А сама стратегія розвитку підприємства не може містити плани які мають великий ступінь їх не реалізації. Однак грантове залучення коштів може бути додатковим джерелом фінансового підсилення для підприємства [2].

Література:

1. Кобеля-Звір М.Я. Гранти для бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 41–47.
2. Романко О.П. Формування стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 48–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39%282%29__11

Романко Ольга Петрівна
*доктор економічних наук, доцент,
кафедри теорії економіки та управління,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу*
Окрепкий Святослав Віталійович
*аспірант,
Університет Короля Данила*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-13>

КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Активність грантового залучення коштів припала на період після 2022 року. Це зумовлено гострою потребою підтримати підприємства в період економічного спаду та періоду загальної невизначеності. В тому числі націлити їх на стратегію розвитку без врахування позитивних змін в соціально-економічному середовищу України. Таким чином бізнес середовище почало використовувати інструмент фінансової підтримки своїх ділових намірів через грантові проекти. Однак в цьому процесі є ряд переваг та недоліків. Які ми виокремили та охарактеризували в даній роботі.

Переваги залучення грантів:

1. Фінансова підтримка без необхідності повернення коштів.

Однією з ключових переваг грантового фінансування є те, що воно надає важливу фінансову підтримку без будь-яких зобов'язань щодо повернення коштів. Це відрізняє гранти від традиційних кредитів або інвестицій, де фінансування зазвичай супроводжується вимогами щодо відсотків або частки у бізнесі. Такий вид підтримки може бути особливо корисним для стартапів та некомерційних організацій, яким потрібен капітал для розробки нових проектів або ініціатив [1, ст. 1].

2. Можливість розвитку та інновацій. Гранти відкривають широкі можливості для розвитку нових продуктів, проведення досліджень та реалізації інноваційних проектів. Фінансування може бути спрямоване на підтримку розвитку нових технологій, вдосконалення продуктів або послуг, а також на дослідницьку діяльність, яка має потенціал сприяти соціальному та економічному розвитку. Гранти надають підприємствам можливість експериментувати та інновувати, не наражаючись на фінансові ризики.

3. Покращення репутації та збільшення визнання. Отримання гранту від відомої організації або урядової програми може значно покращити репутацію вашого бізнесу або проекту та збільшити його визнання на ринку. Це не тільки демонструє високу оцінку вашої роботи з боку авторитетних інституцій, але й може привернути увагу потенційних клієнтів, партнерів та інвесторів. Таке визнання створює позитивний імідж і сприяє довірі до вашого бренду.

4. Доступ до мережі та консультування. Одним з додаткових бонусів грантового фінансування часто є доступ до мережі експертів, наставників і однодумців. Багато донорських організацій пропонують програми наставництва, тренінги та можливості для нетворкінгу, що можуть бути надзвичайно корисними для розвитку ваших навичок, розширення професійних зв'язків та отримання цінних порад від досвідчених підприємців та фахівців. Це сприяє не тільки особистісному зростанню, але й відкриває нові перспективи для вашого проекту або бізнесу.

Недоліки залучення грантів:

1. Конкурентність та обмеженість ресурсів. Одним з основних недоліків грантового фінансування є висока конкурентність процесу подання заявок. Багато проектів і ініціатив змагаються за обмежені фінансові ресурси, що робить процес отримання гранту складним і часто непередбачуваним. Це може призвести до великої кількості витраченого часу та зусиль з мінімальними гарантіями успіху.

2. Обмеження на використання коштів. Донори часто накладають строгі обмеження на способи використання грантових коштів, що може обмежити гнучкість в управлінні проектом. Гранти зазвичай призначені для конкретних цілей, і відхилення від зазначеного плану може призвести до необхідності повернення коштів або інших санкцій. Це може створити труднощі для проектів, які потребують адаптації або змін у процесі реалізації.

3. Бюрократія та звітність. Отримання і використання грантових коштів часто супроводжується значною кількістю бюрократичних процедур, включаючи необхідність дотримуватися вимог звітності та управління проектом. Вимоги до звітності можуть бути складними та часозатратними, що вимагає додаткових зусиль та ресурсів для їх виконання.

4. Можлива залежність від зовнішнього фінансування. Спираючись на гранти як на основне джерело фінансування, проекти та організації можуть стати залежними від зовнішнього фінансування для свого подальшого розвитку. Це може призвести до вразливості в довгостроковій перспективі, особливо якщо доступ до грантів зменшиться або зміниться фокус фінансування з боку донорів. Залежність від грантів також може обмежити можливість проекту до самостійного розвитку та досягнення фінансової стійкості.

Попри значні переваги, які надає грантове фінансування, важливо усвідомлювати й потенційні недоліки та обмеження, що супроводжують процес залучення грантів. Ретельне планування, готовність до дотримання умов та здатність адаптуватися до вимог донорів є ключовими факторами успіху в отриманні та використанні грантових коштів.

Література:

1. Кобеля-Звір М.Я. Гранти для бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 41–47.

Савко Оксана Ярославівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри прикладної економіки,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу*

Касараба Ігор Володимирович
*магістр,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-14>

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Однією із важливих складових соціально-економічного розвитку регіону є готельно-ресторанний бізнес, який створює робочі місця у готелях, ресторанах, кафе та пов'язаних сферах, таких як: туристичні агенції, роздрібна торгівля, транспорт. Від рівня розвитку цього виду бізнесу в значній мірі залежить просування культурних традицій і звичаїв, котрі притаманні регіону, формування іміджу регіону в інвесторів, у туристів вітчизняних чи закордонних. Тому забезпечення рівня прибутковості є важливою складовою конкурентоспроможності та подальшого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах зовнішніх викликів з якими зіштовхнулась країна.

Прибутковість є не лише показником того, наскільки добре працює підприємство, але й стимулом для розвитку, впровадження нових послуг і покращення матеріально-технічної бази [1].

Дослідження показують, що невід'ємною складовою аналізу прибутковості діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, адже це допомагає всебічно охарактеризувати

підприємство та допомагає напрацювати напрями та шляхи його подальшої роботи.

Економічні, політичні, соціально-демографічні, та законодавчі аспекти ринкового механізму країни формують зовнішні фактори, які не залежать від діяльності підприємств. Основними зовнішніми компонентами, що впливають на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства, є:

- підтримка курсу гривні, митних тарифів;
- значне розширення внутрішнього ринку;
- рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- природні умови, транспортні умови тощо [2, с. 223; 4, с. 61–62].

Внутрішні фактори, що підвищують на конкурентоспроможність та прибутковість, є суб'єктивними, оскільки компанії можуть безпосередньо впливати на них. Ці елементи включають різні дії і заходи, які підвищують прибутковість компанії, зокрема:

- збільшення продажів продукції та надання додаткових послуг;
- взаємовідносини з контрагентами;
- перегляд та оптимізація витрат операційної діяльності;
- стан номерного фонду готелів, безпека відвідувачів та їх майна;
- склад та структура оборотних коштів, повинна оптимізуватись;
- перегляд маркетингової політики, що застосовується;
- підвищення якості продукції й послуг, а також їх конкурентних можливостей [2, с. 224; 3, с. 61–62].

Одним із найефективніших способів підвищення прибутковості підприємства є оптимізація витрат. Для готельно-ресторанного бізнесу це включає впровадження енергоефективних технологій, що дозволяє скоротити витрати на енергоносії, та автоматизацію процесів, що знижує адміністративні витрати. Крім того, укладання довгострокових угод із постачальниками або пошук нових партнерів із вигіднішими умовами сприяє зниженню витрат на сировину та інші ресурси.

Не менш важливим є розширення ринків збуту та спектру послуг, що дозволяє збільшити доходи підприємства. Наприклад, впровадження нових пакетів послуг для корпоративних клієнтів, організація спеціальних акцій для туристів або розробка додаткових послуг, таких як трансфер, екскурсії чи прокат обладнання, може значно розширити клієнтську базу та підвищити прибутковість.

Особливу роль у підвищенні прибутковості відіграє маркетингова діяльність. Проведення рекламних кампаній у соціальних мережах, на туристичних платформах, а також впровадження програм лояльності для постійних клієнтів допомагають не лише залучати нових споживачів, а й утримувати існуючих. Співпраця з туристичними агентствами та платформами бронювання, такими як Booking.com чи Airbnb, сприяє розширенню каналів продажу та збільшенню доходів.

Ефективне використання ресурсів підприємства є ще одним важливим чинником підвищення прибутковості. Для готелів це, насамперед, раціональне використання номерного фонду. Збільшення завантаженості у міжсезоння через організацію акцій чи партнерські програми дозволяє зменшити періоди простою та забезпечити стабільний дохід навіть у низький сезон.

Високий рівень якості обслуговування є важливим фактором, що сприяє зростанню лояльності клієнтів та залученню нових споживачів. Навчання персоналу, оновлення номерного фонду, впровадження сучасних технологій, таких як онлайн-бронювання чи безконтактне заселення, підвищують конкурентоспроможність підприємства та створюють його позитивний імідж.

Контроль фінансових потоків, зокрема дебіторської заборгованості, також відіграє важливу роль у забезпеченні прибутковості. Скорочення термінів оплати рахунків, стимулювання клієнтів до своєчасних розрахунків через систему знижок або передоплат сприяє зменшенню втрат і забезпеченню стабільного грошового потоку.

Таким чином, при аналізі ефективності суб'єктів господарювання необхідно належним чином враховувати фактори

зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки вони позначаються на результатах діяльності. Реалізація наведених заходів вимагає детального планування, розрахунку ефекту від їхнього впровадження та постійного моніторингу результатів, що матиме вплив на прийняття рішень щодо напрямів майбутньої діяльності.

Література:

1. Шмиголь Н.М. Аналіз методів формування доходів підприємства в ринковій економіці. *Держава та регіони*. 2010. № 2. С. 233–236.
2. Ребрик М.І., Кирич Н.Б. Шляхи підвищення рівня рентабельності підприємства. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали VII Міжнр. наук.-тех. конф. молодих учених та студентів. м. Тернопіль 28–29 листопада 2018. С. 223-224.
3. Савко О.Я., Робур М.Р. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу. *Розвиток нової економічної системи на державному та регіональному рівнях*: матеріали Міжнр. наук.-практ. конф., м. Львів, 19 груд. 2020 р. Львів. 2020. С. 60–63.

Яровий Віктор Дмитрович

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник,*

*Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»*

Федорова Катерина Олександрівна

провідний інженер,

*Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-15>

ОСВІТНІЙ ВИМІР АГРОЕКОЛОГІЧНОГО ПЕРЕХОДУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ

В умовах численних сучасних викликів Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) розглядає агроекологію, агроекологічний інтегрований підхід, як універсальну відповідь та ключовий чинник у забезпеченні переходу до сталих агропродовольчих систем [1]. В цьому контексті, багатогранні аспекти агроекологічного переходу всебічно досліджуються у різних вимірах та на різних рівнях.

Агроекологічний перехід розглядають як послідовність нових інновацій, концептуалізуючи його як відновлення функцій і стійкості соціоекосистеми [2]. В іншому дослідженні агро-екологічного переходу на місцевому рівні [3] робиться висновок, що агроекологія є підходом і процесом, а не стійким, визначеним станом, тому не зовсім коректно говорити про перехід до агроекології, оскільки сам перехід є невід'ємною частиною агроекології. Досліджуються також різні інші аспекти агро-екологічного переходу, наприклад, питання територіального підходу в його забезпеченні [4], різні рівні [5] та виміри агроекологічного переходу – соціального, біологічного, економічного, культурного, інституційного та політичного характеру, а також етапи переходу

та його рушійні сили [2], чинники агроекологічного переходу – особиста мотивація людей, світогляд та цінності [6], підходи до дослідження агроекологічного переходу та участі у цих дослідженнях громад [7] та інше.

Вітчизняні науковці також досліджують широкий спектр проблем, пов'язаних із реалізацією агроекологічного переходу в Україні. Серед найважливіших – напрями активізації соціо-економічних чинників агроекологічного переходу до сталого аграрного і сільського розвитку для формування стійких агро-продовольчих систем [8], роль агропереходу у формуванні таких систем [9], посилення соціальної спрямованості агровиробництва завдяки агроекологічному переходу [10] тощо.

Виділяють чотири основні вектори змін, які необхідні, щоб агроекологічний перехід відбувся: зміни у виробничих практиках, зміни у створенні та поширенні знань, зміни в соціально-економічних відносинах, інституційні зміни [11]. Таким чином, ефективне поширення знань є одним із необхідних елементів агроекологічного переходу. Поширення знань відбувається як через традиційні освітні інституції, так і за допомогою широкого спектру альтернативних каналів – через неформальні мережі, платформи, соціальну та професійну взаємодію тощо. Формальна освіта є одним із ключових механізмів поширення знань.

Країни Західної та Північної Європи є визнаними лідерами в галузі агроекологічної освіти, проте слід зазначити зростаючу роль інших регіонів у розвитку фермерських шкіл та обміні досвідом [12]. Низові ініціативи та мережі поступово відіграють у цьому процесі все більш важливу роль.

Хоча зміни у створенні та поширенні знань, нові неформальні форми їх генерування та поширення набувають особливого значення останнім часом (передача знань від фермера до фермера, польові школи, дослідницькі проекти за участі фермерів тощо), проте класична формальна освіта залишається важливою базою для змін у розумінні агроекології як комплексного суспільного феномену, як практиками, так і широкими верствами суспільства.

В європейських країнах рівень впровадження агроєкологічних дисциплін у навчальні програми вищих навчальних закладів є різним. У Франції, Італії та Великобританії вже є деякі університети та програми вищої освіти у цій сфері, хороші можливості для агроєкологічної освіти є в Іспанії, з іншого боку, наприклад, у Хорватії, Албанії Ірландії ще донедавна університетські програми освіти з агроєкології були відсутніми або дуже обмеженими [13].

В системі формальної освіти у сфері агроєкології в Україні має місце дисбаланс у бік технологічних виробничих аспектів, проте соціальні, економічні та інші нетехнологічні аспекти в значній мірі ігноруються або не висвітлюються в достатній мірі. Це означає необхідність збалансування навчальних програм у цій сфері з метою повного представлення в них усіх елементів агроєкології – у тій формі, як ці елементи розуміє ФАО [1] і в якій це стало загальноприйнятим консенсусом серед інших міжнародних та національних організацій, наукової спільноти та профільних фахівців.

В Україні необхідно розвивати агроєкологічну освіту не тільки для управлінців, фермерів, вузьких фахівців, але й для широких суспільних кіл населення – споживачів продукції сільського господарства, виробленої у сталий, агроєкологічний, або традиційний способи.

Існує нагальна потреба у посиленні освітніх агроєкологічних акцентів у вітчизняних державних політиках, стратегіях та програмах розвитку, повоєнного відновлення та трансформації агропродовольчого сектора, сільських територій. Серед них – Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року (далі – Стратегія-2030) та Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року. В цих документах безпосередньо про агроєкологію не згадується, хоча є багато пов'язаних аспектів. Проте в Стратегії-2030 в рамках стратегічної цілі “Модернізація аграрного сектору: розвиток переробки, інновації, цифровізація та обмін знаннями” передбачене завдання “Створення ефективної системи поширення сільсько-

господарських знань та інновацій”, що в частині науки та освіти включає наступні напрями: покращення доступу до досліджень, інновацій, обміну знаннями та заохочення до їх використання та навчання; посилення інноваційної спроможності Національної академії аграрних наук; інтеграцію досліджень, освіти та дорадництва; підтримку послуг з розвитку сільського бізнесу та сільськогосподарських дорадчих послуг. В рамках реалізації цієї цілі можна і доцільно посилити освітній агроекологічний вектор.

Прикладом включення освітніх агроекологічних напрямів у державні секторальні політики може бути Франція. Міністерством сільського господарства, продовольства та лісового господарства Франції в 2012 році було запущено Агроекологічний проєкт для сприяння переходу до високопродуктивних систем виробництва, які охоплюють усі аспекти, але зокрема економічні, соціальні та екологічні виміри [14]. Цей проєкт передбачав розробку нових навчальних програм та створення мережі демонстраційних господарств. Така політика сприяла активізації агроекологічних досліджень та освіти і стала істотним стимулом для переходу сільського господарства до більш екологічних практик [див., наприклад, 15].

Література:

1. The 10 Elements of Agroecology. Guiding the Transition to Sustainable Food and Agricultural Systems. FAO I9037EN/1/04.18 14pp. Rome, Italy. 2018. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3d7778b3-8fba-4a32-8d13-f21dd5ef31cf/content>
2. Tittone P. Las transiciones agroecológicas: Múltiples escalas, niveles y desafíos. *Revista de la facultad de ciencias agrarias*. 2019. No. 51 (1). P. 231–246. URL: <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/RFCa/article/view/2448/1766>
3. Swiergiel W. The Process of Agroecological Transition: a case study from southern Brazil. Swedish University of Agricultural Sciences (SLU). 2007. URL: <http://ex-epsilon.slu.se/1972/>
4. Bergez J.E., Audouin E., Therond O. Agroecological Transitions: From Theory to Practice in Local Participatory Design. Springer, 2019. URL: https://biovallee.net/wpcontent/uploads/2019/07/2019_Book_AgroecologicalTransitionsFromT.pdf

5. Gliessman S.R. *Agroecology: The Ecology of Sustainable Food Systems*. 3rd Edition. Boca Raton, FL, USA, CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015.
6. Soini Coe E., Coe R. Agroecological transitions in the mind. *Elementa: Science of the Anthropocene*. 2023. No. 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1525/elementa.2022.00026>
7. Sachet E., Mertz O, Le Coq J.-F., Cruz-Garcia G.S., Francesconi W., Bonin M. and Quintero M. Agroecological Transitions: A Systematic Review of Research Approaches and Prospects for Participatory Action Methods. *Front. Sustain. Food Syst.* 5. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2021.709401>
8. Бородіна О.М., Прокопа І.В. Соціоекономічна складова розвитку сільського господарства і села на засадах агроєкології: науково-прикладні аспекти. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 82–96. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001409033>
9. Prokopa I., Rykovska O., Mykhailenko O., Fraier O. The agriculture of Ukraine amidst war and agroecology as a driver of post-war reconstruction. *Studies in Agricultural Economics*. 2024. V. 126. I. 2. P. 90–100. URL: <https://studies.hu/the-agriculture-of-ukraine-amidst-war-and-agroecology-as-a-driver-of-post-war-reconstruction/>
10. Риковська О.В. Агроєкологічний вектор посилення соціальної спрямованості сільськогосподарського виробництва. *Український соціум*. 2023. № 2. С. 207–219. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001420587>
11. Breaking away from industrial food and farming systems: Seven case studies of agroecological transition. IPES-Food. 2018. URL: https://www.ipes-food.org/_img/upload/files/CS2_web.pdf
12. Wezel, A., Goette, J., Lagneaux, E., Passuello, G., Reisman, E., Rodier, C., & Turpin, G. Agroecology in Europe: Research, education, collective action networks, and alternative food systems. *Sustainability*. 2018. No. 10(4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su10041214>
13. Agroecology initiatives in European countries. Key findings and recommendations. Agroecology Europe. 2020. URL: <https://www.agroecology-europe.org/wp-content/uploads/2020/11/Mapping-report-key-findings-and-recommendations-final-for-circulation.pdf>
14. The Agroecology Project in France. Ministry of Agriculture, Agrifood, and Forestry of France. 2016. URL: <https://agriculture.gouv.fr/sites/default/files/1604-aec-aeenfrance-dep-gb-bd1.pdf>
15. Wezel A., David C. Policies for agroecology in France: implementation and impact in practice, research and education: Review article. *Landbauforschung - Journal of Sustainable and Organic Agricultural Systems*. 2020. No. 70 (2). P. 66–76. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e9df/d249f17f93d5c760020ec1d8ab7cfc1fbf8b.pdf>

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Гончар Лілія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,

в.о. завідувача кафедри

*готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, професор,
Київський національний університет культури і мистецтв*

Кожевник Марія В'ячеславівна

здобувачка вищої освіти,

Київський національний університет культури і мистецтв

Веремієнко Дарина Миколаївна

здобувачка вищої освіти,

Київський національний університет культури і мистецтв

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-16>

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: СЕМАНТИКО-ЕТИМОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

В умовах, коли бізнес-середовище відзначається швидкими змінами, гострою конкуренцією і високим ступенем невизначеності, роль стратегії виявляється надзвичайно важливою. Спроможність адаптуватися до нових умов і приймати обґрунтовані рішення – ключові фактори для забезпечення стійкості та росту підприємств. Саме стратегія дозволяє підприємствам орієнтуватися в ринковому середовищі, розробляти ефективні бізнес-плани та визначати пріоритети в діяльності.

Зокрема Генрі Міценберг вважає стратегію сукупністю різних підходів, включаючи плани, шаблони, позицію, трюки та перспективи, які використовуються організацією для досягнення

своїх цілей. При цьому вчений зауважує, що стратегія є не тільки планом, а й комплексом рішень та дій, так званою відправною точкою для досягнення бажаного результату – це не послідовність запланованого, а протилежне цьому [7].

Майкл Портер визначає стратегію, як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації; позиціонування підприємства щодо галузевого середовища [8].

Спільним у їх визначеннях є акцентування уваги на всеохоплюючому характері стратегії, оскільки вона передбачає застосування правил щодо розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так й у внутрішньому середовищі.

Стратегія є фундаментальним елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона визначає курс розвитку, завдання та дії, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей. Досягнення цілей є спільним аспектом у визначенні вченими А. Чандлером, М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі поняття «стратегія». Всі вони вважають, що стратегія є критично важливою для ефективного функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру або галузі діяльності.

Альфред Д. Чандлер, який вивчав розвиток корпорацій, обговорюючи стратегію, підкреслив, що ефективна стратегія може забезпечити можливість підприємству адаптуватися до змін у своєму середовищі та розвиватися відповідно до поставлених завдань.

Відомі бізнес-автори та науковці Майкл Мескон, Майкл Альберт і Франклін Хедоурі розглядають стратегію як важливий аспект управління, що допомагає визначити оптимальні кроки та ресурси для досягнення організаційних цілей. Зокрема науковці стверджують, що стратегія – генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей [6].

К. Скулс та Дж. Джонсон пропонують розглядати стратегію як напрямок і масштабованість дій у довгостроковому періоді, що приводить ресурси підприємства у відповідність до мінливого

середовища (ринки, споживачі) таким чином, щоб досягти очікуваних результатів [9].

Різні вчені в дослідженні поняття «стратегія» представляють різноманітні трактування щодо його сутності (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи до трактування та теоретичного обґрунтування
наукової категорії «стратегія»**

Автор	Визначення
Войтович С.Я. [1]	Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства
Зарубіна В.В. [2]	Певна модель поведінки, основним завданням якої є пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання «стратегічних вікон».
Малюк С.О. [4]	Генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей.
Коваленко В.В. [3]	Певний набір правил для прийняття довгострокових рішень.
Меєв В.О. [5]	Напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, модель, певна послідовність подій у часі.

Джерело: сформовано автором за [1–5]

Створення та вибір стратегії – це складний та творчий процес, який не можна обмежити готовими шаблонами чи рамками. Цей процес не піддається стандартизації, адже лише оригінальна та творча стратегія може допомогти досягти лідерства на ринку.

З різних варіацій ринкового середовища та внутрішніх факторів підприємства виникає безліч можливих шляхів стратегування розвитку. Основним завданням закладу стає розробка стратегії, яка буде ґрунтуватися на інноваціях, що дозволить створити та утримати стійкі конкурентні переваги, необхідні для успіху компанії.

Найбільше з діяльністю організації на ринку і розвитком потенціалу підприємства пов'язані саме стратегії розвитку. Їх підхід

передбачає систематичне планування та впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на покращення ефективності, розширення або перетворення бізнесу.

Стратегія розвитку – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей та вирішення важливих завдань організації чи підприємства. Ця стратегія визначає, як організація буде використовувати свої ресурси, які кроки планує вжити для розвитку та досягнення конкурентних переваг, і як вона планує адаптуватися до змін у своєму оточенні.

Саме стратегії розвитку надають загальну рамку та напрямки для організації, визначаючи, куди вона має йти, а ось конкретизацією, якими шляхами і засобами досягнення цих цілей варто користуватися, вже займається стратегування. Стратегування визначає кілька альтернативних шляхів та дій, які можуть бути використані для реалізації стратегії розвитку.

Стратегування – це системний процес, який охоплює розробку стратегії (плану дій), планування та визначення курсу дій, а також виконання цієї стратегії в організації. Важливими елементами стратегування є аналіз поточного стану організації, формулювання стратегічних цілей, розробка конкретних стратегічних планів та тактик, а також впровадження цих планів у життя. Мета стратегування полягає у забезпеченні ефективної роботи організації та досягненні нею стратегічних цілей.

Особливо важливим стратегування є для найбільш вразливих галузей національної економіки. Однією з таких є ресторанний бізнес, який завжди піддається великим змінам та конкуренції. Сучасний ресторанний бізнес – це складна і динамічна галузь, де конкуренція висока, а очікування споживачів постійно змінюються. Сучасна глобалізована конкурентна арена ресторанного бізнесу вимагає від підприємств постійної готовності адаптуватися до змін. Для того, щоб протистояти цим викликам і забезпечити успішний розвиток, ресторани повинні розробляти стратегії розвитку, вдосконалювати їх та пристосовувати до нових реалій.

Одним із важливих елементів стратегічного розвитку ресторанного бізнесу є розробка цінової стратегії яка виступає не лише економічним інструментом, але й засобом формування конкурентних переваг. З точки зору економіки, цінова стратегія спрямована на забезпечення ефективного співвідношення між витратами на надання послуг, купівельною спроможністю клієнтів та рівнем прибутковості закладу. У ресторанній галузі це вимагає використання таких підходів:

- Встановлення цін залежно від цільового сегмента ринку. Наприклад, заклади преміум-класу орієнтовані на клієнтів із високим рівнем доходу, тоді як ресторани середньої цінової категорії спрямовані на задоволення ширшої аудиторії;
- Використання гнучкого ціноутворення, яке враховує такі чинники, як сезонні зміни попиту, коливання цін на сировину та інші особливості ринку;
- Застосування маркетингових підходів у формуванні цін, зокрема впровадження знижок, акційних пропозицій або програм лояльності, що дозволяють залучати нових клієнтів і утримувати постійних.

Раціонально розроблена цінова стратегія дає можливість підприємствам ресторанного бізнесу ефективно управляти фінансовими ресурсами, забезпечувати стабільність грошових потоків і створювати базу для довготривалого розвитку навіть у складних конкурентних умовах.

Втім, цінова стратегія є лише складовою частиною загальної стратегії розвитку ресторанного бізнесу. Для успішного функціонування підприємства повинні враховувати й інші ключові аспекти, зокрема розширення асортименту, впровадження новітніх технологій у процес обслуговування клієнтів та використання сучасних цифрових платформ для залучення нових споживачів.

Також стратегія розвитку має зосереджуватися на формуванні тривалих відносин із клієнтами шляхом створення унікального споживчого досвіду, запровадження програм лояльності та забезпечення високого рівня якості послуг. Завдяки цим заходам

ресторанний бізнес може не тільки утримувати свої позиції на ринку, але й адаптуватися до змін у потребах і вподобаннях споживачів.

Література:

1. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (31). С. 77–82
2. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. С. 12–17.
3. Ковалевська А.В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. № 9. С. 12–18.
4. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. № 7. С. 81–86.
5. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану. Київ. 2015. 277 с.
6. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2004.
7. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. NY: Harper & Row, 1988. 777 p.
8. Mintzberg. Rise Fall Strategic Planning. Prentice Hall (Higher Education Division, Pearson Education), 1996.
9. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
10. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition) / Ghoshal S. et al. Prentice Hall, 2002. 1000 p.

Гончар Лілія Олександрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри
готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, професор,
Київський національний університет культури і мистецтв*

Шулежко Олександр Ігорович
*магістрант,
Київський національний університет культури і мистецтв*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-17>

АНАЛІЗ ТРЕНДОВИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

На сьогоднішній день ресторани певною мірою почали змагатися за споживача, адже вловили головну сутність цифрової революції – це стимул до розвитку та сприяння досягненню успіху. Відповідно, усі чітко пропрацьовані кроки у цьому напрямі дозволяють розширювати сферу впливу та захоплювати якомога більшу кількість вдоволених гостей, адже нині підприємці мають найбільшу перевагу сучасності – велику кількість «smart» технологій, які допомагають створювати нові цінності.

Говорячи про QR-код, можна зазначити, що швидкість його зчитування може зрівнятися з телепортацією, тобто вона проходить майже миттєво. Крім того, поки не висувуються ніякі вимоги до його оформлення. Більш того, його можна побачити на численних цифрових засобах, так само і на чеках, в меню, на стінах, на вивісці тощо. QR-код можна використовувати не лише з позиції електронного меню, але й з можливості зробити певний інтерактив як для юної половини відвідувачів, так і для більш дорослої.

За допомогою цього коду можна дізнатися й про склад тієї або іншої страви, особливо це є актуальним для алергіків, діабетиків, глютен-фрі споживачів тощо. Крім того, впроваджуючи його, можна

влаштовувати деякі акції, лотереї, опитування, голосування, де споживачі залишатимуть відгуки й рекомендації, тобто все залежить від креативності управлінської ланки.

Крім того, говорячи про одну з найперспективніших сфер ресторанної галузі з розгляду споживання поза закладом, не можна не підняти таку доволі популярну тему закордоном, що набирає швидких обертів й в Україні, – це «Foodtech». Вона являє собою поєднання звичного нам виробництва з приготуванням, що проходять низку операцій, та закінчується доставкою [5].

Нагальним у всьому цьому є саме фактор використання цифрових засобів, які можуть бути розроблені власними зусиллями досвідчених та кваліфікованих управлінців, або запозичені чи викуплені в сторонніх осіб, які надають такі послуги. Тобто простими словами – це спеціалізовані та персоналізовані додатки чи застосунки, які виконують не тільки функцію переміщення замовлення, але й функцію аналітики для вищого керівництва, адже можна моніторити усю необхідну інформацію.

В Україні дана термінологія зустрічається не досить часто, проте майже кожен знає її під *«онлайн-сервісом доставки їжі»*. Сюди можна вносити як діяльність ресторанів, так й різних супермаркетів, що мають відділення кулінарії та власні заклади всередині чи острівці споживання. Тобто обсяг залучених у цьому процесі персон може являтися неймовірно великим, відповідно, взаємодія буде завжди простежуватися та давати свої результати.

Щодо найбільш популярних закордонних сервісів доставки, зокрема в Америці, то ними являються такі, як Uber Eats, Instacart, DoorDash, які є лідерами у своєму сегменті по показникам замовлень та зручності у використанні. Можна згадати також такі європейські додатки, як Takeaway та Just Eat, які можуть скласти доволі стрімку конкуренцію своїм аналогам [3].

На сьогоднішній день вітчизняний ринок ресторанних послуг дуже перенасичений, тому он-лайн сервіси доставки тут стають у нагоді та мають численні плюси, починаючи від економії часу та закінчуючи безпечністю. Таким чином, головними конкуруючими

гігантами в Україні постають: Glovo, Bolt Food, Uber Eats, Raketa та Menu.ua. Дані платформи дають такі можливості для ресторанного менеджменту: *розширювати свою клієнтську базу; підтримувати зв'язок та надавати фідбеки; підвищувати обсяг продажів та доходу; управляти балансовими залишком; розповсюджувати свій бренд; формувати аналітичні дані тощо.*

Таким чином, можна побачити вагомий вплив «фудтеку» на цифровізацію ресторанної сфери, адже це робить існування споживачів більш комфортнішим, а заклади пристосовуються до модерних реалій управління, яке з кожним днем все більше поглиблюється в цю тематику.

Якщо продовжувати тему доставки та її вплив на ресторанну цифрову сферу, то слід підняти й тему споживання людей з особливими потребами в харчуванні, що можуть бути викликані як медичними протипоказаннями, так і власними споживчими вподобаннями. Мова йде про, так звані, конструктори їжі, що закордоном отримали назву «Meal kits».

Вони схожі на попередні сервіси доставки, проте спеціалізуються саме на зміні наборів інгредієнтів та складників, які входять в певну конкретну страву. Тобто ними зазвичай користуються певні алергіки (gluten free, lactose free, вегетаріанство тощо), або особи, що хочуть спробувати щось нове, чи страви за відомими рецептами світових шеф-кухарів і т. д.. Наразі дана технологія ще не набула широкого розголосу у вітчизняних закладах, проте поступово створюються усі необхідні передумови для подальшого її становлення, як частини повсякденної цифрової ресторанної послуги [4].

Стрімкого поширення зараз набувають й додатки, що допомагають у підборі вин чи того ж елітного алкоголю. Спеціалізація тут йде зокрема на он-лайн супермаркети, проте поступово активізуються та підключаються до цього процесу й ресторани особливо premium-класу, адже саме вони можуть надати виключний асортимент престижних напоїв з різних куточків світу.

Однак поки що лідером являється іноземний сервіс «Vivino», що походить родом з Данії. Це яскравий приклад того, як можна ефективно та економічно вигідно сформувати та підтримувати свій бренд. Так само й для ресторанної сфери України це може являтися передовим фактором у розширенні асортименту послуг, а також у підтримці сучасних цифрових трендів, які так чи інакше відіграють свою роль у цифровізації ресторанного менеджменту та становленні цілісної системи.

Активізується зараз й питання загальної роботизації ресторанів, які напяму з'єднуються з системою управління вищого керівництва, і в разі чого відразу передають усю інформацію на опрацювання. Однією з перших компаній, що почала експериментувати з роботами та освоїла їх у своєму бізнесі, стала Zume Pizza, підтримавши французький стартап ЕКІМ.

Ця мережа спеціалізується на приготуванні піци, відповідно, задля підвищення ефективності та продуктивності вони застосувати у своїй діяльності роботів, які перейняли обов'язки піцайоло та досить впевнено справляються зі своїми обов'язками. Крім того, у тісній подальшій співпраці було створено низку інших модернізованих роботів, що вже могли приготувати й зовсім іншим позиції по типу десертів, закусок чи напоїв.

Так само й в українському секторі ресторанного бізнесу простежується чимала кількість роботизованих стартапів, які направлені на розвиток закладів швидкого харчування та фудтраків зокрема. Тобто фастфуд формат по типу шаурми, бургерів, хот-догів і т. д. в недалекому майбутньому може еволюціонувати у щось більше та щось екстравагантніше.

Наступним цифровим рішенням на сьогодні являється утилізація відходів, тобто загальна їх мінімізація шляхом впровадження знижок чи акційних позицій через ті ж самі персоналізовані додатки. Більшою мірою це характерно для закладів при супермаркетах, проте існують й класичні ресторани з такою політикою. Зокрема це стосується мережеских закладів, які закупляють сировину у великих обсягах та мають певний термін на

її реалізацію. У шведів, наприклад, додаток за допомогою якого реалізується такого роду продукція, має назву Karma відповідно до керуючої компанії.

Що стосується цифрового менеджменту з позиції складських запасів та клієнтської взаємодії в ресторанах та супутніх підприємствах, то завдяки тим самим спробам втілити щось нове на основі стартапів було сформовано міні систему Wynd. Вона допомагає втілити в реальність контроль усіх можливих запасів в закладах, шляхом поєднання з CRM системою. Водночас вона дає можливість менеджеру в режимі реального часу аналізувати загальну картину споживача під час його замовлення та вивчати його переваги [2].

Якщо брати до прикладу славнозвісну мережу «McDonald's», то їхня цифрова система взаємодії з споживачами висвітлюється у провадженні додатку з великим функціоналом, що несе позитив, в першу чергу для зацікавлених осіб з позиції комплексної інформації стосовно цін, акцій чи певних новинок. А також це безпосереднє висвітлення переваг для контролюючих осіб, що стежать за працездатністю розробленого сервісу. Для них важливий кожен цифровий жест споживача, який в подальшому може бути використаний на благо становлення усієї мережі закладів.

Усі ці моменти можуть стосуватися не тільки закладів швидкого харчування. Наприклад, закордонна мережа кав'ярень «Green Caffe Nero», яка досить популярна у своїх локалізаційних зонах, дозволяє розрахуватися за каву не витрачаючи готівки, адже оплата відбувається за допомогою телефону. При цьому це не звичайний безготівковий платіж з використанням NFC, а реальне застосування їхнього додатка для оплати.

Відбувається сканування мітки зареєстрованого акаунту, і вже потім з рахунку знімається необхідна кількість коштів. Все доволі просто, і до всього цього додається ще й низка приємних бонусів за використання саме такого типу оплати та й взагалі за користування додатком. Це знижки на асортимент або подарунки по типу безкоштовної кави після певної кількості купівель [1].

Отже, цифровізація суттєво змінює ресторанну сферу, сприяючи підвищенню ефективності, комфорту і конкурентоспроможності закладів. Використання сучасних цифрових підходів, таких як QR-коди, сервіси доставки, мобільні додатки тощо, дозволяє оптимізувати процеси, покращити взаємодію з клієнтами та розширити можливості бізнесу. інновації формують нові стандарти ресторанної сфери, адаптуючи її до сучасних реалій.

Література:

1. Блавіцька В. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : Матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Тернопіль, 31 берез. 2020 р. Тернопіль, 2020.
2. Мосійчук І.В., Мартинюк Т. Основні функції менеджменту. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст* : VIII Міжвуз. студент. науково-практ. інтернет-конф., м. Житомир, 24–26 квіт. 2018 р. Житомир, 2018.
3. 2021: the year London tech reached new heights. *Dealroom*. URL: <https://dealroom.co/uploaded/2022/01/Dealroom-London-report-2022-Jan.pdf>
4. eCommerce impacts in the hospitality industry. *CIHMS*. URL: <https://www.cihms.com/en/e-commerce-impacts-in-the-hospitality-industry/>
5. The State of European Food Tech 2021. *Dealroom*. URL: <https://dealroom.co/uploaded/2021/04/Foodtech-2021-vFINAL.pdf>

Самойленко Алла Олександрівна

кандидат економічних наук,

*доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Кіріпчова Ксенія Костянтинівна

здобувач вищої освіти,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-18>

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ЇХ РОЛЬ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій соціальні мережі стали незамінним інструментом для готельно-ресторанного бізнесу. Їхні можливості для прямої взаємодії з клієнтами, а також для залучення нових гостей, є значними, оскільки вони дозволяють брендам формувати свій імідж, забезпечувати високий рівень обслуговування та підтримувати лояльність клієнтів. Соціальні платформи мають здатність миттєво реагувати на зміни в настроях і вимогах аудиторії, що робить їх неймовірно ефективними для маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів [3].

Особливу увагу варто приділити візуальним соціальним платформам, таким як Instagram, Pinterest та TikTok. Вони є важливими інструментами для створення емоційного зв'язку між брендом та потенційними клієнтами завдяки візуальному контенту, який дозволяє детально представити атмосферу закладу, страви, інтер'єр та екстер'єр. Instagram та TikTok, зокрема, дозволяють бізнесам не лише продемонструвати свої переваги через фото і відео, але й активно взаємодіяти з підписниками через коментарі, прямі трансляції, Stories та інші інструменти, що сприяє більшому залученню аудиторії.

YouTube займає свою нішу завдяки формату довгих відео та можливості створення тематичних каналів, які можуть включати огляди готельних номерів, ресторанів, спа-послуг, а також інших аспектів перебування гостей у закладі. Це дозволяє готелям і ресторанам створювати повноцінні відео-екскурсії, що значно підвищує рівень довіри та бажання забронювати послугу. Таким чином, контент на YouTube допомагає формувати глибше розуміння про досвід перебування у закладі, що є важливим елементом у процесі прийняття рішення про вибір готелю чи ресторану [1].

Важливим аспектом є також можливості для двосторонньої комунікації, які надають соціальні мережі. Це дає змогу готелям і ресторанам швидко реагувати на запити, скарги та відгуки клієнтів, що сприяє покращенню сервісу та взаєморозуміння між брендом і його аудиторією. Платформи, такі як Facebook, WhatsApp та Telegram, надають можливість персоналізованого обслуговування, що, в свою чергу, підвищує лояльність гостей і сприяє повторним візитам. За допомогою чат-ботів, які доступні на більшості платформ, готелі можуть забезпечити оперативну підтримку 24/7, відповідаючи на запити гостей без необхідності залучати великий штат співробітників [2].

Крім того, соціальні мережі допомагають активно використовувати можливості для таргетування рекламних кампаній, що дозволяє готелям і ресторанам не лише залучати широку аудиторію, а й спрямовувати свої рекламні зусилля на цільові сегменти. Можливості, які надають Facebook, Instagram, TikTok і навіть Twitter, дозволяють налаштовувати рекламу на певні географічні регіони, демографічні характеристики, інтереси та поведінкові фактори, що підвищує ефективність рекламних кампаній і мінімізує витрати на непотрібне охоплення [5].

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі, пропонуючи нові можливості для взаємодії з клієнтами та залучення уваги до бренду. Кожна платформа має свої унікальні особливості, що дозволяють ефективно використовувати її для досягнення різних маркетингових

цілей – від візуального презентування закладу до оперативного обслуговування клієнтів. Завдяки своєму широкому охопленню і можливостям для таргетування, соціальні мережі забезпечують готелям і ресторанам не лише ефективну комунікацію з потенційними відвідувачами, але й допомагають формувати позитивний імідж та лояльну аудиторію. Роль основних соціальних платформ у сфері гостинності та їх вплив на різні аспекти маркетингових кампаній демонструє табл. 1.

Таблиця 1

Роль соціальних мереж в готельно-ресторанному бізнесі

№	Соціальна мережа	Роль у готельно-ресторанному бізнесі	Основні можливості для бізнесу	Цільова аудиторія
1	2	3	4	5
1.	Facebook	Основний канал для розміщення текстових публікацій, фото та відео	Поширення спеціальних акцій, оглядів, відгуків, інтеракція з клієнтами через коментарі	Усі вікові категорії, зокрема 25-45 років
2.	Instagram	Візуальна платформа для демонстрації інтер'єрів та атмосфери закладу	Публікація фото і відео, Instagram Stories, пряма трансляція	Молодь і дорослі 18-40 років, що шукають візуальну інформацію
3.	YouTube	Платформа для відеоконтенту, що дозволяє продемонструвати глибші аспекти бренду	Відеоогляди номерів, спа-послуг, ресторанів, активності в готелях	Широка аудиторія, від мандрівників до молодіжних груп

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
4.	TikTok	Платформа для коротких, динамічних відео, орієнтована на молодь	Створення трендових відео, показ розваг і подій, короткі тури по готелях	Молодь 16-30 років, прихильники швидкого контенту
5.	WhatsApp/Telegram	Канали для персоналізованого обслуговування клієнтів та комунікації	Бронювання, індивідуальні запити, підтримка клієнтів через чат-боти	Активні мандрівники, ті, хто шукає швидку комунікацію
6.	Pinterest	Візуальна платформа для створення колекцій та презентації атмосфери	Публікація фото інтер'єрів, візуальних колекцій, планів подорожей	Любителі дизайну, планувальники подорожей, мандрівники
7.	Twitter	Платформа для швидких оновлень і новин	Оперативне інформування про акції, спеціальні пропозиції, новини готелів	Аудиторія, яка шукає короткі оновлення (новини, події)
8.	LinkedIn	Професійна мережа для B2B-комунікації, співпраці та партнерств	Просування ділових пропозицій, співпраця з іншими брендами, події	Бізнес-аудиторія, корпоративні клієнти

Джерело: складено авторами на основі [4]

Таким чином, соціальні мережі стали важливим елементом маркетингової стратегії готельно-ресторанного бізнесу. Вони дозволяють не лише покращити взаємодію з клієнтами, а й створити і підтримувати позитивний імідж бренду, сприяти підвищенню лояльності аудиторії та залученню нових гостей. Кожна з платформ має свої унікальні можливості, що дозволяє готельним і ресторанным закладам адаптувати свої маркетингові кампанії відповідно до потреб цільових груп.

Завдяки соціальним мережам готелі і ресторани отримують можливість активно просувати свої послуги, демонструючи не лише свою продукцію, але й атмосферу, що панує в закладі, створюючи емоційний зв'язок з потенційними клієнтами. Особливо важливим є те, що через ці платформи можна швидко отримати зворотний зв'язок від гостей, що дає можливість оперативно реагувати на їхні потреби та поліпшувати рівень сервісу.

Незважаючи на те, що соціальні медіа створюють значні можливості для розвитку бренду, успіх у їх використанні залежить від правильності розробки стратегії контенту та взаємодії з аудиторією. Готелі та ресторани, що ефективно використовують ці платформи для комунікації з гостями, мають значно більші шанси на успіх у конкурентному середовищі. Урахування специфіки кожної платформи та створення персоналізованого досвіду для клієнтів є ключовим фактором для досягнення максимального ефекту від використання соціальних мереж у готельно-ресторанному бізнесі.

Література:

1. Дьяченко Р.В., Тонких О.Г. Соціальні медіа як ефективний інструмент реклами туристичних і готельних послуг. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 111–116.
2. Зубарева М.М. Інструменти популяризації готелю у соціальних мережах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 738–742.
3. Хумарова Н.І., Михайлюк О.Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2018. № 3(67). С. 53–61.

4. Малюга Л.М., Кожухівська Р.Б. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 128–134.

5. Леутіна Д.О., Денищенко Л.В. Огляд можливостей і переваги ведення соціальних мереж для ефективності сучасного готельного бізнесу: друга міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 23 листопада 2021 р.: матеріали конференції / під заг. ред. В.М. Кюрчева. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. С. 233–235.

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Прохорський Сергій Ігорович

науковий співробітник,

Науковий центр зв'язку та інформатизації

Військового інституту телекомунікацій та інформатизації

імені Героїв Крут

Ткаченко Андрій Леонідович

начальник науково-дослідного управління

(розвитку військ зв'язку),

Науковий центр зв'язку та інформатизації

Військового інституту телекомунікацій та інформатизації

імені Героїв Крут

Бондаренко Тетяна Василівна

доктор філософії, заступник начальника,

Науковий центр зв'язку та інформатизації

Військового інституту телекомунікацій та інформатизації

імені Героїв Крут

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-19>

ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ ОТРИМАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РФ

На сьогодні, Україна знаходиться у стані війни, що негативно впливає, як на заклади вищої освіти так і на отримання вищої освіти тому, що навчальні заклади часто стають цілями для ураження ворогом. При знищенні, значному руйнуванні інфраструктури, внутрішнього переміщення населення, яке дає додаткове навантаження на освітні системи, з'являється несприятливе навчальне середовище. Аналізуючи опубліковані праці по даній

тематиці стає видно, що дане питання підіймається у небагатьох наукових працях. Таким чином дане питання є актуальним на сьогоднішній день, щоб проводити дослідження за даною тематикою.

Метою тези є висвітлення проблем та перспектив отримання вищої освіти під час ведення бойових дій в Україні.

На постраждалих територіях України від конфлікту, перспектива отримати якісну вищу освіту стає проблемою тому, що є деякі несприятливі фактори:

- зруйнована інфраструктура;
- недостатність ресурсів;
- кадровий голод викладацького складу.

Також потрібно враховувати, що великий вплив на отримання вищої освіти має внутрішнє переміщення самих здобувачів, психологічне навантаження, залишення на самоті без своєї родини, що може призвести у подальшому на нехватку молодих кадрів у різних галузях нашої держави. Дивлячись на дану проблему у деяких наших областях України, можна побачити існуючі варіанти для отримання вищої освіти, а саме, інноваційні підходи до навчання у вигляді дистанційного навчання.

Таким чином під час бойових дій підтримувати навчання на належному рівні дуже складно для всіх структур, які надають послуги у сфері освіти. Для забезпечення безперервного процесу освіти у сьогодення потрібні наступні заходи безпеки:

- забезпечення обов'язковими укриттями викладачів і здобувачів освіти;
- за відсутності укриття переміщувати викладачів та здобувачів освіти в безпечні місця;
- запровадити новий формат навчання (змішаний формат, або дистанційний формат);
- надати бази цифрових освітніх ресурсів здобувачам освіти, для змоги самостійного навчання здобувачів вищої освіти.

Сучасну сферу освіти неможливо представити без інформаційних технологій. Інформаційні технології сприяють

розвитку навчання, підвищують рівень проведення занять, а також сприяють та полегшують самостійну роботу здобувачів вищої освіти. Зараз неможливо уявити здобування вищої освіти без застосування комп'ютерних технологій. Візьмемо за приклад дистанційну форму навчання, яка неможлива без доступу до інтернету та технічного забезпечення. Зі сторони здобувачів вищої освіти та викладачів для дистанційного навчання потрібно мати стаціонарний комп'ютер, ноутбук, планшет, смартфон та інші гаджети, які мають доступ до інтернету. В закладах освіти, при переведенні їх на дистанційне навчання, кожен викладач повинен володіти технологіями дистанційного навчання.

Так як дистанційне навчання проводиться при наявності доступу до мережі інтернет, заняття зі здобувачами вищої освіти викладачі можуть проводити через соціальні мережі (Facebook), мобільні застосунки (Telegram, Signal, Viber) бо в даних застосунках можливо проводити дискусії, обговорення, знаходити потрібну інформацію (ділитись інформацією), обмінюватися повідомленнями у реальному часі.

Найпоширенішим сервісом для проведення відеоконференцій є Zoom, даний сервіс ідеально підходить для проведення занять та складання іспитів під час дистанційного навчання. Ще один плюс цього сервісу, що його можливо установити та використовувати на стаціонарному комп'ютері, ноутбуці, планшеті, смартфоні.

Одним із поширених веб-ресурсів для забезпечення дистанційного навчання є платформа Google Classroom, даний сервіс об'єднує Google Docs, Google Drive та Gmail, який організовує онлайн навчання у реальному часі.

Для моніторингу навчання здобувачів вищої освіти та самостійної роботи здобувачів вищої освіти та взаємодії викладача, здобувачів та адміністрації закладу освіти, застосовується відкрита система управління дистанційним навчанням, платформа Moodle.

Платформа Classtime, де створена бібліотека з навчальним матеріалом викладачами по відповідним темам та надано доступ здобувачам вищої освіти до навчального матеріалу.

Завдяки дистанційному навчанню, яке забезпечується телекомунікаційними технологіями та інтернет-ресурсами, здобувачі вищої освіти отримують якісну освіту, знаходячись у будь-якій точці нашої держави, не прив'язуючись до свого місця проживання. Дистанційне навчання також розвиває у здобувачів вищої освіти бажання саморозвиватись, що позитивно вплине у подальшому на їх професійну діяльність. Зі сторони викладачів проведення дистанційних занять за допомогою онлайн-сервісів потребує збір матеріалу, візуального матеріалу, відео тощо. Щоб провести якісне дистанційне навчання, викладачу треба бути забезпеченим стійким зв'язком зі здобувачами вищої освіти, як і здобувачам, але з веденням бойових дій на території нашої держави, не завжди є якісний зв'язок.

Після закінчення бойових дій у нашій державі одним із важливіших секторів відбудови буде відновлення надання якісної вищої освіти тому, що державі потрібні молоді, талановиті, вмотивовані спеціалісти для набуття внутрішньої стабільності. Цей тернистий шлях відновлення освіти буде складно подолати, але просування до мети надає нашій державі розвиток людського потенціалу та інтелекту. Заглядаючи наперед, коли збройний конфлікт у нашій державі зостанеться далеко по заду, можливо буде визначити де-кілька напрямів, які будуть сприяти розвитку вищої освіти:

- надання можливості навчатися викладачам та підвищувати свій рівень кваліфікації;
- забезпечення всім необхідним та створення умов викладачам та здобувачам вищої освіти, щоб адаптування після конфлікту пройшло швидко та безболісно;
- виділення державою коштів для відбудови та розвитку закладів освіти та надання потрібного обладнання;
- налагодження тісної співпраці з урядами інших держав з питань розвитку освіти, а також пошук міжнародних організацій, спонсорів для отримання від них допомоги на розвиток освітнього процесу;

- забезпечення надання консультацій спеціалістами з психологічної підтримки, для позбуття травм та стресу, отриманих під час збройного конфлікту;
- застосування інноваційних технологій у процес освіти;
- отримання можливості обміну досвідом з міжнародними партнерами;
- залучання громад для розширення можливостей та ресурсів щодо втілення освітніх програм, планів, побажань, тощо.

Ключовим елементом у відновленні вищої освіти після закінчення збройного конфлікту є участь політичних діячів нашої держави.

Ситуація в державі також дуже вплинула на мотивацію здобувачів вищої освіти, як негативно так і позитивно. У одних здобувачів вищої освіти з'явилося ще більше бажання вчитися та пізнавати щось нове і тим самим розвиватися як особистість, а у інших навпаки з'явилася апатія та небажання вчитися. Мотивацію до навчання потрібно зберігати під час збройного конфлікту тому, що освіта стала інтелектуальною та психологічною підтримкою не тільки здобувачам вищої освіти, а і викладачам освітніх установ.

Устінова Світлана Олександрівна

магістр,

Навчально-науковий інститут

«Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Надточій Алла Олександрівна

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри управління персоналом та підприємництва,

Навчально-науковий інститут

«Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-20>

ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ

Ветерани війни є особливою категорією у сучасних умовах, бо війна все ще триває, і держава, взявши на себе зобов'язання у сфері їхнього соціального захисту, має зробити певні кроки для повернення ветеранів до цивільного життя і найкращий спосіб це зробити – залучити на ринок праці.

Вітчизняний ринок праці, на третій рік повномасштабної війни, характеризується протилежними трендами: відчуває нестачу кваліфікованої робочої сили (кадровий голод) і структурне безробіття. Значна питома вага безробітних має вищу освіту, при тому що ринок праці потребує кваліфікованих працівників [1].

В Україні було проведено опитування українських ветеранів ГО «Українська асоціація маркетингу», яке виявлено наявні проблеми у сфері повернення ветеранів до цивільного життя, зокрема у сфері працевлаштування [1; 2]. Вони узагальнені в табл. 1. Ветерани, виходячи на ринок праці, стикаються з упередженням до себе ставленням з боку роботодавців, які не мають досвіду роботи з ветеранами (а від так мають страх і відчувають певні ризики); не

хочуть вкладати в оснащення робочих місць для осіб з інвалідністю, в тому числі і через складний процес отримання за це компенсацій; остерігаються виникнення конфліктів у трудових колективах; не хочуть наймати ветеранів через складнощі у зв'язку із їх звільненням.

Таке ставлення потенційних роботодавців свідчить про те, що економічний інтерес переважає над соціальною складовою діяльності компанії, що в свою чергу свідчить і про загальну недооцінку суспільством внеску ветеранів у захист Батьківщини, і кожного, кого війна не торкнулась особисто.

Самі ветеранські громадські організації наголошують, на важливості розроблення комплексних програм, спрямованих на виявлення поваги, подяки і пошани ветеранам, що повернулись до реалій мирного життя, і їх державного фінансування; для того, щоб незалежно від розміру громади, її фінансової спроможності, можна було розвинути дух пошани [3]. Це вплине на підвищення рівня суспільної довіри до образу ветерана, і відповідно, ставлення і сприйняття їх буде іншим. Це полегшить самим ветеранам і інвалідам війни психоемоційний стан, сприйняття себе, позитивно вплине на реінтеграцію їх у родинне життя, у трудову сферу, спонукатиме долучитись до розбудови громадського суспільства.

Деякі роботодавці визначають і сильні риси ветеранів на робочих місцях, серед яких: відповідальність, дисциплінованість, лідерські якості, критичне мислення, вміння працювати в команді, технічні та комп'ютерні навички (табл. 1).

Разом з тим самі ветерани при поверненні прагнули б перекваліфікуватися (53,2%), 48,2% – здобути освіту [1], відкрити власний бізнес (63,6% у іншому опитуванні) [4], не задоволені пропозиціями робочих місць із низькими заробітними платами, відчують складнощі з психоемоційним станом і у спілкування з оточуючими. Тому важливо надавати ветеранам послуги комплексно, включно із психо-фізіологічну реабілітацією, освітньою складовою та іншими складовими державної підтримки.

Таблиця 1

**Аналіз можливостей виходу на ринок праці ветеранів війни
та загроз, пов'язаних з їх невиходом та війною**

Сильні риси ветеранів	Слабкі риси і проблеми ветеранів
- бажання відкрити власну справу	- проблеми з фізичним здоров'ям
- бажання перекваліфікуватися	- проблеми з психоемоційним станом
- відповідальні, дисципліновані	- втрата навичок за час служби
- загострене почуття справедливості	- відчуття самоізоляції
- мають чітку громадянську позицію	- відсутність розуміння і підтримки ветеранів з боку колег
- навички критичного мислення	- упередження ставлення з боку роботодавців
- вміння працювати в команді	- обмежена кількість, доступність і низка варіативність ваучерів на навчання
- відповідальне лідерство	
- досвід володіння технікою	
<i>Можливості для роботодавців</i>	<i>Загрози та ризики, що несе роботодавець</i>
- податкові знижки	- не мають досвіду працевлаштування ветеранів
- перемоги у конкурсах державної підтримки бізнесу, що працевлаштовує ветеранів	- психоемоційний стан ветерана може негативно позначитись на мікрокліматі у трудовому колективі та на трудовій дисципліні
- виконання квоти робочих місць і відсутність санкцій	- додаткові витрати на облаштування робочих місць для інвалідів
	- ветерани не бажають працювати або навчатись за вимогами роботодавців
	- проблеми зі звільненням ветеранів та осіб з інвалідністю
<i>Можливості для суспільства у випадку реінтеграції ветеранів</i>	<i>Загрози для суспільства у зв'язку із війною</i>
- посилення стійкості суспільства (соціальної, економічної, політичної)	- зростає чисельність людей з інвалідністю працездатного віку
- послаблення соціальної напруженості у суспільстві	- погіршення якісних характеристик робочої сили
- посилення соціальній згуртованості	- зростання навантажень на бюджет
	- зменшенні кількості робочої сили
	- збільшення соціальної напруги

Слід відмітити, що в Україні починає функціонувати реабілітаційний простір у Києві в Інноваційному парку Unit.city [4]. Ідея полягає в тому, щоб знайти достатньо великі компанії, що реалізують ідею соціальної відповідальності і готові надати посильну підтримку у працевлаштуванні інвалідів війни. Цей реабілітаційний простір планує в одному місці надавати такі послуги і підтримку: навчальні програми та стажування (на підприємствах, що зголосились брати участь і є соціально відповідальними); фізична реабілітація, психологічні консультації, консультації HR-фахівців та юристів.

В Українському ветеранському фонді, є також певні напрацювання щодо вирішення проблем реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю внаслідок війни на ринок праці. Крім того, є і декілька законодавчих ініціатив. Серед пропозицій:

- збільшення покарання не виконання квоти робочих місць для інвалідів;
- сприяння ветеранському підприємництву;
- законопроект, розроблений у відповідь на порушення прав ветеранів, яким передбачено продовження строку контракту на весь період служби;
- запровадження Міністерської програми консультування роботодавців з приводу працевлаштування ветеранів;
- відкриття Центрів ветеранського розвитку [2].

Більш реалістично виглядають пропозиції засновників благодійного фонду «Майнді», які організували реабілітаційний простір і займаються комплексним наданням послуг від фізичної реабілітації до порад у сфері освіти і кар'єри. Вони наголошують на тому, що коли людина повертається фронту, а більшість з них йде через шпиталі, то у ветеранів дуже нестабільний психоемоційний стан, що відображується на мотивації і до фізичної реабілітації і до навчання. Зміна емоційного стану може вплинути, що людина зникає, перестає виходити на зв'язок, відвідувати заняття... В таких умов вбачається, що перш за все потрібно психоемоційна та фізична реабілітація та підтримка, трохи часу звикнутись, прийти до тями, до

нового розуміння себе, а потім вже обирати нові ролі у житті, нові сфери діяльності або повернення до старих.

Слід зазначити, що сьогодні в Україні є можливість для ветеранів скористатися мікрогрантами для відкриття власного бізнесу в рамках проектів «Власна справа», «Старт в ІТ» (Робота без бар'єрів). Проте практики Міненко Б. та Єрмаков Т. зазначають, що в реабілітаційний центр, що надає комплексні послуги, не звернулись ветерани з бажанням відкрити власну справу. А досвід організації ветеранами власного бізнесу дуже рідко є успішним через неможливість фінансову грамотність і відсутність досвіду [4]. Тому, навіть коли пропонуються мікро гранти, вони мають супроводжуватись навчанням основ фінансової грамотності, і підтримуватись менторами на всьому шляху запровадження справи для набуття досвіду і підвищення частки успішно започаткованих ветеранами бізнесів.

Підсумовуючи зазначимо, що війні триває, і за деякими прогнозами, Україна, по її завершенню, буде мати 10% осіб з інвалідністю від усієї чисельності населення.

Збільшення частки громадян з інвалідністю, в тому числі тих, хто віддав своє здоров'я на захист Вітчизни, актуалізує питання пошуку шляхів залучення осіб з інвалідністю на ринок праці різними методами, в тому числі через стимулювання податковими пільгами роботодавців, розвиток соціальної відповідальності, виховання культури поваги та пошани до внеску ветеранів.

З іншого боку, у ветеранів та осіб з інвалідністю є право бути незалежними, соціально та професійно інтегрованими у суспільне життя. Забезпечення цього право потрібно справедливо розподілити між державою, роботодавцями, громадами і суспільством в цілому.

Література:

1. Проблема працевлаштування ветеранів війни: ризики для держави та суспільства. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-pratsevlashtuvannya-veteraniv-viyny-ryzyky-dlya-derzhavy>

2. Працевлаштування ветеранів: що показав аналіз українського законодавства. Міжнародний фонд «Відродження». 2024. URL: <https://www.irf.ua/praczevlashtuvannya-veteraniv-shho-pokazav-analiz-ukrayinskogo-zakonodavstva/>

3. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 р. та затвердження плану заходів з її реалізації у 2024-2027 рр. Розпорядження КМУ від 29.11.2024 р. № 1209-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-veteranskoj-polityky-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-s1209291124>

4. Як знайти роботу ветеранам з інвалідністю? Армія Інформ. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/03/30/yak-znajty-robotu-veteranam-z-invalidnistyu>

НАПРЯМ 4. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Dudnyk Victor

Postgraduate Student,

State Educational Institution "Donbas State Pedagogical University"

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-21>

ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGING THE BALANCED DEVELOPMENT OF MANUFACTURING ENTERPRISES

Ukraine's industrial sector operates in a dynamic and multifaceted environment, marked by significant challenges as well as emerging opportunities for growth and modernization. Amid ongoing geopolitical instability and economic turbulence, Ukrainian manufacturers are compelled to navigate rapidly changing circumstances. These include fluctuating market conditions, the adoption of advanced technologies, and intensifying global competition. Despite the complexity of the situation, the sector has shown remarkable resilience and adaptability, continually evolving to overcome obstacles [1].

Amid the severe challenges brought about by war and economic instability, Ukrainian manufacturers have been compelled to adapt rapidly. These changes are evident in various areas of production, including reconfiguring supply chains, exploring new markets, and expanding the range of their product lines [2].

A significant number of Ukrainian businesses have shifted their focus toward the domestic market, driven by the challenges of international trade and exports due to logistical barriers and volatile global markets. This pivot has created new opportunities for local manufacturers, particularly in industries catering to the essential needs of the population. Sectors like agriculture, food processing, textiles, and light manufacturing have seen increased activity due to rising local demand. However, this

growth is constrained by ongoing issues such as elevated production costs, insufficient infrastructure, and a continued dependency on imported technologies and raw materials.

Ukrainian manufacturers have demonstrated remarkable agility in adjusting to new market conditions, though not without facing significant challenges. Disruptions in supply chains, rising raw material costs, and logistical hurdles have made it increasingly difficult for many companies to sustain production levels and satisfy consumer needs. In response, businesses are reevaluating their production strategies, placing greater emphasis on efficiency, lean manufacturing, and innovation to stay competitive in a rapidly changing environment.

The global geopolitical landscape has significantly influenced industrial production, with Ukrainian manufacturers grappling with escalating costs for raw materials, energy, and imported goods. These challenges are further intensified by global inflation, complicating the procurement of essential components and the maintenance of stable production levels. High-tech industries, including electronics and machinery, face particular difficulties due to a lack of domestic alternatives, increasing dependence on foreign suppliers who are themselves affected by rising costs and disrupted trade routes [3].

Beyond rising material costs, the ongoing conflict has severely strained logistical networks, making the movement of goods within and outside Ukraine increasingly challenging. Frequent transportation bottlenecks, border closures, and delays have become commonplace, prompting many businesses to seek alternative suppliers and routes. While some companies have successfully established partnerships in Europe and other regions, these arrangements often come with greater uncertainty and increased expenses.

To address these challenges, manufacturers are placing greater emphasis on building domestic supply chains and enhancing local production capacities. While this strategy holds promise for reducing reliance on imports in the long term, progress is constrained by outdated infrastructure and limited technological resources. Advancing the modernization of industrial facilities and establishing strong domestic

supply networks will be essential to achieving sustainable growth and maintaining competitiveness in the global market.

A major trend shaping the future of global manufacturing is the increasing adoption of digital technologies and automation. The integration of artificial intelligence (AI), machine learning, and robotics into production processes is revolutionizing how goods are created and distributed. The emergence of "smart factories" and the Internet of Things (IoT) is empowering businesses to enhance operational efficiency, lower costs, and streamline processes [4].

For Ukraine, this technological revolution presents both significant challenges and promising opportunities. Many Ukrainian manufacturers face difficulties in keeping up with global advancements due to limited capital, underdeveloped digital infrastructure, and a shortage of skilled professionals to manage modern systems. However, companies that succeed in adopting digital transformation stand to achieve substantial improvements in productivity, innovation, and competitiveness.

Successfully implementing AI and automation will demand significant investments in infrastructure and workforce development. Ukrainian companies must allocate resources not only for acquiring new machinery and software but also for training and upskilling their workforce. As automated systems increasingly replace traditional manufacturing roles, the demand for new skill sets is rising. To remain competitive, businesses must prioritize education programs centered on digital literacy, data analysis, and advanced manufacturing methods.

The rate of technological adoption in Ukraine varies significantly. Larger enterprises with greater access to capital and resources are advancing in digital transformation, while small and medium-sized businesses (SMEs) often face financial barriers that hinder their ability to invest in new technologies. Bridging this divide will necessitate focused support from the government and international partners, including investments in research and development, infrastructure enhancements, and accessible financing options tailored to SMEs.

Increasing global competition has heightened the urgency for innovation in the manufacturing sector. Ukrainian manufacturers can no

longer rely solely on price or production volume to stay competitive; they must also focus on delivering quality, speed, and cutting-edge solutions. With global markets becoming increasingly interconnected, businesses must adapt swiftly to evolving consumer demands, technological advancements, and shifting regulatory requirements.

A major factor driving competition in the manufacturing sector is the digitalization of supply chains. Tools like cloud-based platforms, blockchain technology, and big data analytics enable businesses to optimize operations, lower costs, and enhance transparency. While the adoption of these technologies in Ukraine is still in its early stages, there is increasing recognition of their transformative potential for the industry [5].

Innovation in manufacturing goes beyond technological advancements, encompassing new business models and production approaches. For instance, the adoption of "just-in-time" manufacturing, which focuses on producing goods to order rather than in bulk, is revolutionizing inventory management and production planning. This approach helps manufacturers minimize waste, enhance efficiency, and adapt more swiftly to shifting market demands.

Innovation in Ukraine's manufacturing sector is frequently hindered by insufficient investment from both domestic and international sources. The ongoing conflict and political uncertainty have made investors cautious about engaging in long-term projects, despite Ukraine's advantageous location and market potential. To unlock the full potential of the industrial sector, attracting foreign direct investment (FDI) will be essential. Achieving this will require significant enhancements to the regulatory framework, legal system, and overall governance.

One of the most pressing challenges facing Ukraine's industrial sector is its dependence on external energy sources. Historically, the country has relied heavily on imported fossil fuels, particularly natural gas, to power its industrial base. The ongoing conflict has disrupted these energy flows, forcing manufacturers to seek alternative sources of power.

One of the critical challenges for Ukraine's industrial sector is its reliance on imported energy sources, particularly fossil fuels like natural

gas, to sustain its operations. The ongoing conflict has disrupted these energy supplies, compelling manufacturers to explore alternative power solutions.

This energy crisis has accelerated efforts to adopt renewable energy and enhance energy efficiency. Ukraine has demonstrated a strong commitment to the European Green Deal, which seeks to transition the region toward more sustainable production practices. For the manufacturing sector, this entails reducing carbon emissions, improving energy efficiency, and investing in renewable technologies such as solar, wind, and biomass [5].

However, transitioning to green energy presents significant obstacles. High initial investment costs for renewable infrastructure, coupled with limited domestic expertise, pose challenges for many companies. Without substantial support from the government and international partners, progress toward energy independence and industrial sustainability may be slow, limiting Ukraine's ability to enhance its competitiveness and secure long-term growth.

References:

1. Smith, A. (1776) *The Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
2. Schwab, K. (2017) *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
3. Stiglitz, J. E. (2002) *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton & Company.
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company.
5. Baines, T., & Lightfoot, H. (2013) *Servitization of Manufacturing: Exploring the Potential for New Business Models*. *International Journal of Operations & Production Management*, no. 34(1), pp. 2–35.

Кібиш Олександра Олександрівна
аспірант,
Державний податковий університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-22>

**АУДИТ БОРГОВИХ РОЗРАХУНКІВ
ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПІДХОДИ
В ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННІ**

Управління фінансовим станом підприємства є важливою складовою загальної стратегії його розвитку. Одним з основних аспектів цього процесу є аудит боргових розрахунків, який дозволяє не тільки забезпечити достовірність фінансової звітності, але й підвищити ефективність управлінських рішень. Аудит боргових розрахунків в рамках фінансового аудиту вивчає наявність, точність і своєчасність виконання зобов'язань підприємства перед кредиторами та контрагентами, що сприяє стабільності його фінансового стану.

Аудит боргових розрахунків включає перевірку не лише наявності і правдивості боргових зобов'язань, а й оцінку їх впливу на загальну фінансову стабільність підприємства. Правильне ведення боргових розрахунків дозволяє підприємству уникнути можливих фінансових труднощів, таких як прострочені борги, штрафи, пені, а також негативний вплив на кредитний рейтинг.

Основними завданнями аудиту боргових розрахунків є:

- перевірка правильності оформлення боргових зобов'язань;
- оцінка достовірності та повноти інформації про заборгованість у фінансовій звітності;
- аналіз своєчасності виконання зобов'язань;
- оцінка управлінських рішень щодо реструктуризації боргів і їх впливу на фінансовий стан підприємства.

Особливу роль відіграють міжнародні стандарти фінансової звітності, які передбачають чітке визначення критеріїв для обліку боргових зобов'язань. Зокрема, стандарт МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» визначає правила обліку фінансових зобов'язань, включаючи боргові розрахунки. Застосування міжнародних стандартів дозволяє підприємствам забезпечити прозорість фінансової звітності і зробити її більш зрозумілою для інвесторів та інших зацікавлених осіб [1, с. 248].

Світовий досвід показує, що ефективний аудит боргових розрахунків сприяє стабільності підприємств навіть в умовах економічних криз. Наприклад, у країнах з розвиненими ринками, таких як США та Німеччина, велика увага приділяється не лише самому процесу аудиту, а й методам управління заборгованістю. У цих країнах широко використовуються системи внутрішнього контролю, що дозволяють своєчасно виявляти проблеми з боргами та здійснювати коригувальні дії.

У США, зокрема, значну роль у контролі за борговими зобов'язаннями відіграють кредитні агентства, які надають підприємствам рейтинг на основі їх здатності виконувати зобов'язання. Цей рейтинг безпосередньо впливає на умови фінансування компаній і на їх фінансову стабільність.

У Німеччині та інших країнах Європейського Союзу використовуються комплексні моделі фінансового аналізу, що включають перевірку не лише балансу, а й оцінку стратегічних рішень підприємства щодо управління заборгованістю, наприклад, через реструктуризацію боргів або пошук нових фінансових джерел.

В Україні аудит боргових розрахунків регулюється на основі національних стандартів бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності. Основні питання, пов'язані з обліком боргових розрахунків, визначаються в Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість».

Аналіз боргових зобов'язань включає не лише їх облік, а й визначення строків погашення, умов кредитування та оцінку можливих ризиків непогашення боргів. Одним із важливих аспектів

є також оподаткування таких операцій. В Україні підприємства зобов'язані правильно обчислювати податок на додану вартість (ПДВ) по боргових розрахунках, а також враховувати відсотки за кредитами в контексті податку на прибуток.

Згідно з українським податковим законодавством, боргові зобов'язання, які не погашені вчасно, можуть впливати на обчислення податків, включаючи нарахування пені за прострочення платежів, що, в свою чергу, збільшує витрати підприємства. Тому аудит боргових розрахунків має важливе значення для визначення реального фінансового стану компанії [1, с. 248].

Ключові відмінності у підходах до обліку боргових розрахунків у США, Німеччині та Україні розглянуто в таблиці 1. У США пріоритетом є використання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) з акцентом на кредитний рейтинг підприємства як індикатор його фінансової стабільності. У Німеччині велика увага приділяється системам внутрішнього контролю та співпраці із зовнішніми аудиторськими компаніями, що забезпечує прозорість обліку заборгованості.

В Україні підходи базуються на національних стандартах бухгалтерського обліку (НП(С)БО) із врахуванням оподаткування, зокрема податку на прибуток та ПДВ. Таблиця підкреслює значення інтеграції світового досвіду з врахуванням локальних особливостей для ефективного управління борговими розрахунками, що сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємств у різних економічних умовах [2, с. 45].

Логічний зв'язок між аудитом боргових розрахунків та фінансовою стабільністю підприємства зображено на рисунку 1.

Аудит боргових зобов'язань забезпечує перевірку достовірності та точності інформації про заборгованість, що є ключовим етапом у виявленні фінансових ризиків. Це дозволяє своєчасно оцінити ризики невиконання зобов'язань та вжити відповідних управлінських заходів. Результатом ефективного аудиту є підвищення фінансової стабільності підприємства, що сприяє зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню довгострокової економічної безпеки.

**Порівняння підходів до обліку боргових розрахунків
у різних країнах**

Країна	Основний підхід до обліку боргових розрахунків	Особливості обліку та аудиту
США	Використання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ)	Поглиблений аналіз боргових зобов'язань, урахування рейтингів
Німеччина	Система внутрішнього контролю, ретельна перевірка дебіторської та кредиторської заборгованості	Перевірка достовірності даних через зовнішні аудиторські компанії
Україна	Національні стандарти бухгалтерського обліку (НП(С)БО)	Контроль за своєчасністю виконання зобов'язань, ПДВ, податок на прибуток

Джерело: розроблено автором



**Рис. 1. Взаємозв'язок між аудитом боргових розрахунків
та фінансовою стабільністю підприємства**

Отже, аудит боргових розрахунків є важливим елементом в системі управління фінансовим станом підприємства, оскільки дозволяє виявити проблеми на ранніх стадіях і зменшити ризики, пов'язані з несанкціонованим борговим навантаженням. Використання світового досвіду в поєднанні з вітчизняними підходами дає можливість досягти високої фінансової стабільності та забезпечити належний контроль за борговими зобов'язаннями, що є основою для розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Література:

1. Андрійчук, В.Г. Облік і контроль боргових зобов'язань підприємств: теорія і практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
2. Петренко, М.С. Особливості аудиту фінансової звітності в контексті управління борговими зобов'язаннями. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економічна стабільність і безпека: виклики сучасності», (Київ, 14–15 травня 2023 року). Київ : КНЕУ, 2023. С. 45–50.

Яковець Тетяна Аркадіївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,

Чортківський навчально-науковий інститут

підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-23>

ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ Й ОБЛІК ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Під виробничим процесом розуміємо сукупність цілеспрямованих дій, що здійснюються людьми за допомогою знарядь праці та природних процесів, у результаті яких предмет праці змінює свій склад, стан, форму і набуває певної форми. Він набуває нових властивостей і перетворюється на готовий продукт.

Виробничий процес включає виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг і є основною фазою кругообігу господарських засобів підприємства. Взаємодія факторів виробництва – засобів праці, предметів праці та живої праці – призводить до виробництва кінцевої продукції, виконання робіт та надання послуг. Важливим предметом бухгалтерського обліку є виробничі процеси. Бухгалтерський облік у цьому випадку спрямований на систематичний облік і аналіз фінансово-господарських операцій, пов'язаних з виробництвом продукції (робіт, послуг). Правильно підібрані статті витрат на виробництво істотно впливають на ефективність виробництва, дозволяють раціонально використовувати ресурси, являють собою оптимальні витрати і впливають на фінансові результати діяльності підприємства в кінцевому кругообігу господарських ресурсів.

Виробнича діяльність прямо виражає основну мету компанії: виробництво. Продукти та виробничі процеси є наступним етапом

виробництва. Ключовими характеристиками цієї фази виробничої системи є формування собівартості продукції. Витрати компанії виникають із процесу перетворення ресурсів на кінцеву продукцію в ході господарської діяльності (рис. 1)

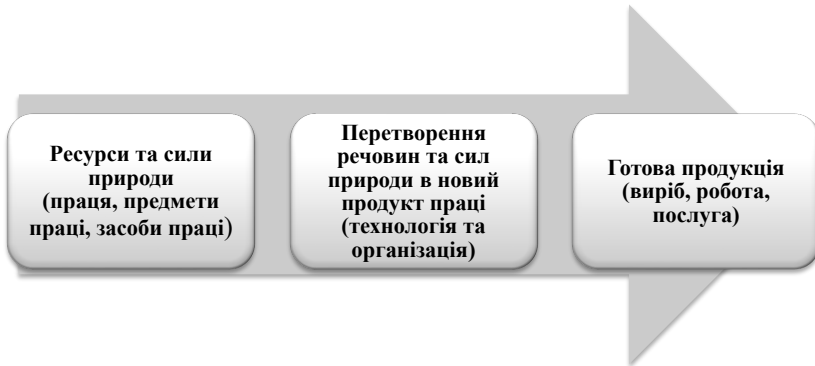


Рис. 1. Циклічність процесу виробництва

Джерело: розробка автора

У сучасних компаніях виробничі процеси стали дуже складними. Велика кількість окремих процесів поєднується, щоб утворити структуру виробничого процесу. Виробничі процеси в компаніях поділяються на три види в залежності від їх ролі у виробництві продукту. Основні процеси були безпосередньо пов'язані з перетворенням предметів праці на кінцеву продукцію. В результаті основного виробничого процесу виготовляється продукція згідно планів підприємства. Це допоміжний процес, який лише сприяє безперебійній роботі компанії, але часто не бере безпосередньої участі у виробництві продукту. Обслуговуючі процеси, що створюють умови для реалізації основних і допоміжних процесів (процеси транспортування і зберігання). Основна відмінність між основними та допоміжними процесами полягає в тому, що продукти, вироблені в основному виробничому процесі, надходять на ринок, а продукти, отримані в результаті допоміжних процесів, споживаються всередині компанії.

Таким чином, виробничий процес компанії визначається, з одного боку, понесеними витратами, а з іншого боку, кількістю готової продукції, виробленої за собівартістю. Метою виробничого процесу є отримання оптимальної кількості високоякісної продукції, товарів, робіт і послуг при мінімізації понесених витрат. Отримання прибутку, мінімізація витрат і збереження матеріальних, природних, фінансових і трудових резервів є завданнями кожної компанії. Завданнями виробничого процесу є (рис. 2):



**Рис. 2. Завдання виробничого процесу
в контексті обліку та оподаткування**

Джерело: сформовано автором за [1]

Для комплексного обліку виробничого процесу використовуються рахунки 23 «Виробництво», 24 «Виробничий брак», 25 «Напівфабрикати», 26 «Готова продукція», 27 «Сільсько-господарська продукція» та 91 «Загальновиробничі витрати».

У розділі синтетичних рахунків ведуться аналітичні рахунки за окремими видами продукції (робіт, послуг) згідно з переліком товарів, створених на підприємстві. Бухгалтерський облік виробничого процесу контролює виконання виробничих завдань по різних видах продукції, а також здійснює облік собівартості продукції і випуску готової продукції за собівартістю для визначення фактичної собівартості. Активний рахунок 23 «Виробництво». Його мета – накопичувати витрати на виробництво і формувати фактичну ціну одиниці продукції.

Організація виробничого процесу відіграє важливу роль та означає просторово-часове впорядкування, координацію та оптимізацію науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, розробку і виробництво продукції, що задовольняє потреби споживачів, а також виробництво продукції, яка задовольняє потреби споживачів і приносить прибуток. Правильний підхід до побудови організації обліку виробничих процесів дає можливість ефективно використовувати ресурси підприємства, а отже проводити аналіз процесів і явищ, які негативно впливають на економічні процеси підприємства.

Для раціональної організації виробничого процесу та окремих його операцій й ефективного поєднання їх у просторі та часі необхідно дотримуватись таких принципів, як пропорційність, паралельність, прямота, безперервність, ритмічність, гнучкість тощо (рис. 3).

Позитивним результатом виробничого процесу є готова, напівфабрикатна та незавершена продукція, що забезпечує підприємству значні економічні вигоди. Відходи, як правило, виникають через недоліки технологічних процесів і їх використання неможливе без додаткових витрат на додаткову переробку та утилізацію, тому економічного ефекту від їх використання практично немає.



Рис. 3. Принципи організації виробничого процесу на підприємстві

Джерело: складено на основі [2]

Чітке розуміння поняття «результати виробництва» сприяє раціональному вибору об'єктів відображення в обліку (готова продукція, напівфабрикати, незавершене виробництво, відходи, вузькі місця виробництва) та системному підходу до відображення в обліку. Ідентифікація наявних результатів виробництва необхідна

для забезпечення повноти та достовірності визначення сум собівартості продукції за видами продукції, оскільки подальше використання та відображення в системі обліку оподаткування визначається залежно від виду продукції.

Література:

1. Міньковська А.В., Васільєва Л.М., Залогін О.Г. Економічна сутність процесу виробництва як об'єкту бухгалтерського обліку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № (10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-09-04>
2. Підлісна О.А., Кожемяченко О.О. Аналіз доцільності запровадження принципу автономності до переліку принципів організації виробничих процесів. *Economic Synergy*. № (1). С. 163–185. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-13>
3. Продіус О.І., Ілінчук О.І. Управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 18. С. 89–93.

НАПРЯМ 5. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Halushchak Valentyna

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Fundamental
and Special Disciplines,
Chortkiv Educational and Scientific
Institute of Entrepreneurship and Business
of the Western Ukrainian National University*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-24>

INVESTMENT ACTIVITIES OF INSURANCE COMPANIES

In the modern world, insurance companies are the most important institutional investors, from the point of view of the development of the country's economy, which collect large financial funds. This contributes to the most effective movement of funds, therefore the insurance sector is very important for the development of the economy, and, consequently, for attracting investments. The activation of the investment process can be largely ensured by the effective use of insurance resources of domestic insurance companies. And, therefore, the investment capabilities of insurance companies are determined by the economic nature of insurance.

It is worth noting that investment activities have become an integral part of the insurance business, and this is noted in their works by domestic and foreign scientists who indicate that the main activity of an insurance company is often associated with losses that can be compensated for by profits from investment and financial activities. Accordingly, the investment opportunities of insurance in Ukraine are growing from year to year, as evidenced by the analysis of the dynamics of the share of net

insurance premiums, and therefore, insurance companies are acquiring the qualities of powerful institutional investors [3, p. 41].

It should be noted that the peculiarity of the activities of insurance companies is that they are able to dispose of funds received from policyholders for a certain period. That is, the insurance mechanism allows insurance organizations to collect and accumulate contributions from policyholders in the form of insurance premiums, and to make insurance payments only when an insured event actually occurs. In this case, the period when funds will be needed to repay the insurance company's obligations is very important.

Accordingly, the investment potential of an insurance company consists of the funds of policyholders in the form of insurance premiums and equity. In turn, the insurer's equity is formed at the expense of contributions from shareholders or participants with subsequent deduction of funds to reserves and funds [4, p. 106]. Thus, each insurance company has at its disposal two groups of funds (Figure 1):

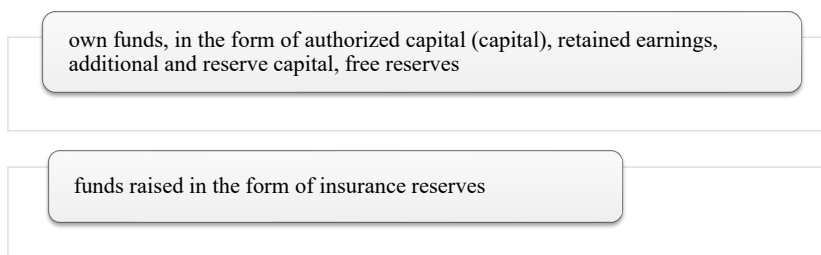


Figure 1. The main groups of insurance company funds

Directions for investing funds belonging to the first group are not stipulated by law and insurers can dispose of them at their own discretion. When carrying out investment activities, placing insurance reserve funds, insurers should take into account the requirements of current legislation, i.e. adhere to the legally regulated areas, standards and principles of investment, such as [2, p. 152]:

- the principle of safety (means the placement of assets in such areas that ensure their return in full, i.e. the choice of the most reliable investment areas);

- the principle of profitability (investment activity involves not only the preservation of investments, but also must bring income. Insurers must ensure the profitability of investments when placing reserves);

- the principle of liquidity (means that the structure of investments must ensure that the insurer has resources that can be quickly and without additional costs converted into cash);

- the principle of diversification (distribution of investment risks into different types of investments, which reduces overall risk and, consequently, increases the stability of the insurer's investment portfolio).

It should also be noted that investing in insurance funds is significantly different from other types of investment activities. This is due to both the risky nature of insurance and the fact that insurance reserves act only as temporarily free instruments that can be required at any time to fulfill insurance obligations. Therefore, when carrying out investment activities, it is necessary to comply with the requirements that the directions of investment resources should be appropriately conditioned and reliable for both the insurer and the insured.

The effectiveness of the insurer's investment activities depends on the development of the financial market, as well as on the possibility of free access to it by insurance companies. Therefore, the situation and prospects for the development of the insurance market depend primarily on the chosen development strategy of insurers, and to a large extent on the effectiveness of anti-crisis measures that must be taken by the state. A promising direction for the development of insurers is the introduction of new types of insurance services, which will allow increasing the amount of funds that can be used in investment activities.

The investment structure of insurance organizations engaged in life insurance, as well as other types of insurance, is very different. For example, for insurance companies engaged mainly in other types of insurance than life insurance, the principle of profitability is of less importance, and the main principle of investment activity is liquidity.

In life insurance, insurers can invest a significant part of their reserves in relatively long-term investment projects [5, p. 39]. As a result of life insurance operations, the accumulation of long-term cash capital is ensured, and life insurance funds are the main and most important sources of investment for insurers.

Thus, the role of insurance companies as a provider of capital is determined by two factors: the amount of resources they possess and the period during which these resources can be used. In turn, the growth of investment capital is due to the presence of insurance reserves, which increase with the expansion of insurance operations and equity [4, p. 110]. Due to the fact that the volume of reserves and the term for which they are placed turn insurance companies into the most powerful financial and credit institutions, in countries with a developed market, insurance is recognized as a strategic sector of the economy. Accordingly, the investment activities of insurance companies abroad are so large-scale that many insurers have specialized departments that are engaged in the management of investment portfolios. Therefore, the activities of insurance companies have begun to go far beyond the insurance, and this is decisive in classifying them as financial intermediaries. In countries where there is a high level of competition and unprofitability of insurance operations, the issue of profitable and proper placement of free funds is very important for the management of any company.

To ensure the effectiveness of the investment activities of an insurance company, an established and orderly management system is necessary, capable of adapting and perceiving investments. The concept of investment management of insurance companies allows systematizing and distinguishing the characteristic features of insurance companies: it is based on a certain combination of theory; systemic, situational and target approaches to the activities of an open socio-economic system (including the micro level: enterprises, organizations, institutions and others).

Improving the investment activities of insurance companies in Ukraine should be aimed at diversifying investment investments with an increase in long-term investments, increasing the efficiency of investment activities, increasing the profitability of investments, increasing the

efficiency of interaction between insurers and non-bank financial institutions, supporting the real sector of the national economy [1, p. 15]. In view of this, it is advisable to implement measures of a regulatory, organizational, methodological and informational nature.

Thus, investment activities affect the financial position of insurance companies, and a correctly chosen investment strategy is the key to the future profit and high solvency. This makes operations on investing temporarily free funds a necessary condition for the functioning of insurers. Accordingly, the accumulation of investment capital of insurers is due to the presence of insurance reserves, which increase with the expansion of insurance operations, and equity. In turn, the possibilities of an insurance company's participation in the investment process are determined by its investment potential, in particular the set of funds that are temporarily or relatively free from insurance obligations and are used for investment in order to obtain additional income. That is why optimizing the investment potential management process is a rather urgent task among insurers. And the choice of a management model depends on the size and financial capabilities of the company, the chosen investment policy, the presence of direct and indirect state restrictions or incentives for the choice of investment partners and the conditions of their activity.

References:

1. Goncharov A. B. Investing. Kharkiv: INZHEK, 2004. 240 p.
2. Dufenyuk O. M. Determining the economic essence of investments and international investment activity in the conditions of development of market relations. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*. 2007. Issue 17.2. P. 152–160.
3. Maidanchenko I. V. Investment activity of insurance companies – the path to economic growth. *Scientific and technical information*. 2012. № 3. P. 41–44.
4. Nagaichuk N. G. Capital management of insurance companies. *Finance of Ukraine*. 2008. № 11. P. 106–116.
5. Soroka L. Yu. Investment policy of life insurance companies. *Insurance business*. 2006. № 1(21). P. 39–41.

Єлецьких Світлана Яківна
*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри фінансів, банківської справи
та підприємництва,
Донбаська державна машинобудівна академія*
Єськова Анжела Миколаївна
*студент,
Донбаська державна машинобудівна академія*
Раковська Анна Дмитрівна
*студент,
Донбаська державна машинобудівна академія*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-25>

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТУР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ ТА СТІЙКОСТІ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Стратегічний контур розвитку підприємства – це комплексне поняття, яке визначає ключові напрями, ресурси, механізми та інструменти, що забезпечують довгострокову ефективність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства. Роль стратегічного контуру розвитку підприємства полягає в наступному: забезпечує цілісність та узгодженість дій всіх підрозділів підприємства, допомагає зосереджуватися на ключових пріоритетах, сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкових умов, орієнтує на довгострокову перспективу [1; 2].

Основні елементи стратегічного контуру [1; 2]:

1) Місія та цілі підприємства. Визначають основне призначення підприємства, його роль у ринку та суспільстві, включають стратегічні цілі (зростання, інновації, підвищення частки ринку тощо).

2) Візія (бачення) майбутнього формує образ майбутнього стану підприємства, який мотивує співробітників та партнерів, допомагає визначити напрям розвитку.

3) Зовнішнє середовище – аналіз макро- і мікрофакторів, що впливають на діяльність підприємства (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз), оцінка ринкових умов, конкуренції, споживачів, технологічних тенденцій.

4) Внутрішні ресурси та компетенції: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні ресурси та інші компетенції, які визначають конкурентну перевагу підприємства.

5) Стратегічні напрями розвитку: диверсифікація, інноваційний розвиток, вихід на нові ринки, оптимізація внутрішніх процесів. Можуть включати стратегії зростання, утримання ринкових позицій або скорочення.

6) Механізми реалізації стратегії – використання управлінських інструментів (проектне управління, цифровізація), формування організаційної культури, здатної адаптуватися до змін.

7) Оцінка та контроль виконання стратегії – регулярний моніторинг результатів, внесення коректив у стратегічний план відповідно до змін зовнішнього або внутрішнього середовища [1; 2].

Стратегічний контур розвитку підприємства є основою для його стабільного зростання та стійкості у конкурентному середовищі. Це інструмент, який формує «дорожню карту» для досягнення стратегічних цілей. Напрями стратегічного контуру розвитку підприємства охоплюють ключові сфери діяльності, які визначають траєкторію довгострокового зростання і забезпечують конкурентоспроможність. Основні напрями наведено в таблиці 1. Ефективна стратегія передбачає чітко сформульовану місію і візію, постановку SMART-цілей і детальний план дій, який враховує інноваційні підходи. Успішна реалізація стратегії залежить від проектного планування, каскадування на всі рівні управління, синхронізації внутрішніх стратегій і адаптації до змін зовнішнього середовища. Стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом забезпечення його довгострокового успіху та конкуренто-

спроможності. Вона базується на багаторівневому аналізі зовнішнього середовища, оцінці внутрішніх ресурсів і чіткому плануванні, що охоплює всі рівні організації.

Таблиця 1

Напрями стратегічного контуру розвитку підприємства

Напрямок	Види	Дії
1	2	3
Економічний розвиток	Збільшення фінансової стійкості	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності, диверсифікація джерел доходів
	Інвестиційна діяльність	Вкладення в нові ринки, технології та інноваційні проєкти
	Управління активами	Рациональне використання ресурсів для максимізації ефективності
Інноваційний розвиток	Розробка нових продуктів і послуг	Використання новітніх технологій для задоволення потреб клієнтів
	Автоматизація та цифровізація процесів	Впровадження сучасних ІТ-рішень для підвищення продуктивності
	Науково-дослідницька діяльність	Інвестиції в дослідження, розробки і нові технології
Розвиток ринків і клієнтської бази	Географічна експансія	Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки
	Диверсифікація клієнтської бази	Орієнтація на нові сегменти ринку
	Покращення клієнтського досвіду	Впровадження програм лояльності, покращення якості обслуговування
Соціальний розвиток	Розвиток персоналу	Навчання співробітників, підвищення їх кваліфікації формування корпоративної культури

Продовження Таблиці 1

1	2	3
	Корпоративна соціальна відповідальність	Участь у соціальних програмах, підтримка громади
	Покращення умов праці	Забезпечення безпеки та комфорту співробітників
Екологічна сталість	Екологізація виробництва	Впровадження енергоефективних технологій та використання відновлюваних ресурсів
	Скорочення викидів і відходів, Виконання міжнародних екологічних стандартів	Перехід до принципів кругової економіки, Сертифікація ISO 14001, дотримання законодавчих норм
Технологічний розвиток	Автоматизація процесів	Використання робототехніки, штучного інтелекту, IoT
	Модернізація обладнання	Оновлення виробничих потужностей та інфраструктури
	Впровадження інноваційних бізнес-моделей	Перехід до цифрових платформ, інтеграція з іншими компаніями через API
Технологічний розвиток	Автоматизація процесів	Використання робототехніки, штучного інтелекту, IoT
	Модернізація обладнання	Оновлення виробничих потужностей та інфраструктури
	Впровадження інноваційних бізнес-моделей	Перехід до цифрових платформ, інтеграція з іншими компаніями через API
Управлінський розвиток	Стратегічне планування	Постійний аналіз та корекція довгострокових цілей
	Оптимізація організаційної структури	Забезпечення гнучкості для швидкої адаптації до змін
	Удосконалення системи управління ризиками	Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Розвиток партнерських відносин	Розширення стратегічних альянсів	Співпраця з іншими компаніями для створення синергії
	Інтеграція з постачальниками і споживачами	Встановлення довгострокових партнерств
	Участь у кластерних утвореннях	Спільний розвиток з іншими підприємствами регіону або галузі
Формування репутації і бренду	Укріплення бренду	Підвищення впізнаваності через маркетинг та PR
	Розвиток корпоративної ідентичності	Створення позитивного іміджу серед клієнтів та партнерів

Джерело: [3–5]

Сучасні підходи до стратегічного управління включають цифрову трансформацію, орієнтацію на сталий розвиток, клієнтоцентричність і розвиток корпоративної культури, яка сприяє адаптивності та стимулює інновації. Важливу роль відіграють двосторонні стратегічні комунікації, що забезпечують зворотний зв'язок і дозволяють своєчасно коригувати дії, ресурси, методи та навіть цілі [3–5].

Формування стратегічного контуру розвитку підприємства на основі аналізу показників його фінансового стану є важливим етапом для забезпечення стабільного функціонування і конкурентоспроможності бізнесу.

В умовах динамічних змін та економічної нестабільності стратегічне планування розвитку потребує ґрунтовного аналізу фінансових показників, що відображають поточний стан підприємства, його сильні та слабкі сторони.

Завдяки систематичному фінансовому аналізу можна визначити напрямки для підвищення рентабельності, ліквідності та ефективності використання ресурсів [5].

Розглянуті напрями стратегічного контуру розвитку підприємства забезпечують комплексний підхід до досягнення довгострокових цілей, зміцнення конкурентних позицій і стійкого зростання. Вони охоплюють ключові сфери, такі як економічний, інноваційний, технологічний, соціальний розвиток, екологічна сталість, управлінський розвиток, розширення партнерських відносин, а також формування репутації і бренду. Узгоджена реалізація цих напрямків сприяє адаптивності підприємства, ефективному використанню ресурсів і створенню нових можливостей для розвитку.

Література:

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
2. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__6)
3. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30
4. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12\(3\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12(3)__25)
5. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24

Карчева Ганна Тимофіївна
*доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник
відділу регіональної фінансової політики,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-26>

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ

Стабільний економічний розвиток неможливо забезпечити без стабільної і безпечної діяльності банків, стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз, фінансових криз, які періодично потрясають банківську систему України. Зауважимо, що всі фінансові кризи, які виникали в банківській системі України (1998 р., 2004 р., 2008–2009 рр., 2014–2016 рр.) розвивалися за стандартним сценарієм: виникнення недовіри клієнтів до банків, паніка серед населення, масовий відтік коштів клієнтів і втрата банками ліквідності і платоспроможності. Банківські кризи поглиблювалися через різку девальвацію гривні, зростання валютного і кредитного ризиків та ін., за відсутності ефективних механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки банків як в умовах стабільного розвитку, так і в періоди турбулентності. Зауважимо, що на відміну від попередніх фінансових криз банківській системі України в умовах воєнного стану вдалося зберегти фінансову стійкість завдяки своєчасному використанню антикризових інструментів та активному впровадженню цифровізації, інноваційних технологій в банківську діяльність [1].

Слід зазначити, що на сьогодні серед науковців і практиків відсутнє однозначне розуміння сутності фінансово-економічної безпеки банків [2]. Зазвичай, науковці виокремлюють такі види

безпеки банку, як: фінансова безпека, економічна безпека, правова безпека; кадрова безпека (безпека персоналу); інформаційна безпека; операційна безпека та ін. Натомість, одні науковці вважають визначальною для банків економічну безпеку, основною функціональною складовою якої є фінансова безпека. При цьому розкриття науковцями сутності фінансової та економічної безпеки банків часто є ідентичними, які розглядаються через стійкість до можливих внутрішніх і зовнішніх загроз [3; 4]. На нашу думку, не слід протиставляти два важливих види банківської безпеки (фінансову й економічну), а доцільно говорити про фінансово-економічну безпеку банків. Такий підхід дозволить уникнути неоднозначності при трактуванні фінансової та економічної безпеки. Банк зможе забезпечити фінансову безпеку за умови дотримання економічної безпеки, і навпаки, економічна безпека банку можлива лише при дотриманні банком фінансової безпеки.

Відповідно до запропонованого трактування фінансово-економічної безпеки банків механізм забезпечення має включати дві рівнозначні складові - фінансову та економічну безпеки. При цьому фінансова безпека банку передбачає дотримання фінансової стійкості та рівноваги як в умовах стабільного розвитку, так і в період турбулентності, які передбачають наявність достатнього рівня платоспроможності, ліквідності, мінімальні ризики для надходжень та капіталу банку. Економічна безпека банку насамперед пов'язана з достатнім рівнем ефективності та конкурентоспроможності банку, сталим розвитком банку на інноваційних засадах.

Відповідно до запропонованого трактування фінансово-економічної безпеки банків її основою виступає фінансова стійкість і ефективність діяльності банків в широкому розумінні, яка базується на трьох видах стійкості за Ляпуновим – стійкості траєкторії розвитку, стійкості атрактора і структурної стійкості [5, с. 52–56]. За такого підходу фінансова стійкість банку означає підтримання певних визначальних параметрів (капіталу, ліквідності, прибутковості, ризиків) та параметрів траєкторії розвитку поблизу

деякого постійного рівня, тобто здатність банку як відкритої динамічної системи зберігати фінансову стійкість та рівновагу як в умовах стабільного розвитку, так і в період турбулентності.

Щодо ефективності діяльності банків, то це якісна характеристика не тільки функціонування, але й розвитку. Узагальнення наявних трактувань ефективності засвідчило, що в літературі висловлюються різні погляди щодо змісту економічної ефективності та критеріїв і показників її оцінки, найчастіше вони зводяться до співвідношення «результати – витрати ресурсів» з урахуванням досягнення поставленої цілі за певний проміжок часу. Також вчені виділяють ефективність компонент праці, Парето-ефективність, ефективність Kaldor-Hicks, X-ефективність, ефективність алокативну, дистрибутивну, динамічну, продуктивну, оптимізацію функції соціального забезпечення тощо. Останнім часом дедалі більшої популярності набуває теорія трансакційних витрат, згідно з якою ефективніший той, хто має нижчі трансакційні витрати, і знаходиться ближче до рівноваги. Ми пропонуємо розглядати ефективність діяльності банків в контексті забезпечення їх фінансово-економічної безпеки як «прибутковість-ліквідність-надійність»

Зауважимо, на відміну від попередніх банківських банкам криз в умовах воєнного стану банкам вдалося зберегти фінансову стійкість завдяки своєчасному використанню антикризових інструментів та активному впровадженню цифровізації, інноваційних технологій в банківську діяльність, які стали необхідною умовою виживання банків, забезпечення стійкості та адаптованості до нових загроз і викликів. Передумовою такої моделі діяльності банків в умовах агресивного мінливого середовища є їх стабільна діяльність в довоєнний період та своєчасне розроблення стабілізаційних механізмів на випадок фінансової нестабільності. Завдяки ефективній політиці НБУ, ТОП-менеджменту банків та його активній взаємодії з акціонерами, впровадженню цифрових технологій, міжнародних стандартів регулювання та нагляду, більшості банкам вдалося забезпечити необхідний потенціал

стійкості (рівня капіталізації, ліквідності, прибутковості, мінімізації ризиків тощо), узгодженості, збалансованості функціонування окремих підсистем і характеристик, а також виробити адекватні стабілізаційні інструменти для забезпечення стабільного функціонування банків у біфуркаційний період воєнного стану, які передбачають ідентифікацію проблем, пошук найбільш ефективних шляхів їх вирішення і практичну реалізацію цього рішення.

Саме за наявності стабілізаційних механізмів, а також активній цифровізації діяльності, банкам вдалося не допустити паніки серед клієнтів, загрози втрати ліквідності і платоспроможності. Важливу роль відіграло й те, що банківська система України напередодні війни, як ніколи була стабільною, що підтверджується параметрами економетричних моделей (табл. 1), побудованих за даними генеральної сукупності банків в контексті «прибуток-ліквідність-надійність».

Таблиця 1

**Параметри економетричної моделі (1)
для банківської системи України (за даними 2020–2024 рр.)**

Дата	a ₀	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	a ₅	R ²
01.01.2020	-388,2	-0,043	-0,111	0,916	-0,806	0,175	0,913
01.01.2022	-137,3	-0,029	-0,059	0,854	-0,046	-0,498	0,953
01.07.2022.	-41,5	-0,036	0,031	0,300	-0,051	-0,299	0,846
01.10.2022	-177,3	-0,021	-0,067	0,632	-0,051	-0,065	0,869
01.01.2023	-246,9	-0,019	-0,069	0,837	-0,124	-0,915	0,928
01.01.2024	-86,4	-0,008	0,022	0,303	-0,115	-0,261	0,996
01.04.2024	-49,9	0,009	-0,010	0,064	-0,009	-0,168	0,995
01.07.2024	-160,2	0,010	-0,012	0,130	-0,072	-0,172	0,993
01.10.2024	-161,7	0,005	-0,017	0,238	-0,119	-0,171	0,994

Джерело: розроблено автором за даними офіційного сайту НБУ

$$Y_{01.10.2024} = 0,005X_1 - 0,017X_2 + 0,238X_3 - 0,119X_4 - 0,171X_5 - 161,7; R^2 = 0,994, \quad (1)$$

де: Y – фінансовий результат; X₁ – загальні активи; X₂ – високоліквідні активи; X₃ – балансовий капітал; X₄ – резерви на

покриття ризиків за активними операціями; X_5 – адміністративні витрати; R^2 – коефіцієнт детермінації.

За період з 1999 року по 01.01.2023 р. параметри економетричної моделі (1) свідчать про стійкість траєкторії розвитку банків, до якої банки поверталися після подолання фінансових криз, і водночас не вирішеність проблем якості активів, ліквідності, підвищення рівня капіталізації, ризик-менеджменту, тобто ефективності діяльності. Зауважимо, що тільки в період «банкопаду» (очищення банківської системи в 2015–2017 рр.) модель (1) не спрацьовувала, оскільки була порушена структурна стійкість. Коефіцієнт детермінації наближався до нуля, а в деяких випадках дорівнював нулю. І тільки в 2024 р відбулися певні позитивні структурні зміни в траєкторії розвитку банків, зокрема, в активах банків (на 01.04.2024 р $\beta_1 = 0,009$) (табл. 1). Вперше з 1999 р. існує прямий зв'язок між фінансовим результатом і активами, а збільшення високоліквідних активів в умовах профіциту ліквідності призводить до погіршення фінансового результату, що свідчить не тільки про підвищення фінансово-економічної безпеки, але й ефективності діяльності банків. Для забезпечення банківської безпеки банки мають впроваджувати інтегровані моделі управління банківською безпекою, які б ґрунтувалися на ефективній системі ризик-менеджменту і передбачали постійний моніторинг і діагностику безпеки з використанням цифрових технологій та автоматизованих методів контролю для упередження зростання ризиків та виникнення загроз для фінансової стійкості та безпеки банків.

Література:

1. Карчева Г.Т., Карчева І.Я. Інноваційний розвиток та ефективність діяльності банків в умовах цифрових трансформацій: Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ : ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. С. 206–226.

2. Карчева Г.Т., Карчева І.Я. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою банків. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 1. С. 188–198.

3. Роденко С.С. Дефініції фінансово-економічної безпеки банку. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 155–166. (С. 160).

4. Шевців Л.Ю, Сенишин Г.Б. Шляхи підвищення фінансової безпеки банків України в умовах глобалізаційних викликів. *Бізнесінформ*. 2020. № 9. С. 254–262.

5. Карчева Г.Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України : монографія. НАН України. Ін-т екон. та прогноз. Київ, 2012. 520 с.

Клек Анатолій Романович

аспірант,

Львівський національний університет імені Івана Франка

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-27>

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІЙНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ

Імплементация дієвих підходів до формування фінтех-екосистеми України повинна ґрунтуватися на розумінні її сутності та окресленні базових понятійних конструкцій. Тому актуалізується потреба вивчення відповідних проблем, зважаючи на сучасні виклики і реалії війни, а також враховуючи певні програмно-стратегічні напрацювання у цій сфері. При цьому важливо зважати на дискусійність відповідних підходів, а також нових пропозицій, зважаючи загалом на новизну розглядуваних понять для вітчизняних вчених і практиків та відсутність усталених наукових візій.

На наш погляд, понятійно-категорійний апарат дослідження фінтех-екосистеми України повинен включати адаптоване концептуальне розуміння: 1) екосистеми (у фінансово-економічній сфері) та її елементів; 2) фінансових технологій; 3) фінтех-екосистеми та її структуризації; 4) принципів формування фінтех-екосистеми, зокрема в реаліях війни та необхідності післявоєнного відновлення. Це не є вичерпним, однак мінімальним, вважаємо, переліком аспектів дослідження фінтех-екосистеми. Чітке розуміння такої понятійно-категорійної конструкції дає змогу уже на її основі формувати відповідні стратегії і програмні документи, може бути корисним у процесі імплементації певних правових норм у різних документах, зокрема в законодавстві України. У протилежному випадку матиме місце дефіцит розуміння основними стейкхолдерами понять і термінів, які стосуються екосистем такого типу, а також неефективність підходів уже в практичній площині й

потенційних рішень щодо стимулювання розвитку фінтеху в Україні.

Передусім зауважимо, що в економічній сфері екосистему можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних організацій, інституцій, людей, технологій і ресурсів, які взаємодіють, створюючи певну цінність для споживачів, бізнесу та суспільства. У такому разі можна вважати, що екосистема включає: 1) ключових учасників (акторів) – компанії, підприємства, стартапи, постачальники та споживачі фінтех-послуг; 2) інфраструктуру – цифрові платформи, технології та рішення; 3) регуляторні рамки – закони, норми, певною мірою безпосередньо інституції, які забезпечують функціонування системи; 4) синергію – співпраця та координація між учасниками для досягнення спільних цілей.

Пропонуємо розглядати фінансові технології (фінтех, FinTech) як інноваційні рішення, які орієнтовані на створення нових фінансових продуктів та послуг для суб'єктів господарювання, громадян, державних інституцій та інших стейкхолдерів, що сприяють кращому задоволенню потреб на засадах фінансової інклюзії та цифровізації. Дотримуватимемось і уже обгрунтованого нами підходу до розуміння фінтех-екосистеми як сукупності взаємопов'язаних учасників, включаючи фінансові установи, технологічні компанії, регуляторні органи, інвесторів і користувачів, які взаємодіють між собою з метою розробки, впровадження та використання інноваційних фінансових технологій. Як кінцевий результат синергії відповідних взаємодій в такій екосистемі розглядається зазвичай створення нових фінансових продуктів і послуг, які підвищують доступність, ефективність і зручність фінансових операцій для бізнесу та споживачів, сприяючи розвитку цифрової економіки та імплементації технологій у фінансовий сектор [1].

Важливий аспект у понятійно-термінологічній конструкції дослідження фінтех-екосистеми – це розуміння того, хто є її учасниками, а також інфраструктурно-інноваційного забезпечення її формування. Зауважимо, що серед учасників фінансової екосистеми,

як це передбачає Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, можна виділити шість основних груп: 1) надавачі фінансових послуг (фінансові установи та інші юридичні особи, які мають право надавати фінансові послуги відповідно до законодавства); 2) користувачі (домогосподарства, бізнес та держава); 3) інвестори (іноземні та національні); 4) провайдери інфраструктури та технологій (компанії та державні інституції, що надають послуги, продукти, сервіси та рішення для надавачів послуг та інших учасників фінтех-екосистеми); 5) суб'єкти економічної і фінансової державної політики (полісімейкери), що створюють дієве правове поле; 6) експерти (бізнес-асоціації, галузеві об'єднання, науковці, міжнародні фінансові організації, освітні заклади, рейтингові агентства, фінансові регулятори, консалтингові компанії) [2].

Структуризація фінтех-екосистеми може здійснюватися наступними чином та з виокремленням таких елементів, в тім числі враховуючи реалії війни в Україні:

1. Регуляторні інститути та правова основа, що передусім включає Національний банк України (регулювання цифрових фінансових послуг, підтримка запуску цифрової гривні, створення умов для розвитку fintech-рішень через “регуляторні пісочниці”), Міністерство цифрової трансформації України (інтеграція фінансових послуг у платформу “Дія”, підтримка рішень в сфері криптовалют та електронних платежів), а також адаптацію до вимог міжнародних партнерів (йдеться про гармонізацію українського законодавства зі стандартами ЄС, технічну та фінансову допомогу, що буде важливою в разі вступу у ЄС, будь-яке інше дотримання вимог партнерів, які є донорами України під час війни, або потенційно фінансуватимуть відновлення).

2. Учасники екосистеми: 1) банки та небанківські установи, зокрема інноваційні банки, скажімо ПриватБанк, monobank (впровадження цифрових карток, мобільних додатків, безконтактних платежів); 2) небанківські фінансові установи (мікрофінансові організації, страхові компанії з цифровими рішеннями); 3) фінтех-компанії (платіжні системи (LiqPay, Portmone), стартапи, що

пропонують інноваційні послуги (кредитування, краудфандинг, інвестиції); 4) користувачі: а) громадяни України (доступ до фінансових послуг навіть у зонах бойових дій чи за кордоном); б) бізнес, зокрема малий та середній (сервіси для електронної комерції, фінансування, управління платежами; в) волонтери (зручні платформи для збору коштів і прозорого звітування за рахунок найрізноманітніших цифрових рішень.

3. Технологічна інфраструктура, яка функціонує передусім за рахунок програмних продуктів та розвитку ІТ-галузі, а саме: цифрові платежі (QR-коди, NFC, P2P-перекази, мобільні додатки), цифрова ідентифікація (верифікація через “Дію”, використання електронного підпису), кібербезпека (захист даних користувачів, протидія шахрайству, блокчейн-технології для забезпечення прозорості), офлайн-рішення (автономні платежі на випадок відключення інтернету чи електрики, що актуально в реаліях війни), краудфандингові платформи (збір коштів на гуманітарні та військові потреби), інвестиційні платформи.

4. Освітньо-наукова інфраструктура та культура стартап-підприємництва: 1) фінансова грамотність (підвищення фінансової інклюзії та грамотності в країні, популяризація цифрових фінансових продуктів серед населення); 2) акселератори та інкубатори (підтримка стартапів і малого бізнесу); 3) освітні програми (підготовка спеціалістів у сфері фінтех); 4) комплексне стимулювання навиків стартап-підприємництва, зокрема в ЗВО, а також розвиток стартап-культури загалом [1].

Концептуальні основи формування фінтех-екосистеми в Україні в умовах війни, безпекових викликів та необхідності післявоєнного відновлення, на наше переконання, ґрунтується на таких основних принципах:

1. Цифрова стійкість та безпека. Забезпечення стійкості фінансової системи до кібератак стає пріоритетом в умовах війни. Фінтех-компанії та банки повинні розробляти безпечні рішення для захисту даних клієнтів та фінансових операцій.

2. Інноваційність та адаптивність. В умовах нестабільності фінтех-екосистема має швидко адаптуватися до нових викликів, таких як зміни в регуляторному полі, “збої” в інфраструктурі тощо. Інноваційні рішення (мобільні платежі, онлайн-банкінг) стають поширенішими як і інші послуги, що є “продуктами” фінтеху.

3. Фінансова інклюзія та доступність. Важливо забезпечити доступність фінансових послуг, включаючи військових та постраждалих від війни. Це передбачає розвиток цифрових платформ, що дозволяють швидко отримувати доступ до фінансових послуг, у складних умовах. В реаліях війни до певної міри це одне із стратегічних завдань забезпечення стійкості фінансової системи в цілому.

4. Гнучке регулювання та державна підтримка. Уряду та іншим регуляторам необхідно створити сприятливі умови для розвитку фінтеху, зокрема через спрощення процедур ліцензування фінтех-компаній як альтернативи традиційним банківським установам, стимулювання інвестицій та підтримки стартапів. У період війни важливою є також швидка адаптація законодавства до нових викликів.

5. Міжнародна співпраця та інтеграція. Фінтех-екосистема України має бути інтегрована в міжнародні ринки і гармонізована із кращими європейськими практиками і світовими стандартами, що дозволить залучати інвестиції, обмінюватися досвідом та технологіями з іншими країнами.

6. Фінансова грамотність та навчання. Учасники фінтех-екосистеми повинні пропагувати підвищення фінансової грамотності. Значні резерви у стимулюванні формування цифрової культури, розвитку цифрових компетентностей, фінансової грамотності у впровадженні освітніх програм, починаючи із школи. Це дасть змогу значно краще орієнтуватися у використанні нових фінансових технологій, розуміти їх можливості, як наслідок сприятиме й цифровізації суб’єктів господарювання тощо.

7. Відбудова фінансової інфраструктури. Післявоєнне відновлення потребує відновлення не тільки фізичної, але й

фінансової інфраструктури. Фінтех-екосистема може сприяти відбудові через розробку рішень для управління фінансами, відновлення логістики і забезпечення прозорості фінансових потоків.

8. Підтримка та розвиток фінтех-стартапів. Підтримка фінтех-стартапів через державні програми, інкубатори, акселератори та залучення венчурного капіталу сприятиме розвитку нових продуктів, зокрема у сферах онлайн-банкінгу, цифрових платежів, блокчейну та захисту даних. У нинішній реальності стартап-культура в Україні хоча й розвивається, втім простежується дефіцит фінансової та іншої підтримки креативних команд та бізнесу, які себе позиціонують як стартапи [1].

Отже, стабільність фінансового сектору в період війни і створення умов для швидкого відновлення значною мірою залежатиме від розуміння концептуальної конструкції фінтех-екосистеми, сутності окремих її елементів і загальних принципів формування, на основі яких уже повинні розроблятися і впроваджуватися дієві програми та стратегії розвитку фінтеху в Україні.

Література:

1. Ременяк А.В., Клек А.Р., Шевчук Р.С. Концепція розвитку фінтех-екосистеми України: цифровізація суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та безпекових викликів. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.78>

2. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/ddwawxtdqjdclp> (дата звернення: 21.11.2024).

Науменкова Світлана Валентинівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-28>

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ З ІНВЕСТОРАМИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ “UKRAINE FACILITY PLAN”

В умовах реалізації комплексного плану економічного розвитку – “UKRAINE FACILITY PLAN” [1] особливої актуальності набуває реалізація інвестиційних проєктів для прискорення відбудови України. З метою створення сприятливих умов для залучення в Україну значних інвестицій запроваджено додаткові форми державної підтримки проєктів, що зумовлює необхідність посилення співпраці центральних органів влади та місцевого самоврядування при формуванні та реалізації політики економічного відновлення.

Реалізація проєкту із значними інвестиціями здійснюється на основі укладання спеціального інвестиційного договору на строк, погоджений сторонами, але не більше ніж на 15 років, що є важливою умовою для правильного визначення постпрогнозного періоду при побудові фінансової моделі проєкту. Сторонами спеціального інвестиційного договору є держава Україна в особі Кабінету Міністрів України; територіальна громада в особі органу місцевого самоврядування; заявник; інвестор.

Заслугує на увагу нова організаційна основа взаємодії учасників проєкту із значними інвестиціями. Введено нові поняття – інвестор із значними інвестиціями, заявник [2]. Проте функції проєктної компанії (SPV), створення якої є важливою ознакою проєктного фінансування, потребують конкретизації. Відповідно до діючого правового механізму, функції SPV покладаються на «інвестора із значними інвестиціями» – це зареєстрована в Україні

юридична особа, господарська діяльність якої спрямовується виключно на реалізацію проєкту та виконання спеціального інвестиційного договору.

Функції та повноваження проєктної компанії (SPV/SPE) безпосередньо впливають на її відносини з кредиторами та іншими учасниками проєкту, оскільки проєктне фінансування віднесено до спеціалізованого кредиту. відповідно до Постанови Правління НБУ від 30.06.2016 р. № 351.

Враховуючи, що відповідальність за реалізацію проєкту із значними інвестиціями покладається як на заявника, так і на інвестора, виникає потреба у конкретизації їхніх повноважень щодо взаємовідносин з іншими учасниками проєкту при укладанні різних фінансових та промислових контрактів і договорів [3, с. 146–147] .

У 2021 р. уповноваженим органом для підтримки реалізації інвестиційних проєктів було визначено UkraineInvest, який діє з 2016 р. як урядовий офіс для залучення прямих іноземних інвестицій та допомоги існуючим інвесторам у розширенні бізнесу в Україні. Поряд з UkraineInvest, створено інвестиційну платформу Advantage Ukraine, яка функціонує у партнерстві з Міністерством економіки України та здійснює підготовку та подання до розгляду Американській корпорації з фінансування міжнародного розвитку (DFC) інвестиційних проєктів у секторах виробництва, будівництва, e-commerce та житлової нерухомості.

Важливим завданням ефективної реалізації масштабних проєктів з відновлення та реконструкції об'єктів інфраструктури є стратегічне планування державних інвестицій, узгоджене із середньостроковим бюджетним плануванням, а також інтеграція управління інвестиціями в бюджетний процес заходи грошово-кредитної політики [4, с. 68].

Особливої уваги при взаємодії з іноземними інвесторами потребує робота, спрямована на запровадження міжнародних стандартів супроводу іноземних інвестицій на регіональному рівні. З огляду на це, діяльність проєктних компаній (SPE) відіграє вирішальну роль у реалізації довгострокових проєктів, оскільки саме

проектна компанія отримує повноваження щодо укладання більшості договорів з учасниками проекту, акумулює необхідні фінансові ресурси та здійснює розрахунки з ними на основі укладених договорів [5, с. 16].

Підвищується роль територіальних громад як ініціаторів та спонсорів (бенефіціарів), які створюють SPV/SPE, мають повноваження у прийнятті рішень щодо передачі майна та укладання концесійних угод при реалізації довгострокових проектних рішень.

Нами визначено першочергові питання, які потребують додаткової уваги та відповідного нормативно-правового уточнення, оскільки діючий механізм державної підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями не позбавлений певних ризиків для учасників при реалізації спеціального інвестиційного договору [3, с. 148].

Так, звільнення від сплати окремих податків і зборів, – містить потенційний конфлікт інтересів між державним і місцевим бюджетами щодо балансу їхніх витрат. Звільнення від оподаткування ввізним митом нового устаткування та комплектуючих виробів, що ввозяться виключно для реалізації інвестиційного проєкту, підвищує ризики додаткових втрат і зниження рівня очікуваної дохідності для інвесторів за відсутності чітких критеріїв визначення такого обладнання у нормативних документах.

Є суперечливим є положення щодо забезпечення переважного права інвестора на придбання земельної ділянки у власність після закінчення строку дії спеціального інвестиційного договору. Існують ризики отримання негативного результату при голосуванні рішення щодо передачі земельних ділянок інвестору із земель комунальної власності.

Забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури за рахунок бюджетних коштів, провокує ризик недостатнього фінансування інфраструктурного проєкту приймаючою стороною.

На нашу думку, потребують уточнення вимоги до оцінювання надійності банків-резидентів і нерезидентів, а також критерії достатності власного капіталу фінансових установ при фінансуванні

проектів [6, с. 75–76]. Окремої уваги заслуговують підходи до розрахунку ринкової вартості боргового капіталу та розрахунку соціальної ставки дисконтування, що безпосередньо впливає на визначення обсягу державної підтримки.

В процесі реалізації проектних рішень посилюється контроль за дотриманням екологічних і соціальних вимог, що потребує уточнення моніторингових індикаторів для більш повного відображення соціальних та екологічних результатів згідно з концепцією «витрати-вигоди» [5, с. 157–158].

На основі вивчення діючого законодавства ми дійшли висновку про те, що фінансові ризики є основними видами ризиків при реалізації проектів із значними інвестиціями. Ось чому важливим питанням для приватних інвесторів і кредиторів є оцінка ризиків ведення бізнесу в країні, яка стає важливою складовою інвестиційного аналізу [3, с. 149; 7, с. 16-17].

Індикатори моніторингу проектів із значними інвестиціями повинні ґрунтуватися на єдиних принципах і методологічних підходах ОЕСР, а також бути адаптованими до використання в офіційній практиці. Враховуючі значні ризики та невизначеність при реалізації довгострокових проектів, механізм взаємодії з іноземними інвесторами потребує посилення в частині оцінювання та розподілу ризиків між учасниками спеціального інвестиційного договору. Для захисту інтересів іноземних інвесторів та убезпечення від неочікуваних втрат при реалізації довгострокових інвестиційних рішень в умовах повоєнного відновлення можуть використовуватися інструменти Групи Світового банку [8, с. 12-13].

З огляду на це, взаємодія органів та установ, які беруть участь у розробці та реалізації “UKRAINE FACILITY PLAN” на загальнонаціональному та регіональному рівнях, потребує відповідної координації та спрямованості на ефективну реалізацію державної інвестиційної політики, а діяльність проектних компаній, які відіграють вирішальну роль у реалізації масштабних інвестиційних проектів, має ґрунтуватися на чіткому і прозорому організаційно-правовому механізмі.

Література:

1. План для Ukraine Facility. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
2. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні. Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX.
3. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Проктне фінансування в умовах реалізації “UKRAINE FACILITY PLAN”. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
4. Науменкова С., Мищенко С. Регулирование денежного обращения на основе использования методов и инструментов денежно-кредитной политики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 6 (147). С. 66–72. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2013/147-6/14>
5. Науменкова С.В. Проктне фінансування. Київ : Знання України, 2022. 217 с.
6. 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). Р. 72–84. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.08)
7. Науменкова С.В. Оцінка впливу галузевої приналежності на рівень перспективної платоспроможності позичальника. *Вісник Національного банку України*. 2005. № 7 (113). С. 14–21.
8. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Фінансові інструменти убезпечення від політичних ризиків у проєктному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 187. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/187-10/1>

Носенко Дмитро Вадимович

аспірант,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-29>

**ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ
ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ НЕЗАРЕЄСТРОВАНИХ ПОСТІЙНИХ
ПРЕДСТАВНИЦТВ НЕРЕЗИДЕНТІВ
В КОНТЕКСТІ ФІСКАЛЬНОГО НЕЙТРАЛІТЕТУ**

Нейтральність податкової системи України в контексті євроінтеграції, гармонізації та уніфікації податкового законодавства є важливою складовою сучасного дискурсу щодо міжнародного виміру податкової системи.

Фундаментальні дослідження фіскального нейтралітету в міжнародному вимірі податкової системи належать Пеггі Річман Масгрейв, яка відзначала, що для розуміння міжнародного аспекту фіскальної нейтральності ключову роль відіграють концепції нейтральності імпорту та експорту капіталу [1]. Розвитком ідей фіскального нейтралітету у міжнародному вимірі стала концепція національної нейтральності М. Фельдштейн та Д. Хартман [2]. В свою чергу, новий погляд на фіскальну нейтральність запропонували Десаї М.А. та Хайнс Дж. в межах концепції нейтралітету власності на капітал, яка передбачає, що податкові системи повинні бути розроблені таким чином, щоб структура власності на капітал не змінювалася через податково-вмотивовані рішення [3].

Світовий рух національних економік до глобалізації та інтеграції безперервно підсилює тиск на принципи міжнародного оподаткування. Неоднорідність міжнародного податкового простору створює все більше стимулів до розвитку гібридних схем та агресивного податкового планування. Комплексність підходу національних податкових органів до протидії виведенню активних та

пасивних доходів та/або прибутків з під оподаткування в межах зовнішньоекономічних транзакцій стає одним з найбільш актуальних питань захисту суверенності національних податкових надходжень.

Про значний рівень розробки теми іноземними дослідниками свідчить розгляд проблематики ухилення від оподаткування як проблеми сталого розвитку. Згідно дослідження Р. Берда і К. Девіса-Ноземака, розгляд явища ухилення від сплати податків як проблеми сталого розвитку допомагає більш широко та цілісно зрозуміти суспільні наслідки такого ухилення. У дослідженні робиться висновок, що поєднання принципів сталого розвитку з корпоративною соціальною відповідальністю може сприяти досягненню цілей зменшення випадків ухилення від оподаткування [4].

Незважаючи на поточну спрямованість глобальних ініціатив до стандартизації та уніфікації міжнародних правил оподаткування в контексті протидії шкідливим наслідкам розмивання бази оподаткування й виведення прибутку з-під оподаткування (далі – «BEPS»), на наш погляд, не менша увага має приділятися тактичним заходам протидії таким негативним впливам. Зокрема, розробка системи індикаторів визначення штучних шляхів уникнення статусу постійного представництва нерезидентів в Україні є одним з елементів забезпечення суверенітету національних податкових надходжень.

Фіскальний нейтралітет є важливою ідеєю в державних фінансах, яка протидіє негативним аспектам податкової конкуренції. Ця концепція передбачає, що втручання держави через податкову політику не повинно впливати на природні економічні вибори компаній та громадян. Основна мета фіскального нейтралітету полягає в тому, щоб податкова система не змінювала економічну поведінку суб'єктів господарювання, дозволяючи їм приймати рішення на основі своїх реальних конкурентних переваг. Фіскальний нейтралітет спирається на те, що найвища ефективність у господарській діяльності досягається, коли суб'єкти ринку орієнтуються на об'єктивні економічні показники, як-от

продуктивність чи інновації, замість податкових стимулів. Це означає, що економічні рішення повинні прийматися на основі довгострокових вигід, а не через тимчасові податкові пільги чи преференції. Дотримання принципів фіскального нейтралітету сприяє створенню рівних умов для всіх учасників економіки, обмежуючи можливості для ухилення від сплати податків і підтримуючи здорову конкуренцію. Це сприяє більш справедливому та стійкому розвитку, де успіх залежить від ефективності управління та раціонального використання ресурсів, а не від маніпулювання податковими перевагами. Враховуючи декларативну складову фіскального нейтралітету податкової системи України ми маємо виходити з гіпотези, що податкова мотивація не чинить впливу на економічні рішення суб'єктів господарювання в Україні, в тому числі щодо утворення незареєстрованих постійних представництв нерезидентів на території України.

В межах дослідження оцінка шкідливих впливів BEPS щодо штучного уникнення визнання статусу постійного представництва була проведена на прикладі ІТ-індустрії України. Вибір саме цієї індустрії ґрунтується на тому, що питання оподаткування в межах цифрової трансформації економіки були визначені як одна з пріоритетних цілей ініціативи OECD та G20 щодо BEPS. [5]

Нами була побудована стратегія пошуку в спеціалізованій комерційній базі даних Ruslana, що розроблена компанією «Bureau Van Dijk Electronic Publishing» та містить інформацію, зокрема, про коди галузевої приналежності належності, структуру акціонерного капіталу та іншу інформацію щодо юридичних осіб України [6]. Метою пошуку було визначення кількості офіційно зареєстрованих в Україні активних ІТ-компаній з основним кодом КВЕД, що відноситься до групи 62 «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність» та мають доступну фінансову звітність принаймні в одному з трьох років: 2021–2023 рр. Стратегія будувалась за методом дедуктивного пошуку – зменшення вибірки до найбільш репрезентативної кількості використовуючи відповідні критерії.

В результаті дедуктивного пошуку, станом на момент проведення дослідження, в Україні було виявлено 6 534 зареєстрованих та активних ІТ-компаній з основним кодом КВЕД, що відноситься до групи 62 «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність» та мають доступну фінансову звітність принаймні в одному з трьох років: 2021–2023 рр

У подальшому було здійснено пошук кількості ІТ-компанії на веб-сайті Dou.ua – найбільшій ІТ-спільноті в Україні.

Для оцінки кількості ІТ-компаній, представлених на веб-сайті Dou.ua був застосований наступний алгоритм:

1. Веб-сторінка з переліком представлених на веб сайті компаній була збережена як HTML-файл за допомогою функції «Зберегти як» у контекстному меню браузера;

2. Для форматування даних з HTML-коду у таблицю, було розроблено скрипт мовою програмування Python, який отримував назву та локацію компаній;

3. Отримані дані були збережені у вигляді електронної таблиці формату .xlsx для подальшого аналізу та обробки.

В результаті обробки отриманих даних було встановлено, що веб-сайт Dou.ua містить інформацію щонайменше про 9 980 ІТ-компаній, що перевищує показники спеціалізованої комерційної бази даних Ruslana на 3 626 компаній. Отримані результати можуть бути свідченням наявності, як мінімум, 3 626 незареєстрованих постійних представництв лише в межах ІТ-індустрії.

Таким чином, гіпотеза про можливість усунення податково-вмотивованих рішень та забезпечення суверенітету національних податкових надходжень виключно через дотримання фіскальної нейтральності в межах концепції нейтральності експорту капіталу в умовах BEPS є хибною. Фіскальна нейтральність, хоч і є важливим елементом податкової політики, не може бути самодостатнім інструментом для подолання викликів, які виникають у зв'язку з міжнародною податковою конкуренцією та глобалізацією економічних процесів. Особливо це стосується податкових стратегій

нерезидентів, які прагнуть уникнути визнання постійних представництв на території України для мінімізації своїх податкових зобов'язань. Розробка системи індикаторів для виявлення незареєстрованих постійних представництв є нагальною потребою в контексті реалізації Дії 7 Плану протидії BEPS. Впровадження таких індикаторів дозволить ефективніше виявляти та контролювати схеми ухилення від оподаткування, сприяючи зміцненню суверенітету національних податкових надходжень та забезпеченню рівних умов для всіх учасників ринку.

Ключовим висновком дослідження є те, що сучасні економічні процеси, зокрема глобалізація та вільний рух факторів виробництва, значно ускладнюють досягнення фіскальної нейтральності. Фіскальний нейтралітет у межах концепції нейтральності експорту капіталу не вирішує виклики, пов'язані з Діями 3, 4, 7–10 Плану протидії BEPS, які мають суттєвий вплив на податкову систему України. Відтак, необхідним є розширення інструментарію для боротьби з проявами BEPS, включаючи підвищення прозорості операцій нерезидентів та впровадження додаткових механізмів контролю [7].

Література:

1. Richman (Musgrave), P.B. Taxation of foreign investment income: An economic analysis. Johns Hopkins Press, 1963.
2. Feldstein, M., & Hartman, D. The Optimal Taxation of Foreign Source Investment Income. *The Quarterly Journal of Economics*, 1979. No. 93(4), 613. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884472>
3. Desai, M.A., & Hines, J.R. Evaluating International Tax Reform. *National Tax Journal*, 2003. No. 56(3), P. 463–485. DOI: <https://doi.org/10.17310/ntj.2003.3.03>
4. Bird R., Davis-Nozemack K. Tax Avoidance as a Sustainability Problem. *Journal of Business Ethics*. 2016. Т. 151. № 4. С. 1009–1025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3162-2>
5. Base erosion and profit shifting (BEPS). OECD. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps> (дата звернення: 08.12.2024).

6. Bureau van Dijk. (б. д.). Ruslana (Версія 216 від 27.05.2024) [Комп'ютерне програмне забезпечення]. URL: <https://login.bvdinfo.com/R0/Ruslana>

7. Носенко Д.В. Оцінка шкідливих впливів BEPS щодо штучного уникнення визнання статусу постійного представництва в контексті фіскального нейтралітету. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10368>

Озадовський Олексій Михайлович
аспірант,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-30>

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІЗИНГУ В УКРАЇНІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

В сучасних умовах повномасштабної агресії російської федерації, дії правового режиму воєнного стану та невідомих перспектив і масштабів подальшої післявоєнної відбудови, економіка України переживає найбільшу кризу з моменту відновлення державності у 1991 році. Це вимагає пошуку нестандартних підходів до пожвавлення економічної активності населення та залучення інвестиційного капіталу. Без останнього перспективи призупинення подальшого падіння та початок відновлення економічного потенціалу України є неможливі. Враховуючи форс мажорні обставини функціональної діяльності всіх суб'єктів господарювання на території нашої держави, виникає необхідність напрацювання нестандартних підходів та рішень для пожвавлення бізнес клімату і формування відповідного інвестиційного середовища. Одним з таких шляхів, ми бачимо активний розвиток практики лізингу.

Ця практика не є новою в історії розвитку економічної науки та була всебічно досліджена провідними науковцями не лише в Україні, а й за її межами. Її вивченню з різних сторін присвятили результати свого наукового пошуку такі вчені як: Адамс Дж.Н., Внукова М., Газман В.Д., Гехта Л.І., Головніна Л.А., Борисюк І.О., Грідіна Г., Кабатова О.В., Карп М.В., Лещенко М.І., Луців Б. Л., Прилуцький Л.Н., Сміт Дж. В., Уолтерс Дж., Чекмарьова Е.Н, Шабалін Е.М., Шпіттлер Х.Й.Н., Н.Ф Ментух, Михайлов А.М., Слободянюк О.В., Степанова І.В., В.І. Міщенко, О.О. Ляхова,

О.Б. Васильчишин, Т.І. Хомуляк та інші. Всі напрацьовані ними результати мають високу наукову цінність та є практично значимими. В той же час використання лізингу саме в умовах необхідності підтримки економіки країни де запроваджено дію правового режиму воєнного стану та необхідна подальша післявоєнна відбудова, викликає необхідність проведення додаткового наукового пошуку саме з урахуванням впливу окреслених специфічних умов на досліджувану сферу. Це і породжує актуальність нашого дослідження.

Першим проблемним аспектом у цій сфері нині є законодавча неврегульованість самої категорії лізинг. Вона мала офіційне трактування в Законі України «Про лізинг» від 16 грудня 1997 року № 723/97-ВР і визначалась як «підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів» [1]. Але даний документ втратив чинність і на сьогодні в Україні діє лиш Закон України «Про фінансовий лізинг» від 04.02.2021 № 1201-IX. Останній визначає виключно категорію фінансового лізингу який є лише одним із видів лізингової діяльності. Її внутрішній зміст ми розкривати не будемо оскільки це не відноситься до предмету нашого дослідження.

Констатувавши проблему відсутності нормативно закріпленого визначення змісту досліджуваної категорії, що ускладнює її сприйняття та трактування на практиці і може породжувати проблеми при вирішенні різного роду господарських спорів, перейдемо до аналізу інших проблемних аспектів які гальмують розвиток лізингу в Україні за сучасних умов.

Серед інших ключових проблемних аспектів які гальмують розвиток лізингу в Україні за сучасних умов, враховуючи узагальнення результатів наукового пошуку в цій сфері та аналіз

відповідної практики, ми вважаємо за доцільне акцентувати увагу на наступних:

1. На українському ринку переважно надаються послуги фінансового лізингу, оскільки багато вітчизняних підприємств характеризуються несприятливим станом матеріально-технічної бази. Тому саме цьому підприємства зацікавлені отримати майно у власність для подальшого використання. Оперативний лізинг в Україні пропонується здебільшого корпоративним клієнтам для задоволення потреб у володінні легковими автомобілями. Він не підлягає ліцензуванню та не має спеціалізованої звітності [2]. Це призводить до обмеження використання можливостей лізингу в господарській діяльності і, як наслідок, гальмує економічну активність населення і розвиток національної економіки сприяючи її подальшій рецесії.

2. Відсутність сформованої на загальнодержавному рівні державної політики розвитку лізингу та жорстка система оподаткування лізингових операцій [3]. Наслідком цього є низький рівень зацікавленості бізнесу у лізинговій діяльності оскільки вона потребує високих капіталовкладень, а перспективи отримання прибутку чи навіть просто покриття понесених затрат є доволі примарними оскільки відсутня державна підтримка. Фактично економічне середовище України не має чіткого розуміння перспектив розвитку цієї сфери і відповідного бачення держави, а високий рівень оподаткування створює додатковий бар'єр для входу в галузь.

3. Низький попит на товари вітчизняного виробництва та низький рівень платоспроможності споживачів [3]. Для розвитку лізингу ключовими є два суб'єкти, це надавачі і споживачі відповідної послуги. Враховуючи зниження загального рівня економічного благополуччя населення в умовах війни кількість потенційних споживачів лізингових послуг, без державної підтримки, є невисокою. Ситуація ускладнюється тим, що за таких умов, більшість споживачів віддають перевагу товарам які мають нижчу ціну, а вона, як показує практика, більше притаманна товарам

іноземного походження. Відповідно вітчизняні виробники відчують брак попиту і змушені скорочувати масштаби своєї функціональної діяльності.

4. Військовий стан та економічна нестабільність спричиняють зниження попиту на лізинг через обмеження доступу до фінансових ресурсів та зміни в споживчій поведінці. Крім того воєнні дії можуть призвести до руйнування майна та інфраструктури, що збільшує ризик втрати активів, який ускладнює умови для лізингу [4]. Тут стримуючим фактором розвитку лізингу, є уже вищезгадане зuboжіння населення та зниження рівня його економічної активності, а також відсутність гарантій збереження майна, що має наслідком відтік інвестицій з цього сектору.

5. Наявність значних системних кредитних ризиків, що стримують можливості ефективного функціонування сектора. Ці ризики означають зростання ймовірності підвищення найближчим часом рівня проблемної заборгованості за лізинговими угодами, що може спричинити значний тиск на капіталізацію цього сектору. Через це більшість лідируючих лізингових компаній як у сегменті великого бізнесу, так і в сегменті роздрібного лізингу прогножуючи таку тенденцію, не прагнуть нарощувати портфель у поточних умовах [5].

6. При використанні лізингу можуть мати місце наступні прогалини орендар втрачає з огляду на збільшення залишкової вартості обладнання під впливом інфляційного чинника. При цьому при технологічному розвитку продукт виявляється не відповідним сучасності, проте орендні платежі при фінансовому лізингу мають продовжуватися до закінчення договору. Також лізингові операції зазвичай характеризуються складною організацією. До того ж витрати на лізинг вищі, ніж на кредит, тому що ризик зносу обладнання лежить на лізингодавцеві [6].

Окрім наведених вище, на нашу думку, до проблемних аспектів розвитку лізингу на теренах України в умовах сьогодення необхідно додати такі:

– відсутність належної поінформованості населення про можливості використання лізингу для реалізації власних економічних ініціатив, що призводить до пошуку економічно активними суб'єктами інших альтернатив організації господарської діяльності;

– відтік, у зв'язку з агресією російської федерації, великої частини економічно активного населення за межі України і як наслідок значне скорочення потенційного кола споживачів послуг з лізингу.

Резюмуючи вкладене, можемо констатувати, що лізинг є одним з ключових елементів забезпечення ремісії національної економіки в умовах дії правового режиму воєнного стану та перспектив повоєнної відбудови. В той же час активному розвитку лізингу на теренах України нині перешкоджає ряд об'єктивних причин які є взаємопов'язаними між собою і для зниження рівня негативного впливу яких та забезпечення розвитку лізингу нашій країні, необхідне втручання з боку держави. Усунення окреслених проблемних аспектів забезпечить активний розвиток лізингу в Україні, що стане одним з ключових елементів відродження вітчизняної економіки в сучасних умовах.

Література:

1. Закон України «Про лізинг» від 16 грудня 1997 року № 723/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Місюра К.Р. Сучасний стан та проблеми розвитку лізингу в Україні. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12933/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2022_132-133.pdf
3. Разумова Г.В., Оскома О.В., Волошук В.В. Лізингова діяльність: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнесінформ*. 2021. № 7. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-202_207.pdf
4. Коровіна Н.В., Юр'єва Г.О. Можливості розвитку ринку фінансового лізингу в Україні. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2024. № 29. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309219/300749>

5. Гриненко Ю.В., Польова О.Л. Лізингові послуги банків та проблеми їх розвитку в Україні. URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/32115.pdf>.

6. Андрос С.В. Лізинг як ефективний фінансовий інструмент розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 4 (74). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/111.pdf>

Прохорович Олександр Валентинович
аспірант,
Державний торговельно-економічний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-31>

СТАВКИ АКЦИЗУ НА ТЮТЮНОВІ ВИРОБИ У КРАЇНАХ ЄС

Директива Ради 2011/64/ЄС від 21.06.2011 р. «Про структуру і ставки акцизів, що застосовуються до тютюнових виробів (кодифікація)» [1] (далі – Директива) встановлює принципи гармонізації структури і ставок акцизного податку щодо тютюнових виробів (переробленого тютюну) – сигарет, сигар та сигарил, тютюну для куріння.

В Директиву закладено принцип, що для різних категорій тютюнових виробів мають застосовуватися різні ставки акцизів. Це, зокрема, добре простежується у стандартах ЄС щодо встановлення мінімальних ставок акцизу на сигарети та сигарили.

У п.2 статті 10 Директиви йдеться про те, що загальна сума акцизу на сигарети повинна складати щонайменше 60% від середньозваженої роздрібної ціни продажу. Крім того, ця сума не має бути меншою 90 євро за тис сигарет, незалежно від середньозваженої роздрібної ціни продажу.

Водночас, згідно з Директивою, сума акцизу на сигари та сигарили має бути не нижчою 5% від їх роздрібної ціни продажу, включаючи всі податки, або 12 євро за тис одиниць продукції чи за кілограм. Це пояснює різні підходи країн ЄС до вибору бази оподаткування акцизом на сигарили.

Станом на 1 листопада 2024 р., більшість країн ЄС (16) встановили специфічний або мінімальний акциз на сигарили за тис шт., який є меншим від мінімального акцизу на сигарети (табл. 1). Середній рівень диференціації відповідного акцизного навантаження становить 46,6%.

У Болгарії, Естонії та Латвії акциз на сигарили також застосовується для тис одиниць продукції, але він вищий, ніж мінімальний акциз на сигарети. У Фінляндії ці акцизи однакові. У Греції, Нідерландах та Португалії ставка акцизу на сигарили виражена у відсотках від роздрібної ціни продажу, а в Ірландії, Литві, Польщі та Словаччині – на кілограм продукції.

Таблиця 1

Рівень диференціації акцизного навантаження на сигарети та сигарети в окремих країнах ЄС у 2024 р.

Країни	Мінімальний акциз на тис. сигарет, євро	Акциз для сигарил за тис. одиниць продукції, євро	Різниця в рівні ставок, %
Австрія	163	110	32,5
Бельгія	326,5	122,6	62,5
Данія	259,5	158,89	38,8
Італія	204,2	92	55,0
Іспанія	131,5	41,5	68,4
Кіпр	121,5	90	25,9
Люксембург	136,1	23,5	82,7
Мальта	165	25,2	84,7
Німеччина	176,5	75,1	57,5
Румунія	135,3	118,8	12,2
Словенія	145	57	60,7
Угорщина	107,5	12,5	88,3
Франція	371,4	296,6	20,1
Хорватія	117,9	114,2	3,2
Чехія	173	103	40,3
Швеція	158,4	139,9	12,0
У середньому	-	-	46,6

Джерело: [2]

Водночас Директива не регулює оподаткування тютюновмісних виробів для електричного нагрівання (далі – ТВЕН), бо така

продукція з'явилися після того, як цей законодавчий акт було ухвалено.

Це означає, що країни ЄС можуть на власний розсуд визначати оподаткування ТВЕН. Але Єврокомісія, побоюючись впровадження країнами надто відмінних між собою систем акцизного оподаткування ТВЕН, рекомендувала оподатковувати таку продукцію за ставками, які застосовуються для підакцизної категорії «інший тютюн для куріння» і є найнижчими серед усіх тютюнових виробів [3].

Станом на 1 квітня 2024 р., 10 країн ЄС (Бельгія, Греція, Данія, Естонія, Іспанія, Кіпр, Нідерланди, Франція, Чехія та Швеція) встановили однакові ставки акцизу для ТВЕН та іншого тютюну для куріння. В Австрії, Болгарії, Латвії, Румунії, Словаччині, Словенії, Фінляндії, Хорватії акциз на ТВЕН є визначеним на одиницю маси тютюну, але дещо вищим, ніж акциз для іншого тютюну для куріння. Лише в Італії, Литві й Угорщині базою для нарахування акцизу на ТВЕН є одиниці продукції. Водночас в усіх країнах ЄС акцизне навантаження на ТВЕН є нижчим порівняно з сигаретами. Середнє співвідношення акцизів на ТВЕН і сигарети в ЄС складає 63,7% [4].

Наприклад, у Румунії різниця у розмірі ставок акцизного податку на сигарети і ТВЕН становить 56%. У 2022 р. країна затвердила 5-річний план зростання акцизу для всіх категорій тютюнових виробів для забезпечення стабільності та передбачуваності на ринку та збільшення доходів бюджету. Цей план спрямований на встановлення 55% диференціації акцизного навантаження на сигарети і ТВЕН. Тобто, у наступні два роки обидві ставки зростатимуть, проте різниця між їх рівнем не змінюватиметься. Така пропорція між ставками збережеться і після 2026 р., коли закінчиться поточний акцизний план.

Ставка акцизу на ТВЕН у Румунії становить 1094 румунських лейв за кг, що еквівалентно 218,8 євро за кг або 58 євро за тис шт. [2]. Тобто, це трохи більше, ніж у Словаччині, і на ідентичному рівні, як сьогодні в Україні.

Податковий кодекс Румунії визначає ТВЕН продукцією з потенціалом зниженого ризику. Зокрема, стаття 439 має такі положення:

«Стаття 439 – Сфера застосування

(1) Негармонізовані акцизи є доходами державного бюджету, які збираються відповідно до положень поточного розділу.

(2) Негармонізовані акцизи є специфічними податками, що застосовуються до наступних продуктів із потенціалом зниженого ризику:

а) Тютюнові вироби, призначені для вдихання без горіння, з тарифною класифікацією CN 2404 11 00, включаючи ті, що містяться в контейнерах, що доставляються разом з електронними сигаретами та іншими аналогічними персональними електронними випаровуючими пристроями, код CN 8543 40 00;

б) Рідини з вмістом нікотину або без нього, призначені для вдихання без горіння, з тарифною класифікацією CN 2404 12 00, 2404 19 90, включаючи ті, що містяться в контейнерах, що доставляються разом з електронними сигаретами та іншими аналогічними персональними електронними випаровуючими пристроями з кодом CN 8543 40 00;

с) Продукти, призначені для вдихання без згоряння, що містять замітники тютюну, з нікотином або без нього, з тарифною класифікацією CN 2404 12 00, 2404 19 10, включаючи ті, що містяться в контейнерах, що доставляються разом з електронними сигаретами та іншими подібними персональними електронними випаровуючими пристроями з кодом CN 8543 40 00».

Верховна Рада України ухвалила в цілому проєкт Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо перегляду ставок акцизного податку на тютюнові вироби» № 11090, яким передбачено оновлення графіку зростання акцизу та перехід до ставок у євро. Згідно із запропонованими змінами, Україна в 2028 р. гарантовано виконає європейський стандарт щодо мінімального рівня акцизу на сигарети 90 євро за тис шт. Окрім того, рівень диференціації акцизного навантаження на сигарети і ТВЕН

поступово зростає до 20% (акциз на ТВЕН буде на 20% нижчим, ніж на сигарети). Обидві новації відповідають сучасній європейській практиці; у країнах ЄС співвідношення акцизного навантаження на ТВЕН і сигарети є навіть більшим.

Література:

1. Про структуру і ставки акцизів, що застосовуються до тютюнових виробів (кодифікація). Директива Ради ЄС від 21 червня 2011 р. 2011/64/ЄС. URL: <http://www.minjust.gov.ua/45885>
2. European Commission. Taxes in Europe Database. URL: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/excise-duties#toc_3
3. Report from the Commission to the Council on Directive 2011/64/EU on the structure and rates of excise duty applied to manufactured tobacco. 12.01.2018. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/report_excise_duty_manufactured_tobacco_12012018_en.pdf
4. Акцизний податок на тютюнові вироби: реалії максимізації податкових надходжень. Аналітична записка. Growford Institute, 2024. URL: <https://www.growford.org.ua/research/aktsyznyj-podatok-na-tyutyunovi-vyroby-realiyi-maksymizatsiyi-podatkovyh-nadhodzhen/>

Шкурко Вікторія Ігорівна
аспірантка,
Державний торговельно-економічний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-32>

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЕРЕСТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Перестраховування – це важливий елемент страхового ринку, який дозволяє знижувати фінансові ризики, що виникають під час страхової діяльності. Для забезпечення стабільності та ефективності роботи перестрахової галузі більшість країн впроваджують певні регулюючі механізми. У світовій практиці державне регулювання перестрахової діяльності має різні форми, від суворих державних наглядових структур до більш ліберальних підходів. Саме тому, дослідження даної теми є досить актуальним, а досвід державного регулювання є важливим для вдосконалення національних систем регулювання в країнах, що розвиваються.

Державне регулювання перестрахової діяльності спрямоване на забезпечення стабільності фінансової системи, захисту інтересів страхових компаній та їх клієнтів, а також на забезпечення належного рівня конкуренції на ринку.

Однією з головних функцій держави є контроль за фінансовою стійкістю перестрахових компаній, що включає моніторинг їх платоспроможності, ведення реєстру акредитованих перестрахових компаній і здійснення ліцензування. Дослідження міжнародної практики показує, що для ефективного регулювання перестраховування необхідно дотримуватися принципів прозорості, забезпечення належного капіталу компаній і активного контролю за їх діяльністю з боку держави [1].

Механізм державного регулювання перестрахової діяльності у міжнародній практиці має такі основні складові:

1. Ліцензування та нагляд.

2. Стандарти фінансової звітності та капіталу.
3. Протидія монополії та забезпечення конкуренції.
4. Управління ризиками та збалансованість портфелів.

Вважаємо, що буде доцільно розглянути досвід державного регулювання перестрахової діяльності на прикладі провідних країн світу, таких як: США, Велика Британія та Японія.

У США державне регулювання перестрахової діяльності є складною і багаторівневою системою, яка здійснюється через Національну асоціацію страховиків (NAIC), що розробляє правила та рекомендації для здійснення страхування та перестрахування. Для забезпечення стабільності ринку в США діє система нагляду на державному рівні, яка включає контроль за фінансовою стійкістю, ведення реєстру перестраховиків та вимоги щодо мінімального рівня капіталу.

Особливістю американської системи є розвинений механізм фінансового нагляду за допомогою окремих інститутів, таких як Федеральна служба регулювання страхового ринку (хоча основним наглядовим органом є національні та штатні органи, на федеральному рівні існують такі агентства, як Федеральна служба фінансових установ, яка впливає на нагляд за деякими аспектами перестрахової діяльності) та штатові страхові департаменти (кожен штат має свій орган, який здійснює нагляд за страховими компаніями та перестраховиками, що працюють на його території).

Крім того, перестрахові компанії в США зобов'язані дотримуватися законодавчих вимог щодо мінімального рівня капіталу, а також здійснювати регулярний моніторинг фінансової стабільності; прогнозувати ризики та забезпечення платоспроможності; дотримуватися вимоги про розкриття фінансової інформації для забезпечення прозорості [2].

У Великій Британії регулювання перестрахування здійснюється через орган, що відповідає за нагляд за фінансовими послугами – Управління з фінансового нагляду (FCA). Цей орган встановлює стандарти, правила і наглядає за виконанням ліцензійних вимог. Державне регулювання в Британії також передбачає інтеграцію з

міжнародними стандартами, зокрема, з вимогами Європейського Союзу. Особливостями регулювання є приділення великої уваги забезпеченню прозорості, моніторингу платоспроможності компаній і забезпеченню добросовісної конкуренції на ринку та спрощена система для іноземних перестраховиків, що дозволяє їм працювати на британському ринку [3].

Японія є одним з найбільших ринків перестраховування в Азії, де регулювання здійснюється за допомогою Японської асоціації страхування (JIA) – вона розробляє правила та стандарти для страхових і перестрахових компаній; Фінансового агентства Японії (FSA) – державний орган, відповідальний за нагляд за діяльністю фінансових установ, включаючи перестраховиків; та Системи ліцензування та моніторингу – японські органи нагляду вимагають від компаній виконання жорстких вимог щодо фінансової стабільності, зокрема збереження мінімального капіталу та регулярних перевірок. Державний нагляд спрямований на забезпечення прозорості ринку, контролю за фінансовою стійкістю та запобігання концентрації ризиків. Японія застосовує систему ліцензування та періодичні перевірки фінансової звітності, що допомагає забезпечити стабільність у всіх секторах фінансового ринку [4].

Отже, кожна з трьох країн має свої особливості в регулюванні перестрахової діяльності, зокрема в частині нагляду, ліцензування та міжнародної інтеграції. США характеризуються багаторівневою системою нагляду на рівні штатів і федерації, Великобританія є важливим міжнародним фінансовим центром, що інтегрується в глобальні стандарти, а Японія фокусується на високому рівні внутрішнього контролю та регулювання. У всіх трьох країнах основним завданням є контроль за платоспроможністю і фінансовою стабільністю перестраховиків через моніторинг капіталу та фінансових звітів. Всі три країни активно застосовують міжнародні стандарти, що забезпечує стабільність і прозорість їхніх перестрахових ринків та в усіх країнах перестрахові компанії

повинні проходити ліцензування, а також бути зареєстрованими в відповідних органах нагляду.

Таким чином, основною спільною рисою є нагляд за фінансовою стабільністю та ліцензуванням, а відмінності полягають у структурі нагляду, інтеграції з міжнародними стандартами та підходах до регулювання конкуренції.

Державне регулювання перестрахової діяльності є важливим елементом для стабільності фінансової системи та розвитку ринку страхових послуг. Аналіз закордонного досвіду показує, що різні країни обирають різні механізми нагляду і контролю, проте є спільні принципи, які сприяють розвитку прозорих і ефективних ринків.

Література:

1. Третяк К.В. Удосконалення державного регулювання ринку перестрахування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 133–136.
2. Hossain M. Insurance Regulation in the US: A Comprehensive Overview. Springer. 2019.
3. Skinner, S. Financial Regulation and Supervision in the UK: A Study of the Regulatory Framework. Oxford University Press. 2017.
4. Sakamoto A. Reinsurance in Japan: The Legal and Regulatory Framework. University of Tokyo Press. 2018.

Шушкова Юлія Володимирівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Фацієвич Роман Ярославович
*здобувач ступеня «доктор філософії»,
Приватне акціонерне товариство "Вищий навчальний заклад
"Міжрегіональна Академія управління персоналом"*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-33>

МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СЕКТОРА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА МАКРОРІВНІ

Явища кризового характеру, спровоковані дією пандемії COVID-19 та веденням повномасштабної війни на території України, підсилюючи соціально-економічну та фінансову невизначеність, помітно вразили стійкість роботи підприємств та яскраво продемонстрували їхню недостатню готовність, обмежену гнучкість і адаптаційні можливості для подолання існуючих труднощів. З огляду на це, фінансова стійкість є запорукою успішної діяльності підприємства, оскільки вона забезпечує його здатність виживати та розвиватися навіть в умовах нестабільної економічної ситуації; дає змогу зберегти стабільне та конкурентоспроможне положення на ринку навіть під час економічних турбулентностей.

З точки зору державного управління економікою, фінансова стійкість також є надзвичайно важливим показником, оскільки вона відображає якість і результативність регулювання економічного розвитку. Це проявляється у стабільному прогресі та надійному фінансово-економічному стані більшості підприємств, які формують національну економіку, її сектори, галузі тощо.

Таким чином, високий рівень фінансової стійкості підприємств на макрорівні свідчить про те, що більшість суб'єктів

господарювання національної економіки або її секторів і галузей мають стабільний фінансовий стан, демонструють значну конкурентоздатність, ефективно використовують свій економічний та ресурсний потенціал і мають сприятливі умови для подальшого розвитку.

Відповідно, аналіз фінансової стійкості на макrorівні дає змогу отримати цілісне уявлення про стабільність фінансового стану та результативність діяльності малого бізнесу, а також сприяє удосконаленню державного фінансового управління.

Якщо фінансова стійкість у вузькому сенсі (як це подано в навчальній літературі з фінансів підприємств та організацій) стосується структурного співвідношення у складі активів, зокрема між різними видами власних і запозичених коштів із тривалими строками використання, то у ширшому розумінні фінансова стійкість охоплює:

а) забезпечення підприємства інвестиційними та фінансовими активами, включаючи надійність джерел їх формування й залучення, гарантії щодо достатніх строків їх використання та захист від відчуження;

б) раціональність джерел формування фінансових ресурсів;

в) оптимізацію та мінімізацію вартості залучення і використання фінансово-інвестиційних ресурсів та активів;

г) ефективне розміщення фінансових активів (як власних, так і запозичених) у межах загального капіталу підприємства, забезпечення їх структурної збалансованості;

д) якість і результативність системи управління фінансовими ризиками, зокрема своєчасну ідентифікацію, протидію, нейтралізацію та попередження негативного впливу ризиків і викликів на фінансово-економічний стан підприємства;

е) ефективність використання фінансових активів і капіталу підприємства;

є) здатність фінансової системи підприємства до подальшого розвитку та розширеного відтворення;

ж) рівень задоволення економічних інтересів зацікавлених сторін (власників, інвесторів, керівництва, персоналу, ключових партнерів, постачальників, споживачів, а в багатьох випадках і суспільства) у фінансовій сфері.

Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва слугує вагомим характеристикою для їх топ-менеджменту в частині виникнення і реалізації загроз критичного погіршення фінансового стану, у т. ч. як передумови розвитку кризових явищ і послаблення економічної безпеки бізнесу. Однак, з позиції державного управління економікою більш прикладними є висновки відносно міри і динаміки фінансової стійкості малого підприємництва як сектора національної економіки.

Розширене розуміння системи та структури фінансової стійкості малого бізнесу зумовлює необхідність визначення відповідного комплексу критеріїв і показників для аналізу та оцінки. Саме на основі цих критеріїв і конкретних показників слід проводити моніторинг і діагностику (рис. 1), а також виявляти резерви для покращення, підвищення потенціалу фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності суб'єктів малого бізнесу як автономних фінансово-економічних систем і забезпечення їх ефективного функціонування.

Авторська точка зору полягає у тому, що для формування будь-яких висновків слід використовувати й враховувати дані, які відображають загальний рівень, стан, динаміку, особливості діяльності та проблематику фінансової стійкості сектора малого бізнесу.

Отже, фінансова стійкість слугує одним з провідних критеріїв (разом з прибутковістю, рентабельністю, діловою активністю, ліквідністю) життєздатності та ефективності функціонування малого бізнесу. Відповідно перед органами державного управління стоїть завдання визначити не стільки стан фінансової стійкості окремого суб'єкта господарювання, як їх системи (сектора) в цілому, давши відповідь на питання на скільки міцною і стабільною є загальна фінансова система у цьому сегменті національної економіки.

Критерії фінансової стійкості сектора економіки	Показники / індикатори
Забезпеченість фінансовими ресурсами	▪ масштаби попиту суб'єктів сектора на фінансовий ресурс та частка незадоволеного попиту; ▪ якість платіжної дисципліни суб'єктів сектора за кредитами і позиками; ▪ середньосекторальна і галузева ділова активність
Обсяги та структура капіталу	▪ сума та динаміка капіталу в секторі; ▪ середньосекторальні та галузеві показники фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності; ▪ рівень простроченої заборгованості
Ефективність використання фінансових активів	▪ рівень рентабельності у секторі та частка прибуткових суб'єктів господарювання; ▪ фінансовий результат до оподаткування у секторі; ▪ середньосекторальні та галузеві показники рентабельності і доходівіддачі
Розвиток фінансових активів сектора	▪ динаміка обсягів капіталу у секторі, у т. ч. у галузевоструктурному аспекті; ▪ динаміка власних коштів суб'єктів сектора; ▪ динаміка робочого капіталу суб'єктів сектора; ▪ динаміка загальних коштів суб'єктів сектора
Компаративна фінансова стійкість	співвідношення показників у секторі малого бізнесу відносно економіки в цілому за: ▪ забезпеченістю фінансовими ресурсами; ▪ параметрами фінансової стійкості і ліквідності; ▪ показниками ефективності використання капіталу; ▪ динамікою розвитку фінансових систем.

Рис. 1. Критерії та індикатори фінансової стійкості сектора малого підприємництва

Джерело: авторська розробка

Відтак, важливо проаналізувати такі критерії, як забезпеченість сектора малого підприємництва фінансовими ресурсами (показниками, які характеризують цей критерій слугують масштаби попиту суб'єктів сектора на фінансовий ресурс та частка незадоволеного попиту, якість платіжної дисципліни суб'єктів сектора за кредитами і позиками, середньосекторальна і галузева

ділова активність), обсяги та структура капіталу в секторі (сума та динаміка капіталу, середньосекторальні та галузеві показники фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, рівень простроченої заборгованості), ефективність використання фінансових активів (рівень рентабельності в секторі та частка прибуткових суб'єктів господарювання, фінансовий результат до оподаткування в секторі, середньосекторальні та галузеві показники рентабельності і доходівіддачі), стан розвитку фінансових активів сектора малого бізнесу (динаміка обсягів капіталу в секторі, у т. ч. у галузево-структурному аспекті, динаміка власних коштів суб'єктів сектора, динаміка робочого капіталу суб'єктів сектора, динаміка загальних коштів суб'єктів сектора), потенціал фінансової стійкості сектора малого бізнесу в порівнянні з фінансовою стійкістю в національній економіці в цілому (в аспектах забезпеченості фінансовими ресурсами, фінансової стійкості і ліквідності, ефективності використання капіталу, динаміки розвитку фінансових систем).

Література:

1. Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
2. Бойко В.В., Крупа В.Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.
3. Варналій З.С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59.
4. Васильців Т.Г., Мандрик О.Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128–133.
5. Ліснічук О.А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5(31). С. 51–56.

6. Лупак Р.Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142

7. Меліхова Т.О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 11–18.

8. Шушкова Ю.В., Фацієвич Р.Я. Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 317–323.

НАПРЯМ 6. МЕНЕДЖМЕНТ

Бардась Артем Володимирович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

Руденко Денис Олександрович

*аспірант,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-34>

УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТІВ В ІТ-ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЇХ УСПІШНОСТІ

Серед основних внутрішніх змінних на розвиток робіт з реалізації проєкту значний вплив спричиняють структура, культура організації, організаційні можливості, а також розмір та розташування проєктної групи. Зазвичай багаторівневі (ієрархічні) бюрократичні організації використовують прогностичний та каскадний підходи до організації проєктних робіт, у той час як використання адаптивних методів проєктного менеджменту найкраще себе проявляє в організаціях з плоскими, неієрархічними структурами. Згідно з довідником Інституту проєктного менеджменту РМВоК, визначення успіху проєкту враховує як його цілі, так і погляди зацікавлених сторін, а водночас наголошує на важливості досягнення цілей проєкту в межах визначених лімітів часу, вартості та вимог до якості. Однак посібник [1, с. 78] також визнає, що успіх може визначатися в залежності від організації, зацікавлених сторін і

цілей проєкту, відповідним чином пропонуючи визначити критерії успіху проєкту на початку його реалізації з обов'язковим їх узгодженням зі стратегічними цілями організації. Загалом підхід Інституту проєктного менеджменту до визначення успішності проєкту наголошує на важливості досягнення його цілей в межах визначених обмежень, а також визнає необхідність гнучкості управлінських підходів до його організовування та виконання, так само як і необхідність узгодження інтересів зацікавлених сторін. Класичний підхід, представлений Зведенням знань про управління проєктами [1], наголошує на плануванні, контролюванні та документуванні усіх процесів та управлінських рішень для забезпечення успіху проєкту. Хоча таке визначення базується на доведеній ефективності багатьох проєктів, воно водночас може бути надто жорстким і негнучким, а отже – не пасувати для тих проєктів, які потребують частих змін або інновацій. З точки зору бізнес-підходу, успіх проєкту можна оцінити з точки зору відповідності методик управління, використаних в процесі виконання самого проєкту, або з точки зору досягнення поставленої мети (відповідності результату, який мав бути досягнутий або очікували досягти) з урахуванням інтересів зацікавлених сторін [2, с. 3]. Загалом, питання щодо визначення успіху проєкту залишається предметом уваги як науковців, так і практиків менеджменту в багатьох країнах світу. На теперішній час можна виокремити три основні точки зору на цю проблему оцінювання успішності проєктної діяльності в організаціях. Перша точка зору, яка водночас є домінуючою в науковому середовищі, зосереджується на визначенні тих факторів організаційного середовища, які можуть сприяти успіху проєкту, його невдачі або створення ситуації ризику, причому підставою для отримання емпіричних даних є практичний досвід управління проєктами [3, с. 16]. Зазвичай, публікації прихильників цієї точки зору присвячені створенню ретельно визначених критичних факторів успіху, факторів невдачі або факторів ризику, які менеджери проєктів і топменеджмент організації мають брати до уваги для забезпечення позитивного

результату виконання проєкту. Цінність такого підходу дослідників полягає в тому, що тут визначаються важливі передумови та фактори успіху проєкту, проте у таких працях не надається чітке визначення такої категорії як «успіх проєкту» (хоча визначені фактори можуть опосередковано вказувати на відповідні критерії). Друга точка зору зосереджується на визначенні ситуаційних змінних, які або можуть опосередковано чи безпосередньо вплинути на результати проєкту, або потребують спеціальних керівних впливів для пом'якшення будь-яких потенційних негативних наслідків. Деякі дослідники називають такі ситуаційні змінні «вимірами» успіху проєкту, до числа яких належать розмір проєкту, тип проєкту [4, с. 187; 5, с. 50; 6, с. 113], стадії життєвого циклу проєкту, рівень складності управління проєктом [7], а також протиставлення стратегічного мислення операційному [8, с. 272].

Розвинута ІТ-індустрія, обсяг якої у грошовому виразі у 2019 році дорівнював 5,8 млрд доларів, що становило 4,5% ВВП України, залишається одним з локомотивів національної економіки, хоча її позиції суттєво похитнулися після початку широкомасштабної російської агресії [9, с. 77]. Проте збереження позицій на міжнародному ринку значною мірою визначається саме успішністю ІТ-проєктів, що актуалізує питання контролю з боку керівництва проєктної організації дотримання бюджетних та часових обмежень, а також налагодження оперативного обміну інформацією між усіма учасниками реалізації проєкту.

Література:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021) Project Management Institute
2. Bannerman P.L. Defining project success: a multilevel framework. In *Proceedings of the Project Management Institute Research Conference*. 2008. Vol. 5. No. 7. P. 1–14.
3. Murphy, D.C., Baker, B.N., & Fisher, D. *Determinants of project success* 1974. No. NASA-CR-139407.
4. Cooke-Davies, T. 2002. The “real” success factors on projects. *International journal of project management*. No. 20(3). P. 185–190.

5. Pinto, J.K., & Covin, J.G. Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 1989. No. 9(1). P. 49–62.
6. Shenhar, A.J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R&D Management*, 2002. No. 32(2). P. 111–126.
7. Shenhar, A.J. and Wideman R.M. Optimising Project Success by Matching PM Style with Project Type, PMForum. 2001.
8. Pinto, J.K., & Mantel, S.J. The causes of project failure. *IEEE transactions on engineering management*, 1990. No. 37(4). P. 269–276.
9. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління масштабуванням діяльності іт-компаній в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3. С. 74–87.

Бреус Світлана Василівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»*

Іваненко Антон Іванович
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-35>

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У парадигмі сучасної економічної науки інформаційні технології (ІТ) є визначальним чинником траєкторії руху світових економік у напрямі глобальних змін та перетворень. Як драйвер трансформаційних змін та перетворень вони відіграють фундаментальну роль у переході суспільства до адитивної економіки, яка проявляється у комплексній модернізації виробничих, комунікаційних та управлінських механізмів й спричиняє якісні зміни в архітектоніці економічних відносин.

Науково-технологічна еволюція зумовлює безперервний розвиток інформаційно-комунікаційних систем, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів через імплементацію інноваційних алгоритмів обробки даних. Цифрова трансформація економічних інституцій характеризується конвергенцією технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних (BigData), що формує нову технологічну парадигму економічного розвитку, де домінантами виступають інтелектуальні інформаційні продукти, цифрові платформи та віртуальні бізнес-екосистеми.

В умовах глобальної конкуренції інформаційні технології набувають статусу стратегічного імперативу розвитку підприємств, забезпечують реалізацію принципу real-time комунікації, системний аналіз ринкової кон'юнктури, прогностичне моделювання економічних тенденцій та комплексний ризик-менеджмент, що загалом сприяє формуванню принципово нової якості економічних взаємодій, оптимізації операційної ефективності та результативності господарських процесів.

З позицій сучасної економічної теорії торгівля є фундаментальним механізмом міжнародного економічного розвитку, каталізатором господарської динаміки через забезпечення оптимальної алокації ресурсів, трансферу технологій та дифузії знань між економічними суб'єктами.

Торговельні взаємодії генерують мультиплікативні ефекти в економічній системі: стимулюють виробничі процеси, забезпечують створення доданої вартості, сприяють поглибленню економічної спеціалізації та консолідації конкурентних переваг національних економік, є детермінантами прогресивних структурних трансформацій національних господарств, забезпечують їх інтеграцію до глобальних економічних систем.

Значним чином реалізація зазначеного можлива за умови здійснення діджиталізації торговельних підприємств, наслідком чого є перманентна модернізація бізнес-моделей, інтеграція інноваційних технологічних рішень та оптимізація господарських механізмів [1–3] торговельних екосистем. При цьому, стратегічного значення набувають інформаційно-комунікаційні системи у контексті реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємств торгівлі, зокрема у частині управління товарними потоками, логістичними ланцюгами та клієнтськими комунікаціями: імплементація технологій інтелектуального аналізу даних, штучного інтелекту та машинного навчання уможливорює предиктивну аналітику попиту, оптимізацію товарних запасів, персоналізацію маркетингових стратегій, підвищення економічної ефективності торговельних операцій; електронні торговельні платформи та

мультиканальні системи дистрибуції формують інноваційне середовище комерційної взаємодії, де традиційні просторово-часові обмеження нівелюються, а якість клієнтського сервісу досягає принципово нового рівня; цифрові технології забезпечують реалізацію концепції омніканальності, що передбачає інтеграцію онлайн та офлайн каналів дистрибуції; системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), технології Big Data та хмарні сервіси формують інтелектуальний контур управління торговельними підприємствами, забезпечують можливості глибокої аналітики споживчої поведінки, формування персоналізованих пропозицій, оптимізації маркетингових стратегій та підвищення рівня клієнтської лояльності [1-2].

Інформаційні технології здійснюють фундаментальну трансформацію логістичної компоненти торговельних процесів через впровадження інтелектуальних систем маршрутизації, автоматизації складської логістики, моніторингу товарних потоків та оптимізації транспортно-логістичних операцій. Технології розподіленого реєстру (blockchain), інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту забезпечують підвищення прозорості та ефективності логістичних ланцюгів. Особливу роль у модернізації логістичних процесів відіграють хмарні технології (cloud computing), які створюють гнучку інфраструктуру для управління логістичними операціями. Використання хмарних сервісів уможливорює масштабування обчислювальних потужностей відповідно до поточних потреб, забезпечує безперервний доступ до даних з будь-якої точки світу та оптимізує витрати на IT-інфраструктуру. Інтеграція хмарних платформ з системами управління складськими операціями (WMS) та транспортними потоками (TMS) формує єдиний інформаційний простір, що підвищує координацію всіх ланок логістичного ланцюга та забезпечує швидку адаптацію до змін у бізнес-середовищі [3].

В умовах цифрової трансформації торговельної діяльності критичного значення набувають питання кібербезпеки та захисту інформаційних систем. Імплементация багаторівневих систем

інформаційної безпеки, криптографічного захисту, моніторингу кіберризиків та превенції інформаційних атак постає імперативом забезпечення стійкого функціонування сучасних торговельних підприємств.

Використання інформаційних систем у діяльності торговельних підприємств на сучасному етапі розвитку генерує значні конкурентні переваги, що сприяють підвищенню операційної ефективності та ринкової позиції. Автоматизація бізнес-процесів забезпечує оптимізацію операційних витрат та підвищення швидкості виконання операцій. Інтеграція систем управління товарними запасами, продажами та логістикою уможливорює оптимізацію ресурсного потенціалу та мінімізацію втрат.

Аналітичні можливості інформаційних систем забезпечують доступ до даних у режимі реального часу, що створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальної інформації. Це сприяє оптимізації управління ланцюгами постачання, підвищенню точності прогнозування попиту та мінімізації ризиків.

Імплементация інформаційних систем також забезпечує якісно новий рівень клієнтського сервісу через персоналізацію комунікацій та оперативний доступ до інформації про товарні запаси та історію транзакцій. Таким чином, інформаційні системи виступають невід'ємним елементом сучасного торговельного підприємства, сприяють забезпеченню його сталого розвитку та адаптивності до динамічних змін ринкового середовища.

Як підсумок, можна констатувати, що інформаційні технології відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування торговельних підприємств в умовах цифрової економіки. Вони виступають каталізатором автоматизації бізнес-процесів, оптимізації операційних витрат та підвищення швидкості обробки інформації. Використання ІТ забезпечує прецизійне управління товарними запасами, оптимізацію логістичних процесів та поглиблений аналіз споживчих преференцій. Імплементация сучасних CRM-систем та цифрових маркетингових інструментів

сприяє посиленню клієнтоорієнтованості та підвищенню лояльності споживачів. Інтернет-платформи та мобільні додатки розширюють ринкові можливості, сприяють глобалізації бізнесу. В умовах експоненційного розвитку електронної комерції впровадження ІТ набуває статусу критичного фактора конкурентоспроможності. Таким чином, інформаційні технології не лише сприяють оптимізації операційної діяльності торговельних підприємств, але й формуванню передумов для інноваційного розвитку, що є важливим чинником у динамічному бізнес-середовищі.

Література:

1. Маркуц В.І., Кизенко О.О. Вплив конвергенції інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій на діяльність підприємств торгівлі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 53. С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.122.135>
2. Дрозд М.О. Сутність поняття діджиталізації, тлумачення та місце в економіці України. *Міжнародна наукова інтернет-конференція: зб. тез доп. 6-7 лютого 2023 р. Вип. 74*. С. 121–123. URL: http://www.konferenciaonline.org.ua/data/downloads/file_1671551587.pdf (дата звернення: 09.12.2024).
3. Мороз С.І. Обґрунтування використання хмарних сервісів в агробізнесі. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3012> (дата звернення: 09.12.2024).

Гуштан Тетяна Вікторівна
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, підприємництва
та торгівлі,
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету*

Петечел Іван Іванович
*магістрант,
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-36>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан створює значні виклики для сфери гостинності, зокрема щодо управління персоналом. Втрата кадрів через міграцію, зменшення попиту на послуги, економічні труднощі та психологічний стрес працівників потребують нових підходів у цій сфері. Адаптація стратегій управління персоналом до умов невизначеності є ключовим завданням для забезпечення стабільності бізнесу. Така трансформація включає багато аспектів, серед яких безпека, мотивація, гнучкість, адаптація до змін та підтримка психологічного стану персоналу.

Загалом управління людським капіталом вимагає адаптації традиційних моделей управління, таких як ієрархічна, функціональна та органічна, до нових реалій. При цьому ключовими напрямками управління персоналом у цих умовах є:

1. Мотивація персоналу з використанням нематеріальних інструментів, таких як визнання досягнень, організація психологічної підтримки [1].

2. Підвищення кваліфікації та інвестування в навчання для адаптації до нових реалій та потреб ринку [4].

3. Гнучкість умов праці, що відобразатиметься у запровадженні дистанційного формату роботи, часткової зайнятості або ротації кадрів [5].

4. Управління ризиками шляхом розробки стратегій забезпечення безпеки працівників у кризових ситуаціях.

Забезпечення безпеки працівників є найважливішим завданням у цих умовах. Це включає фізичну безпеку на робочому місці, розробку планів евакуації та дотримання норм, які сприяють мінімізації ризиків для здоров'я і життя працівників [1]. Прикладом подібної діяльності є створення укриттів, впровадження додаткових засобів захисту та інформування співробітників про дії в кризових ситуаціях.

Не менш важливим аспектом є організація гнучкого робочого графіка з врахуванням можливих транспортних обмежень та комендантської години, підприємства змушені адаптувати розклад роботи, зокрема через часткову зайнятість або дистанційні формати. Такі заходи можуть допомогти зберегти кадри та забезпечити безперервність операцій [5].

Мотивація персоналу у воєнний час також потребує нових підходів. Адже традиційні матеріальні стимули можуть втратити ефективність через фінансові труднощі підприємств. Натомість акцент зміщується на нематеріальні методи, зокрема визнання досягнень, заохочення до професійного розвитку та надання психологічної підтримки [3]. При цьому психологічна підтримка працівників набуває особливого значення через високий рівень стресу, викликаного воєнними діями. Для цього роботодавці можуть організовувати тренінги зі стресостійкості, залучати психологів або надавати доступ до програм консультування. Такі заходи сприятимуть зниженню емоційного виснаження та підвищенню продуктивності праці персоналу [4].

Окрім цього, навчання та розвиток працівників стають важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах зростає попит на цифрові навички, онлайн-обслуговування та знання логістичних процесів. Інвестиції

підприємств та підприємців у підвищення кваліфікації не тільки можуть допомогти адаптуватися до нових вимог, але й сприятимуть залученості працівників [2; 3].

Слід зазначити, що війна змушує менеджерів розробляти нові підходи до управління конфліктами, які можуть виникати в колективах через стрес, різницю в поглядах або нерівномірний розподіл обов'язків. Профілактика та оперативне вирішення таких конфліктів допомагають зберігати здорову атмосферу в колективі.

Не менш важливим аспектом є взаємодія з державними структурами. Підприємства повинні враховувати вимоги законодавства воєнного стану, зокрема щодо мобілізації працівників, оподаткування та дотримання трудового законодавства. При цьому соціальна відповідальність підприємств у сфері гостинності під час війни також є важливим напрямом. Допомога громадам, внутрішньо переміщеним особам та підтримка військових підвищують довіру до бізнесу та формують позитивний імідж підприємства [4].

Попри всі труднощі, підприємства сфери гостинності у воєнний час можуть використовувати нові можливості, такі як переорієнтація бізнесу на гуманітарні потреби чи впровадження інновацій. Подібні зміни можуть допомогти не лише вижити, а й зміцнити свої позиції на висококонкурентному ринку у майбутньому [2; 3].

Отже, підсумовуючи слід відмітити, що управління персоналом у сфері гостинності в умовах воєнного стану є багатовимірним процесом, який вимагає від керівників здатності швидко адаптуватися до змін, ефективно працювати з людськими ресурсами та підтримувати мотивацію працівників. Успішне управління залежить від дотримання балансу між забезпеченням економічної стабільності підприємства та турботою про персонал. Такий підхід дозволить підприємствам не лише зберегти свої позиції під час кризи, але й створити міцну основу для відновлення та розвитку після завершення війни.

Література:

1. Деркач, М.С., Мізіна, О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Українське сьогодні – 2022: Реалії війни та перспективи відновлення країни*. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 2012–2014.
2. Корсак Р., Гуштан Т. Теоретико-методологічні аспекти підготовки фахівців спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / редактори-упорядники М. Пантук, А. Душний, В. Ільницький, І. Зимомря. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 72. Том 2. С. 38–44.
3. Назарко, С., Канцур, І., Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
4. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4. № 2. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення: 10.12.2024).
5. Шацька, З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257), С. 100–105.

Elshan Orujov
PhD in Economics, Lecturer,
Azerbaijan University, Baku, Azerbaijan;
Western Caspian University, Baku, Azerbaijan;
Economic Scientific Research Institute
under the Ministry of Economy, Baku, Azerbaijan
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0996-912X>

Vusala Kamal ghizi Ismayilova
Master Student,
Azerbaijan University, Baku, Azerbaijan
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0471-9862>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-37>

CURRENT ISSUES AND PERSPECTIVES OF TRADE UNIONS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AZERBAIJAN

Trade unions have historically been a key institution in labor relations, particularly in advocating for workers' rights, fair wages, and improved working conditions. In Azerbaijan, trade unions played a prominent role during the Soviet period when labor was centrally controlled. Post-independence, the shift to a market economy and the rise of private enterprises presented new challenges for the traditional trade union structure. Today, the role of trade unions in Azerbaijan is evolving, but many structural and external factors hinder their effectiveness, particularly in relation to Human Resources Management (HRM). This paper aims to explore the current issues trade unions face and the potential perspectives for their integration into modern HRM practices in Azerbaijan.

Azerbaijani trade unions trace their origins back to the Soviet era when they were part of the state's centrally planned labor management system. During this time, unions were involved in negotiations over

wages, working conditions, and social benefits, though they operated under tight state control. Following Azerbaijan's independence in 1991, the role of trade unions shifted as the country transitioned to a market-based economy. This transition posed significant challenges for unions, particularly as the private sector grew and the labor market diversified. Despite these changes, many unions retained their Soviet-era structures, leading to a disconnect between their operations and the needs of a modern, market-driven economy.

Trade unions in Azerbaijan operate under the Act on Trade Unions (1994) and the Labour Code (1999), which outline their rights to organize, strike, and engage in collective bargaining.

In the context of HRM, this poses a significant challenge as trade unions struggle to assert their role as partners in employee welfare, talent development, and workplace improvement. Without the ability to negotiate effectively, unions risk becoming sidelined in HR decision-making processes, reducing their influence in shaping HR policies.

To remain relevant in HRM, trade unions in Azerbaijan must adopt a more collaborative approach with HR departments. Rather than positioning themselves as adversaries, unions can offer valuable input on issues such as employee well-being, performance management, and professional development. By aligning their objectives with HRM goals, unions can enhance their role in shaping workplace culture and improving employee satisfaction.

Moreover, trade unions can expand their services to include professional training, career guidance, and legal support, thereby appealing to younger workers and those in emerging industries. These services can serve as a bridge between traditional labor protections and the career aspirations of modern workers.

Digital Transformation: A Pathway for Modernization

One of the most promising avenues for revitalizing trade unions in Azerbaijan is through digital transformation. Embracing technology can improve communication with members, streamline grievance handling, and enhance outreach efforts. Online platforms, social media engagement,

and digital tools for membership registration can make unions more accessible to tech-savvy workers and young professionals.

Azerbaijan's integration into the global economy and the increasing mobility of its workforce present both challenges and opportunities for trade unions. Globalization has introduced new dynamics, such as wage competition, outsourcing, and job insecurity, which require a more proactive and internationally connected approach. Azerbaijani trade unions, through organizations like the Azerbaijan Trade Union Confederation (ATUC), have sought to establish partnerships with foreign unions to protect Azerbaijani migrant workers and share best practices in labor rights. International cooperation, particularly with bodies such as the International Labour Organization (ILO), offers trade unions in Azerbaijan the opportunity to align with global labor standards and push for necessary reforms in national labor laws.

Future Perspectives and Strategic Reforms: To secure their future role in HRM, trade unions in Azerbaijan must focus on several strategic reforms:

Trade unions must extend their influence into sectors such as technology, finance, and freelancing, where labor representation is currently minimal. Offering specialized services and protections can make unions more relevant in these areas.

By working closely with HR departments, trade unions can play a more active role in shaping employee engagement, performance management, and workplace improvements.

However, by embracing digital tools, expanding into new sectors, and collaborating more closely with HR departments, unions can regain relevance and influence. To thrive in the modern labor market, Azerbaijani trade unions must undergo strategic reforms, aligning themselves with the needs of a rapidly changing workforce and labor market. Their future success will depend on their ability to adapt and integrate more effectively into HRM, ensuring they remain a vital force in protecting workers' rights and shaping the workplace of tomorrow.

While Azerbaijani trade unions have traditionally played a crucial role in protecting employees' rights, their influence has diminished in

recent years due to a combination of legal, social, and political challenges. The limitations posed by the legislative framework, declining membership, and political restrictions have significantly undermined their ability to effectively represent employees and contribute to labor reforms. However, by embracing digital transformation, expanding into new sectors, and actively advocating for labor law reforms, trade unions in Azerbaijan have the potential to regain their influence. The success of Azerbaijani trade unions will largely depend on their ability to modernize and align their objectives with the rapidly changing needs of the workforce. If they can achieve these reforms, they will continue to play an essential role in shaping labor relations and HR management in the country.

References:

1. Anderson, P. J., & Thompson, L. M. (2018) Trade Union Influence in Organizational Decision-Making.
2. Brown, A. R., & Green, T. E. (2020) The Role of Trade Unions in Employee Performance and Satisfaction.
3. Davis, K., & McAdam, R. (2016) Trade Unions and Workforce Agility: Adapting to Changing Markets.
4. Aliyev, A. R., & Mammadova, L. (2022) Dynamics of Trade Union Influence in Post-Soviet Azerbaijan.
5. Hasanov, F., & Quliyeva, R. (2019) The Role of Trade Unions in HR Practices in the Azerbaijani Oil Sector.
6. Ibrahimov, M., & Yusifova, S. (2018) Labor Rights and Trade Union Activism in Azerbaijan's Emerging Economy.
7. Ismayilova, N., & Huseynov, T. (2021) Exploring the Impact of Trade Unions on Employee Relations in Azerbaijani Corporations.
8. Jafarova, O., & Rahimli, N. (2020) Trade Unions and Organizational Performance in Azerbaijan.
9. Aliyev, A. R., & Mammadova, L. (2022) Dynamics of Trade Union Influence in Post-Soviet Azerbaijan.

Євстаф'єв Сергій Миколайович

аспірант,

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-38>

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з головних напрямків діяльності підприємства є його інноваційна діяльність спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень для удосконалення технологій виробництва, надання послуг. Впроваджуючи інновації компанії збільшують прибутки та підвищують власну конкурентоспроможність. Сьогодні такими інноваціями є впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами.

Здобувши достатньо широкого розповсюдження розроблені у 80-х роках минулого століття цифрові технології швидко розійшлися по всьому світу закладаючи підґрунтя для майбутньої цифровізації, тому вже сьогодні цифрові технології використовуються повсюдно. Покликані в першу чергу спростити виконання певних задач, оптимізувати та/або автоматизувати процеси їх виконання, цифрові технології врешті решт стали невід'ємною частиною людського суспільства. Однак, наявні й супутні ризики таких інновацій. Так, іноді заходи з впровадження цифрових технологій у діяльність компанії можуть зробити компанію більш вразливою для злочинних намірів рейдерів або ж хакерів.

Останні кризові роки наочно показали наскільки цифровізація життєво необхідна, вона є майбутнім для суспільства та бізнесу. При чому саме бізнес є головним ініціатором вищезазначених нововведень, оскільки інновації завжди відкривають нові ринки та можливості для бізнесу. Не залишається осторонь від процесів цифровізації й держава, так, чимало державних послуг були переведені в цифровий простір задля забезпечення їх більшої

доступності для громадян та бізнесу особливо в часи всесвітньої пандемії COVID-19 та умовах правового режиму воєнного стану в Україні.

Сьогодні українські та зарубіжні компанії мають достатньо великий досвід з впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси з метою збільшення прибутків та конкурентоспроможності.

За твердженням науковця Ходаківського О.М. під бізнес-процесом слід розуміти елемент цільової організаційної діяльності орієнтований на отримання підприємством корисного результату [1, с. 61]. Загалом під бізнес-процесами можна розуміти будь-яку діяльність усередині компанії.

Компанії активно впроваджують цифрові технології у свою діяльність, розробляють цифрові платформи та цифрові додатки для просування власних послуг онлайн, покращення комунікацій та навчання персоналу, тощо.

Наприклад для покращення комунікацій та підвищення рівня обслуговування клієнтів підприємства у свою діяльність залучають CRM-системи (англ. Customer relationship management), тобто системи управління відносинами з клієнтами. За визначенням Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM – це складний бізнес-процес, набір додатків, що включає процес збору інформації і до прийняття рішень на його основі. Дана система дозволяє проводити автоматизацію відповідних бізнес-процесів в маркетингу, продажах і обслуговуванні клієнтів [2, с. 52].

Для більш ефективного управління та комунікацій з персоналом компанії створюють внутрішні корпоративні портали для забезпечення спілкування та обміну інформацією між співробітниками та внутрішніми відділами компанії та системи електронного навчання (англ. Learning management system) (LMS) для підвищення кваліфікації персоналу. Також, впроваджуються різні електронні системи відстеження робочого часу працівників. Наприклад, RFID-карти та біометричні системи, що використовуються для точного фіксування робочого часу та визначення присутності на роботі. Впроваджуються системи

електронних кадрів (HRIS): цифрові бази даних для зберігання та управління інформацією про персонал, включаючи дані про навчання та досвід роботи [3, с. 94].

Однак, окрім позитивних аспектів впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств існують певні ризики пов'язані з такими інноваціями.

Зокрема, застосування електронної комерції та CRM-систем має наслідком збирання конфіденційних даних про клієнтів компанії, що вимагає від компаній обов'язкового впровадження власних політик конфіденційності та забезпечення належно захисту цифрових систем від несанкціонованого доступу до персональних даних з метою захисту конфіденційності власних клієнтів.

Разом з цифровими технологіями з'явилися й нові проблеми для бізнесу. Витоки даних, порушення конфіденційної інформації, кібертероризм та кібершпіонаж, застаріле програмне забезпечення – ключові бізнес-ризики для компаній, що впроваджують цифрові технології у свої бізнес-процеси.

Звичайно, вищезгадані ризики можуть бути контрольовані. Для їх запобігання компанії повинні витратити додаткові кошти для залучення відповідних спеціалістів та навчання персоналу. Сьогодні для українських та зарубіжних компаній не є рідкістю запровадження у штаті посади спеціаліста із захисту персональних даних (англ. Data Protection Officer, скор. DPO) та створення відділів з кібербезпеки.

Отже, впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами безумовно є ефективним та сприяє збільшенню прибутків та конкурентоспроможності бізнесу шляхом вдосконалення комунікацій з персоналом та клієнтами, підвищення рівня обслуговування клієнтів, спрощуючи кадровий облік та навчання персоналу. Разом з тим існує чимало ризиків пов'язаних з їх впровадженням. Витоки даних, порушення конфіденційної інформації, кібератаки та кібершпіонаж являють собою нові загрози для безпеки бізнесу та вимагають від компаній додаткових витрат для запобігання виникнення таких загроз.

Література:

1. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.109>
2. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 51–56.
3. Хаврова К.С. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4(43). С. 92–96.

Зоря Павло Сергійович
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та туризму,
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти
"Відкритий міжнародний університет
розвитку людини "Україна"
Житомирського економіко-гуманітарного інституту*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-39>

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення агропромислового комплексу (АПК) та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільських територій є ключовим викликом для сучасного менеджменту. Від ефективності цього процесу залежить не лише відродження сільського господарства, а й загальний економічний добробут країни. Це зумовлює необхідність інноваційно-технологічного підходу до управління аграрними підприємствами, який базується на вдосконаленні управлінських процесів, глибокому аналізі ситуації та реалізації довгострокових стратегій.

Аграрний менеджмент як галузь управління охоплює всі ключові аспекти діяльності сільськогосподарських підприємств: від планування і організації виробництва до реалізації продукції на ринку. Його основна мета – забезпечення ефективного та сталого розвитку підприємств із врахуванням специфічних умов аграрного сектору, таких як сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, висока конкуренція та необхідність інтеграції сучасних технологій. Це передбачає стратегічний підхід до управління, який включає аналіз, прогнозування, оптимізацію ресурсів та впровадження інновацій [2].

Одним із головних викликів є відновлення ефективності сільськогосподарських підприємств шляхом створення сприятливих організаційно-економічних умов. Ми вважаємо, що це вимагає концентрації зусиль на кількох ключових напрямках [4]:

1. Розробка державних програм підтримки: зважаючи на значення сільського господарства для економіки, необхідно створити програми субсидій, кредитування та страхування ризиків, які враховують специфіку аграрного виробництва.

2. Планування та координація виробництва: у повоєнний період важливо забезпечити ефективний розподіл ресурсів між підприємствами, сприяти розвитку кооперативів та інтеграції малих господарств.

3. Реалізація стратегій сталого розвитку: це включає розробку довгострокових планів, впровадження енергоощадних технологій, зменшення екологічного впливу виробництва та підвищення якості продукції.

Особливої уваги потребує питання формування кадрового потенціалу. Повоєнні умови вимагають кваліфікованих спеціалістів, здатних працювати в умовах високої невизначеності. Навчання та підвищення кваліфікації управлінців, робота над мотивацією персоналу, використання сучасних технологій навчання стають пріоритетними напрямками для аграрного менеджменту [1].

Також важливим аспектом повоєнного відновлення є впровадження цифрових технологій, таких як автоматизовані системи управління, облік і контроль процесів виробництва, а також використання великих даних (Big Data) для прогнозування та аналізу. Наприклад, застосування технологій дистанційного моніторингу допомагає ефективніше керувати земельними ресурсами, оптимізувати зрошення та контроль за станом врожаїв.

Серед інноваційних рішень також можна виділити використання екологічних підходів до агровиробництва. Це включає застосування органічних технологій, ротацію культур, інтеграцію біотехнологій для підвищення стійкості до змін клімату [3].

Аграрний сектор потребує активного втручання держави для забезпечення умов розвитку. Це включає фінансову допомогу, зокрема дотації, пільгове кредитування, стимулювання експорту сільськогосподарської продукції. Урядові програми також повинні спрямовуватись на [5]:

- підтримку впровадження сучасних технологій.
- розвиток інфраструктури в сільській місцевості.
- забезпечення прозорого механізму регулювання ринку аграрної продукції.

Особливо актуальним у післявоєнний період є створення спеціальних фондів для підтримки малих і середніх сільгоспвиробників, які часто стикаються з труднощами доступу до фінансових ресурсів.

Попри значні труднощі, повоєнний період є можливістю для створення нової моделі управління АПК, яка поєднуватиме стратегічний підхід із гнучкістю та адаптивністю. Сільське господарство має потенціал стати однією з ключових галузей для відновлення економіки, забезпечення продовольчої безпеки та створення робочих місць. Реалізація всіх цих заходів потребує інтегрованого підходу, у якому співпрацюють уряд, бізнес та громади. Лише таким чином можна забезпечити довгостроковий розвиток аграрного сектору та економіки загалом.

Література:

1. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryny-sektorekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>
2. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 6–18. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/vipusk-11-2020/udoskonallennya-derzhavnogo-upravlinnyarozvitkom-agrarnogo-sektoru-ekonomiki-ta-silskikh-teritoriy-ukrayini>

3. Гуменюк Я.М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712>

4. Грей В.Ю. Напрями та методи системи державного регулювання аграрного сектору економіки. *Державне будівництво*. 2023. № 1(33). С. 84–90. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22953>

5. Латинін М.А., Харченко Т.О. Теоретичні підходи до формування механізмів державного регулювання сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Теорія і практика державного управління*. 2020. № 4(71). С. 73–80. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20701>

Лубянський Олександр Олександрович
аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-40>

РЕКЛАМНІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Рекламні стратегії, зокрема контент-реклама, є ключовими інструментами для підтримки комунікації між брендом і споживачем в умовах соціально-економічних змін. В умовах війни в Україні значно змінюються пріоритети та поведінка споживачів, що вимагає від бізнесу швидкої адаптації до нових реалій. Інтернет-реклама, як один із основних інструментів комунікації з клієнтами, стає особливо важливою в умовах соціально-економічної нестабільності. Проте, традиційні рекламні стратегії не можуть бути застосовані без змін у часи війни, коли потреби споживачів трансформуються, а морально-етичні аспекти реклами набувають особливого значення.

У своєму дослідженні [1], Калле Нуортімо, Янне Гярконен та Крістіян Брезнік акцентує на важливості емоційного маркетингу під час криз, коли зв'язок з клієнтами має бути підтриманий через глибокі емоційні процеси. Ритейлери мають адаптувати свої рекламні стратегії, використовуючи емоційно заряджений контент, який відповідає запитам суспільства в період соціальних потрясінь.

Котлер П. та Келлер К. в роботі [2] зазначають, що у кризовий період маркетологи повинні зосереджуватися на соціальній відповідальності брендів. В умовах війни це стає важливим фактором не тільки для збереження лояльності клієнтів, а й для підтримки національних цінностей і патріотичних настроїв, що, в свою чергу, може сприяти покращенню іміджу бренду.

В.В. Дорожко у своїх роботах, зокрема у статті [3], відзначає, що адаптація контенту в умовах війни повинна включати не лише

реагування на зміни у попиті, а й врахування морально-етичних аспектів реклами. Особливо важливою є тема патріотизму і підтримки національних цінностей через рекламні кампанії.

Л. М. Гарбуз в дослідженні [4] оцінює роль інтернет-реклами в підтримці соціальних ініціатив під час криз. Вона зазначає, що контент-реклама повинна фокусуватися на підтримці волонтерських ініціатив, допомозі Збройним Силам України та наданні необхідних товарів для населення в умовах нестабільності.

Виноградова О.В. у роботі [5] звертає увагу на те, що контент-реклама під час війни має бути не лише комерційною, але й соціально значущою. За її словами, рекламні кампанії повинні пропонувати підтримку та інформацію, що допомагає людям адаптуватися до нових умов життя, а також враховувати зміни у споживчих звичках та потребах.

Загалом, сучасні дослідження підтверджують, що в умовах війни контент-реклама повинна адаптуватися до змін, що означає не лише коригування маркетингових стратегій, але й використання емоційного контенту, який би відображав соціальні реалії та патріотичні настрої населення. Інтернет-реклама має стати важливим інструментом у збереженні зв'язку з клієнтами та підтримці бренду в умовах кризи.

Рекламні стратегії, зокрема контент-реклама, є ключовою для підтримки комунікації між брендом і споживачем в умовах війни. В Україні багато онлайн-ритейлерів, були змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій, що виникли під час війни. Останні дослідження з маркетингу та реклами підкреслюють важливість соціально відповідального контенту, емоційного маркетингу та адаптації стратегій до змін у поведінці споживачів.

Для вітчизняних компаній роздрібною онлайн торгівлі, адаптація контент-реклами є критично важливим фактором для збереження зв'язку з клієнтами, підтримки їх лояльності та забезпечення стабільності в умовах кризового часу. Використання соціально відповідального контенту, акцент на національні цінності, патріотизм, підтримка волонтерських ініціатив і Збройних Сил

України, а також адаптація рекламних кампаній до змін попиту на певні товари – усе це вимагає глибокого переосмислення традиційних підходів до маркетингових стратегій.

Проблема полягає в тому, що більшість українських компаній, не мали чіткого уявлення про ефективні методи адаптації контенту в умовах війни, а також про те, як забезпечити емоційну і соціальну підтримку своїх клієнтів через рекламні кампанії, не переходячи межу між комерціалізацією та етичністю. Крім того, важливою залишається проблема вимірювання ефективності таких кампаній у кризовий період, що потребує подальших досліджень та розвитку.

Література:

1. Nuortimo K., Harkonen J., & Breznik K. Exploring corporate reputation and crisis communication. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-024-00353-8>
2. Kotler, P., & Keller, K.L. Marketing management. 2016. URL: https://books.google.pl/books/about/Marketing_Management.html
3. Дорошко В.В. Маркетингові стратегії та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. 2024. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/90b3eacf-760a-409a-8c3a-5d8e2ff82eff>
4. Гарбуз Л.М. Соціальна рекламна комунікація України під час війни: тематика, стратегії, кейси. 2023. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/12520?show=full>
5. Виноградова О.В. Маркетинг в умовах економічної невизначеності. 2022. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/sciencenotes/article/view/2749>

Непершина Анастасія Сергіївна

здобувач вищої освіти,

Навчально-науковий інститут

«Придніпровська державна академія

будівництва та архітектури»

Українського державного університету науки і технологій

Шапа Надія Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,

Навчально-науковий інститут

«Придніпровська державна академія

будівництва та архітектури»

Українського державного університету науки і технологій

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-41>

ТЕНДЕНЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ринок праці є найбільш чутливим індикатором змін, що відбуваються в соціально-економічній системі країни. З початку війни ринок праці України втратив майже 5,5 млн працездатних українців, що становить приблизно 30% наявної на той момент робочої сили. Відбулось значне скорочення кількості вакансій майже в усіх сферах. До повномасштабного вторгнення чисельність працездатного населення України становила 17,4 млн людей (8,3 млн жінок і 9,1 млн чоловіків), то після – впродовж 2022 року скоротилася до менш як 12 мільйонів. Близько 1 млн громадян було мобілізовано на захист держави, ще 4,6 мільйона (з них 3,2 мільйона – жінки працездатного віку) опинилися за межами України [1].

Зміни в економіці, міграція населення, руйнування інфраструктури створюють диспропорції на ринку праці. Кваліфікації, які пропонують працівники не завжди відповідають

вимогам роботодавців. Наприклад, здебільшого металургійні підприємства знаходились на сході України, які зараз або опинилися на окупованих територіях або взагалі знищені, тому внутрішньо переміщеним особам, які кваліфіковані працівники саме у цій сфері не зможуть знайти фахову роботу в іншому регіоні, тому що там немає таких потужностей.

На тлі загострення проблеми дефіциту кадрів, наразі на ринку праці України зберігається досить високий рівень безробіття, у тому числі структурного, що насамперед пов'язано зі стрімкими географічними та структурними змінами та недостатнім рівнем адаптивності робочої сили. Хоча, за офіційною статистикою, рівень безробіття поступово зменшується: у 2022 р. він становив 21%, у 2024 р. – 14% [2].

Рівень безробіття серед внутрішньо переміщених осіб вищий, ніж серед населення загалом. В Україні зареєстровано 4,7 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), із них 42,3% – особи працездатного віку. На вересень 2023 року серед ВПО працездатного віку було працевлаштовано лише близько 800 тис. осіб або 38%. Опитування Міжнародної організації з міграції (МОМ), проведене у квітні 2024 року, показало зростання працевлаштування ВПО працездатного віку: у цей час 45% із них працювали за наймом, а ще 7% були самозайнятими [3].

Ринку праці України притаманий територіальний дисбаланс. Через безпекові ризики бізнес перемісився здебільшого у західні регіони найбільша пропозиція вакансій. Натомість що ближче до лінії фронту – то складніша ситуація на ринку праці.

На основі порівняння кількості вакансій і кількості резюме за даними сайту work.ua, можна зробити висновок про дисбаланс ринку праці. Станом на 20.11.2024 р., на сайті розміщено 93273 вакансії, в той час кількість резюме становить 344284 людини [4]. Тобто, пропозиція перевищує попит у 3,7 разів. Перші шість сходинок за найбільшою кількістю вакансій займають такі сфери діяльності:

1. «Робочі спеціальності, виробництво» – 15 752;
2. «Сфера обслуговування» – 13 686;

3. «Роздрібна торгівля» – 10 761;
4. «Продаж, закупівля» – 10 617;
5. «Логістика, склад, ЗЕД» – 9 816;
6. «Адміністрація, керівництво середньої ланки» – 7 895.

Більш детальна інформація представлена на діаграмі (рис.1). До категорії «інше» відносяться вакансії, частка яких становить менше 4%, а саме: ІТ, фінанси, освіта, юриспруденція, краса, ЗМІ, сільське господарство, нерухомість, дизайн та інші категорії.

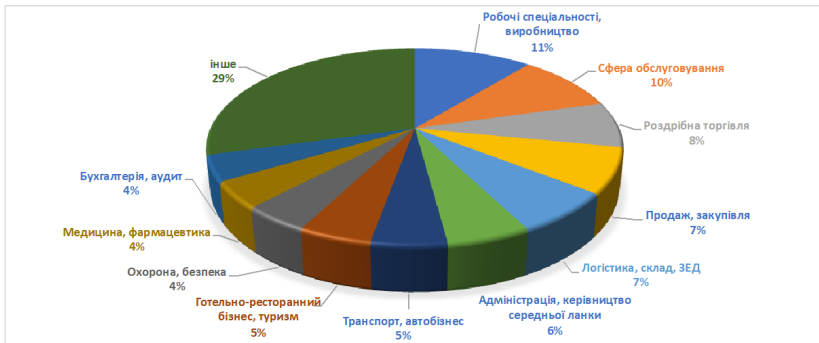


Рис. 1. Структура попиту на ринку праці, %

Джерело: складено авторами за даними [4]

Стосовно пропозицій на працю, то перші п'ять сходинок де найбільша кількість резюме кандидатів виглядає так:

1. Адміністрація, керівництво середньої ланки – 30148.
2. Продаж закупівля – 25075.
3. Сфера обслуговування – 22 585.
4. ІТ-сфера – 21 791.
5. Робочі спеціальності – 20 684.

Більш детально структура пропозицій на ринку праці представлено на діаграмі (рис. 2).

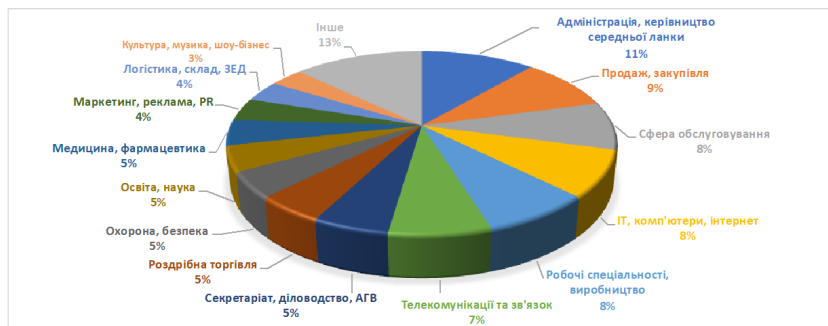


Рис. 2. Структура пропозицій на ринку праці, %

Джерело: складено авторами за даними [4]

Ще однією тенденцією вітчизняного ринку праці є зміна гендерної структури економічно-активного населення. У 2023 році кожен другий новий ФОП в Україні відкривали жінки. Станом на вересень 2023 року вже було зареєстровано 36892 ФОП, з них 51% або 18776 створили жінки. За перший квартал 2024 року жінки заснували 43554 нових ФОП. Це більш ніж половина – 59% від загальної кількості та рекордний показник за останні роки [5]. Жінок також запрошують на посади охоронців, водіїв таксі, водіїв-експедиторів, шліфувальниць по дереву, машиністок поїздів метрополітену, тощо. Раніше ці вакансії були суто чоловічими.

Актуальною проблемою залишається низька працевлаштованість молоді: 29% шукачів роботи у віці 18-24 років, 26% – 25–34 роки [6]. Сфера обслуговування залишається однією з найбільш популярних вакансій серед молоді, зокрема студентів, оскільки пропонує безліч можливостей для гнучкого працевлаштування. Відкриття малих бізнесів, таких як кав'ярні, ресторани та невеликі магазини, створює попит на вакансії, що дозволяють працювати за зручним графіком. Це дає молоді змогу поєднувати роботу з навчанням та отримувати важливий досвід для розвитку комунікативних та організаційних навичок. Забезпечення прийнятної рівня зайнятості молоді є одним з пріоритетних завдань державного розвитку. Молодь володіє найвищим потенціалом

працевдатності, що робить її ключовою для економічного зростання та соціальної стабільності країни, вона є сприйнятливою до змін, більшою мірою соціально мобільна, здатна до професійного зростання, переважно високо мотивована на отримання власного доходу.

Таким чином, ринку праці України притаманні такі негативні тенденції як скорочення працевдатного населення, відтік «мозків», диспропорція зайнятості та територіальний дисбаланс; перевищення пропозицій над попитом у 3,7 разів і, як наслідок, високий рівень безробіття (особливо серед ВПО); зміна гендерної структури економічно-активного населення (зростання кількості жінок-підприємців та «чоловічих» посад, які займають жінки); низька працевлаштованість молоді.

Література:

1. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. URL: <https://employers.org.ua/news/id2487> (дата звернення: 05.12.2024).
2. Національний банк України. Інфляція залишатиметься помірною, а економіка надалі відновлюватиметься у 2024-2026 роках – інфляційний звіт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu> (дата звернення: 07.12.2024).
3. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni> (дата звернення: 06.12.2024).
4. Work.ua. Сайт пошуку роботи № 1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/ru/> (дата звернення: 20.11.2024).
5. 59% нових ФОПів в Україні у 2024 році відкрили жінки. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-gender-2024-4> (дата звернення: 20.11.2024).
6. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi> (дата звернення: 28.11.2024).

Пешко Максим Ігорович
аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-42>

ВІДСУТНІСТЬ ЄДИНИХ СТАНДАРТІВ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ІТ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ГАЛУЗІ

ІТ-індустрія є надзвичайно динамічною та дедалі складнішою, включаючи проєкти, які охоплюють різні сфери, технології та географічні регіони. Незважаючи на її зростання, одна важлива проблема залишається: відсутність загальних стандартів в управлінні ІТ-проєктами. Ця проблема проявляється в різноманітних методологіях управління проєктами, неузгоджених процесах і суперечливих інтерпретаціях передового досвіду в різних організаціях. Відсутність стандартизованого підходу може призводити до неузгодженості очікувань, неефективності робочих процесів і провалів проєктів, що впливає на загальну продуктивність і задоволеність клієнтів. Оскільки проєктні команди часто складаються з різних професіоналів із різним освітнім рівнем, непослідовність у методологіях може створювати комунікаційні бар'єри, неправильне використання ресурсів і затримки.

У 2024 році сфера управління ІТ-проєктами продовжує далі функціонувати без стандартизації певних напрямків, і якщо цю проблему вирішити, це може підвищити ефективність і послідовність у всій галузі. Основні проблеми включають:

1. Інтеграція гібридних методологій. Незважаючи на те, що гібридні підходи до управління проєктами, які поєднують елементи Agile, Kanban та інших методологій, набули популярності, немає універсальної основи, яка б керувала їх впровадженням. Стандартизація цих практик могла б надати більш чіткі вказівки для команд, що працюють над складними проєктами.

2. Використання штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації: інтеграція ШІ та інструментів автоматизації в управління проєктами зростає, але бракує стандартизованих інструкцій щодо їх застосування. Розробка стандартів використання ШІ може забезпечити етичні практики та оптимізувати результати проєкту [1, с. 47].

3. Моделі зрілості офісу управління проєктами (РМО): організації використовують різні моделі зрілості РМО для оцінки та вдосконалення своїх можливостей управління проєктами. Стандартизація цих моделей може сприяти кращому порівняльному аналізу та постійному вдосконаленню в галузі.

Щоб вирішити проблему відсутності загальних стандартів в управлінні ІТ-проєктами, можна запропонувати кілька ініціатив. Один із підходів передбачає сприяння співпраці між лідерами галузі, академічними установами та професійними організаціями для розробки комплексної та гнучкої структури, яку можна адаптувати до різних типів проєктів:

1. Структура для стандартизованих інструкцій: запропонувати дорожню карту для розробки адаптивного набору основних стандартів, які можна прийняти в ІТ-галузі, зосереджуючись на створенні балансу між гнучкістю та уніфікованою.

2. Технологічні засоби: дослідити, як такі технології, як інструменти управління проєктами на основі ШІ, можуть діяти як посередники, надаючи шаблони та адаптивні процеси, які допомагають поєднати різноманітні методології.

3. Роль професійних організацій: запропонувати посилити роль таких організацій, як PMI або нових коаліцій, які могли б очолити зусилля з розробки та просування цих стандартів у всьому світі [2, с. 83].

Однак важливо розуміти, що стандартизація кожного аспекту управління ІТ-проєктами є ані можливою, ані бажаною. Це пов'язано з кількома ключовими факторами:

1. Унікальність проєктів: кожен ІТ-проєкт часто має конкретні цілі, вимоги та обмеження.

2. Культура та стратегія компанії: різні організації мають різні підходи до управління своїми проєктами на основі своєї культури, структури команди та стратегічних цілей.

Підсумовуючи, хоча стандартизація основних практик управління ІТ-проєктами може вирішити багато неефективності та розбіжностей, важливо знайти баланс. Зосередження на фундаментальних аспектах і адаптивних інструкціях дозволяє галузі отримати вигоду від узгодженості, зберігаючи при цьому необхідну гнучкість для інновацій і налаштування. Цей цілеспрямований підхід гарантує, що стандартизація покращує результати проєкту, не перешкоджаючи прогресу, сприяючи спільному та сталому розвитку глобального ІТ-ландшафту.

Література:

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition and The Standard for Project Management. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

2. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2017.

Ярошевич Наталя Богуславівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»*
Дубравський Андрій Володимирович
*аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-43>

СТРУКТУРА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ ПРИВАТБАНК В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Посилення викликів, загроз та ризиків ведення бізнесу в умовах повномасштабного військового російського вторгнення в Україну під впливом руйнування та пошкодження інфраструктури, виробничих потужностей підприємств, суспільних інституцій; масштабних демографічних та екологічних втрат; кібератак на інформаційні системи банків та органів державного управління; значних економічних збитків від війни, втрат реального ВВП, витрат ресурсів на військове протистояння, роблять проблему створення і використання системи оцінювання і забезпечення економічної безпеки бізнесу однією із пріоритетних для суб'єктів господарювання сьогодні. Проблема створення і використання системи оцінювання і забезпечення економічної безпеки бізнесу не є новою для вітчизняної економічної науки – дослідження цієї тематики ведуться з 1990-х років і науковий інтерес до проблем економічної безпеки лише зростає. Наукові доробки цього періоду, заклали підвалини двох найбільш поширених на сьогодні підходів до оцінювання економічної та фінансової безпеки – індикаторного та функціонального. На даний час методичний базис оцінювання економічної безпеки держави, регіону, підприємства є достатньо сформованим, проте новітня хвиля викликів і загроз, зумовлених

війною, вимагає вдосконалення основних підходів до оцінювання економічної безпеки систем всіх видів бізнесу, зокрема для фінансових установ.

Ресурсно-функціональний підхід є найбільш визнаним та широковживаним, і, незважаючи на основний недолік його методичного інструментарію – відсутність конкретного порогового кількісного вираження рівня економічної безпеки для порівняння з ним фактичного, обчисленого для бізнесу значення рівня економічної безпеки, спроба охопити всі функціональні напрямки діяльності банку в найбільш повній мірі характеризує його економічну безпеку. Тому саме ресурсно-функціональний підхід до оцінювання економічної безпеки банківської діяльності є найбільш доцільним в умовах ризиків і викликів сьогодення. Відповідно до ресурсно-функціонального підходу рівень економічної безпеки є інтегральною величиною, що характеризує ефективність використання ресурсів за функціональними підсистемами суб'єкта господарювання, якими згідно з [1] будемо вважати (1) фінансову, (2) інтелектуально-кадрову, (3) техніко-технологічну, (4) політико-правову, (5) інформаційну, (6) екологічну, (7) силову безпеку. Максимізація загального рівня економічної безпеки досягається шляхом максимізації безпеки кожної окремої функціональної складової. Оцінювання рівня економічної безпеки можна здійснити на основі розрахунку сукупного критерію рівня економічної безпеки (СКЕБ) шляхом знаходження та підсумовування окремих часткових функціональних критеріїв (ЧФК), що розраховується як відношення сукупного відверненого збитку за складовою економічної безпеки до суми витрат на реалізацію заходів із запобігання збиткам від негативних впливів і загального зазнаного збитку за складовою [2]. Питому вага часткових функціональних критеріїв економічної безпеки бізнесу (ЧФК) у сукупному критерії (СКЕБ) його економічної безпеки розраховуються на основі оцінки сукупних збитків за функціональними складовими, що дає можливість досить точно оцінити значущість функціональних складових економічної безпеки бізнесу. Принцип розрахунку вагових коефіцієнтів

функціональних складових економічної безпеки бізнесу як частки збитків функціональних складових у сумі сукупних збитків дає змогу визначити однорідний параметр дослідження важко вимірюваних іншими засобами функціональних складових економічної безпеки, і тому цей метод можна вважати досить ефективним. Проведена апробація методики оцінювання рівня економічної безпеки банку на основі ресурсно-функціонального підходу за вищезгаданими складовими за даними річної фінансової звітності АТ КБ Приватбанк за 2022–2023 роки [3; 4], показала коректну ідентифікацію стану економічної безпеки банку, що робить можливим прогнозування розвитку як окремих ресурсно-функціональних складових, так і банку в цілому для визначення стратегічних орієнтирів діяльності.

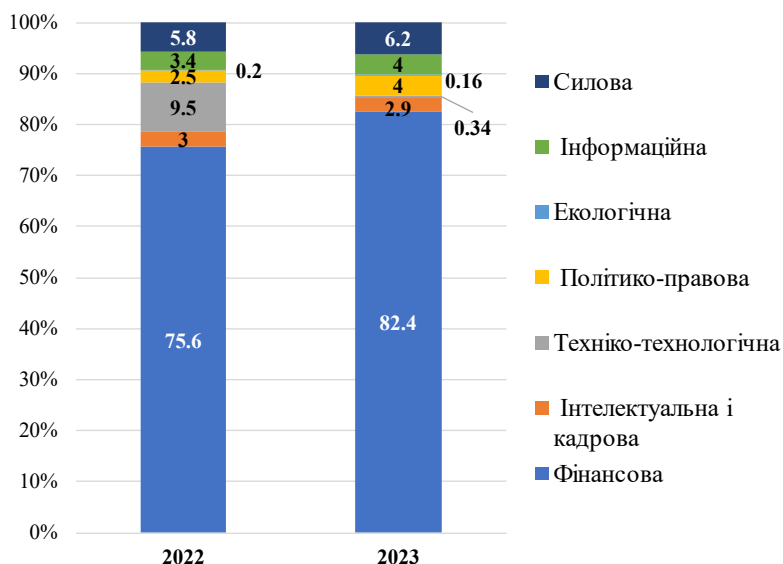


Рис. 1. Динаміка питомої ваги функціональних складових економічної безпеки АТ КБ Приватбанк у 2022–2023 роках

При цьому, отриманий результат розрахунку (рис. 1) підтверджує, що фінансова складова залишається найвагомішою (від 75,6% до 82,4%) у системі управління економічною безпекою банку. Проте в умовах значних викликів, загроз і ризиків нефінансового характеру для всіх суб'єктів підприємництва в Україні, актуальності набуває оцінювання всіх потенційних можливостей бізнесу протистояти негативному впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища саме через оцінку економічної (і фінансової у її складі) безпеки діяльності банків. Тому оцінювання та управління всіма іншими складовими економічної безпеки банку також є важливим, зокрема в період посилення у зв'язку з військовим станом дії таких факторів зовнішнього середовища як силова (фізична) та інформаційна агресія, значна втрата кадрового потенціалу через міграцію та мобілізацію тощо. Інформаційна безпека є чи не найголовнішою для банківського сектору – банки зобов'язані вживати заходів для посилення своєї кібербезпеки, оновлювати свої базові системи інформаційної безпеки у відповідності до Міжнародних стандартів ISO/IEC 27001, ISO/IEC 27002, PCI DSS. В результаті DDoS-атак країни-агресора на українські банки, в результаті якої проведення планових технічних робіт з відновлення штатного функціонування веб-порталу спричинило додаткові витрати Приватбанку, питома вага інформаційної складової економічної безпеки Приватбанку у 2023 році зросла до 4%. Відбулося також зростання питомої ваги силової складової економічної безпеки банку у 2023 році до 6,2% (рис. 1). Силова складова характеризує забезпечення фізичної безпеки працівників та збереження майна банку. Внаслідок військових дій та окупації частини території України доступ до низки відділень Приватбанку, банкоматів та терміналів є обмеженим. За результатами аналізу потенційних втрат та пошкоджень виходячи із наявної інформації, банк сформував резерв під знеціненні залишки готівкових коштів у відділеннях, банкоматах та терміналах та визнав збитки від переоцінки іноземної валюти за цими коштами [3; 4], внаслідок чого

стало можливим оцінити очікувані та відвернуті збитки Приватбанку.

Подальша розробка механізму управління економічною безпекою банку потребує вирішення таких питань, як обґрунтування шкали оцінювання рівня економічної безпеки, розробки стратегії діяльності банку та обґрунтування механізмів забезпечення необхідного рівня економічної безпеки банку.

Література:

1. Економіка підприємства: навчальний посібник / за загальн. ред. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.
2. Підлужна Н.А. Вибір критерію економічної безпеки підприємства. *Наукові праці ДонНТУ*. 2002. № 47. С. 10–15.
3. Річний звіт Акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» за 2023 рік, 2023. URL: <http://surl.li/wxakjc> (дата звернення: 05.12.2024).
4. Річний звіт Акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» за 2022 рік. 2022. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 05.12.2024).

НАПРЯМ 7. МАРКЕТИНГ

Архипова Тетяна Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу імені А. Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7261-2984>

Козуб Анастасія Андріївна

*здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-44>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Штучний інтелект матиме сильний вплив на індустрію цифрового маркетингу вже дуже скоро. Вважають, що штучний інтелект вже через декілька років забере велику частину роботи маркетологів у напрямку цифрового маркетингу. Зокрема, завдяки швидкості зростання використання штучного інтелекту за останні роки, перед бізнесом постало досить гостро питання впровадження штучного інтелекту у цифровий маркетинг підприємства. Цифровий маркетинг це досить сприятливе середовище для штучного інтелекту, адже в ньому задіяно дуже багато даних, а робота з даними та здатність до їх аналізу – це одна з переваг штучного інтелекту. У міру розвитку та прогресу штучний інтелект зможе виконувати будь-які завдання, для яких потрібні дані. Зокрема, ось деякі завдання, з якими зможе справлятися штучний інтелект:

- аналіз споживчої поведінки та уподобань для прогнозування майбутніх покупок, що дозволяє маркетологам створювати таргетовані кампанії, які досягають потрібної аудиторії в оптимальний час.

- управління та оптимізація різних маркетингових процесів, таких як публікації в соціальних мережах, електронні кампанії і розміщення реклами. Це економить час і ресурси фахівців, забезпечуючи послідовність і точність маркетингових дій.

- створення контенту адаптованого до іміджу компанії та інтересів аудиторії.

Як бачимо, за допомогою штучного інтелекту компанії можуть приймати кращі стратегічні рішення, будувати чіткі цілі на майбутнє, та точніше розподіляти кошти на рекламу. Тому штучний інтелект об'єктивно формує маркетинг майбутнього і має прямий вплив на успішність бізнесу.

Наприклад, штучний інтелект може бути корисним для різних каналів комунікації з клієнтами. Штучний інтелект у цифровій рекламі аналізує інформацію про користувача та демографію – вік, стать та інтереси, щоб надати максимально зручний сервіс. Зокрема, коли людина шукає продукт або послугу в інтернеті, штучний інтелект миттєво запам'ятовує це і пропонує подібні речі на інших платформах. Таким чином людина стає цільовою аудиторією для брендів і компаній, які пропонують послуги або продукти, які її цікавлять. Штучний інтелект дуже активно використовується на таких платформах як Facebook, Instagram, Google й Snapchat. Ця технологія допомагає компаніям показувати найбільш актуальні рекламні оголошення для цільової аудиторії в потрібний час, що зрештою покращує продуктивність оголошень й забезпечує велику кількість продажів.

Або штучний інтелект в email маркетингу може створювати автоматизовані кампанії електронної пошти, керуючись даними історії пошуку клієнтів. Він показує який вміст контенту буде найефективнішим у створенні електронних листів. Штучний інтелект також може згенерувати тематичний рядок листа й

заохотити аудиторію натиснути на лист. ШІ також відмінно підходить для визначення частоти надсилання електронних кампаній, а також найкращого часу для їх надсилання.

Чат боти – ще один гарний приклад використання штучного інтелекту в маркетингу. Чат-бот виконує роль менеджера, автоматично відповідаючи на питання клієнтів та оперативно реагуючи на запити й надаючи підтримку 24/7, навіть поза робочим часом. Тому, чат-боти використовуються у соціальних медіа платформах для збору даних про кожного клієнта. Це може збільшити продажі компанії, оскільки чат-боти пропонують персоналізовані поради щодо покупок, беручи до уваги історію пошуку та минулі покупки клієнта.

Проте, окрім значних переваг при впровадженні штучного інтелекту у свою маркетингову стратегію, компанії можуть також зіштовхнутися з деякими його недоліками. До прикладу, впровадження ШІ вимагає значних фінансових вкладень, особливо на початковому етапі. Це може бути проблемою для малих і середніх компаній з обмеженими бюджетами. Також, щоб розробити та управляти ШІ-системами потрібні фахівці з високим рівнем компетенції в галузі даних і штучного інтелекту. Знайти таких професіоналів може бути складно, а навчання співробітників вимагає часу і ресурсів. Ще одна значна проблема – це етичні питання, пов'язані з обробкою даних клієнтів і конфіденційністю. Компанії повинні стежити за дотриманням нормативних вимог і захистом даних.

Отже, завдяки технологіям штучного інтелекту бізнесам тепер доступні нові шляхи для підвищення ефективності маркетингових кампаній, починаючи від вдосконаленого аналізу даних і персоналізованого обслуговування клієнтів до прогнозної аналітики і автоматизації контенту. Штучний інтелект не лише може принести користь, але й недоліки у вигляді етичних аспектів тощо. Крім того, варто не забувати про те, що ШІ не може замінити людей. Звісно, більшість процесів зараз автоматизуються й дані обробляються набагато швидше, але люди все одно повинні контролювати всі ці

процеси. Штучний інтелект може допомогти маркетологам спростити пришвидшити їх роботу, але не повністю замінити їх.

Література:

1. Марчук В.В., Шевченко А.В. Вплив штучного інтелекту на цифровий маркетинг бізнесу. 2023. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59443/1/Тези_Марчук_Шевченко.pdf
2. Felix Rose-Collins. Зростання штучного інтелекту в цифровому маркетингу: Як інструменти штучного інтелекту революціонізують ландшафт. Oct 12, 2024. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-rise-of-ai-in-digital-marketing-how-ai-tools-revolutionize-the-landscape/>
3. Ivashchenko Ye. Вплив ШІ на digital маркетинг у найближчому майбутньому. Aug 31, 2024. URL: <https://medium.com/@evhenii.ivaschenko/вплив-ші-на-digital-маркетинг-у-найближчому-майбутньому-f0d45e45cebe>
4. Штучний інтелект (ШІ) в маркетингу. URL: <https://careers.group107.com/uk/blog/shtuchnij-intelekt-shi-v-marketingu/>

Заячківська Галина Адамівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний
торгівельно-економічний інститут*
Борбуцький Андрій Васильович
*магістр,
Хмельницький кооперативний
торгівельно-економічний інститут*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-45>

ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах комплекс маркетингу як набір контрольованих мінливих факторів, інструментів маркетингу, сукупність яких фірма використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку [1, с. 132], є фундаментальною основою для формування конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розробка та впровадження комплексу маркетингу дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх змін, ефективно використовувати ресурси та створювати додаткову цінність для клієнтів. Водночас його успішна реалізація вимагає врахування таких аспектів, як специфіка ринку, поведінка споживачів, галузеві тенденції та використання інновацій в умовах цифровізації.

Цифровізація дуже сильно впливає на маркетинг і бізнес-функції підприємств, сприяє розвитку інноваційних продуктів, що відповідають сучасним потребам клієнтів. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та покращувати клієнтський досвід.

Новітні технології, які в першу чергу впливають на маркетинг, зосереджені на обробці інформації; вони включають Інтернет речей,

хмарні обчислення, аналітику великих даних, профілювання клієнтів і використання штучного інтелекту (ШІ). Їх використання призводить до збільшення прибутковості підприємств.

На впровадження цифрових технологій (ЦТ) у діяльність підприємств впливають фактори, що сприяють (внутрішні та зовнішні) або перешкоджають (культурні, перешкоди в управлінні змінами, передбачувані ризики) процесу цифровізації (табл. 1) [2].

Таблиця 1

**Фактори, що сприяють або перешкоджають
процесу цифровізації на підприємстві**

Фактори, що сприяють цифровізації	Фактори, що перешкоджають цифровізації
1	2
<i>Внутрішні фактори</i>	<i>Культурні фактори</i>
Обізнаність керівництва про ефективність та можливості ЦТ	Необхідність зміни культурного сприйняття для тих осіб, які не знайомі з ЦТ
Налаштованість керівництва на використання ЦТ для підвищення ринкової прозорості та впровадження цільової, економічно вигідної й ефективної комунікації	<i>Перешкоди для управління змінами</i>
Залучення керівництва до процесів цифровізації стимулює активне використання ЦТ	Цифрова трансформація вимагає нових навичок та організаційних змін
Визнання ЦТ як інструменту для підвищення здатності компанії швидко реагувати на потреби клієнтів та ефективніше моніторити ринок	Цифрова трансформація потребує відповідного управлінського підходу, який може бути реалізований як «зверху вниз» або «знизу вгору» залежно від особливостей компанії
<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Передбачувані ризики</i>
	Цифрова трансформація може нести ризик втрати контролю, якщо компанія зосереджується лише на технологічних аспектах, ігноруючи необхідні культурні та організаційні зміни

Продовження Таблиці 1

1	2
Тенденції в поведінці споживачів, яка стає все більш динамічною, цифровою, інтерактивною та вимагає постійної допомоги	Цифрова трансформація потребує безперервних інвестицій, щоб запобігти технологічному старінню, що може стати викликом у довгостроковій перспективі.
Цифрове просування основних гравців ринку	Процес цифрової трансформації компанії може не співпадати з трансформацією її клієнтів або постачальників, що може призвести до послаблення стабільності ринкових відносин
Тенденцією на ринку праці є наявність навичок, пов'язаних із використанням ЦТ	

Вищезазначені фактори впливають не тільки на впровадження ЦТ у діяльність підприємств, а й на використання інструментів комплексу маркетингу.

Розвиток цифрових технологій спричинив появу нових продуктів. На своїх веб-сайтах підприємства можуть збирати ідеї клієнтів щодо розробки нових товарів або відгуки щодо нових концепцій. Штучна та доповнена реальність збільшують участь клієнтів на етапі розробки нового продукту. Завдяки аналізу даних про споживачів і використанню технологій штучного інтелекту підприємства можуть створювати персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів, адаптуючи асортимент до їхніх індивідуальних потреб і переваг. Технології інтелектуального пакування дозволяють підприємствам спостерігати, перевіряти та реєструвати зміни в продукті чи середовищі та реагувати на них.

Однією з ключових тенденцій, що впливають на товарну політику підприємств є зростання популярності криптовалюти; впровадження інтернет-банкінгу; впровадження програмного забезпечення та мобільних додатків із використанням технологій штучного інтелекту [3].

Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам впроваджувати динамічне ціноутворення – змінювати ціни на товари в реальному часі залежно від попиту, сезонності, наявності товару або поведінки покупців. Це дозволяє максимізувати прибуток і адаптуватися до змін на ринку.

Персоналізація цінових пропозицій допомагає залучати та утримувати клієнтів, вона стає доступною за рахунок використання великих даних, алгоритмів машинного навчання та аналітичних інструментів. Персоналізація ціни – це стратегія ціноутворення, яка передбачає встановлення індивідуальних цін для різних споживачів або груп споживачів на основі їхніх особистих характеристик, поведінки, історії покупок та інших факторів [4]. Онлайн-платформи дозволяють швидко адаптувати ціни в режимі реального часу, відповідно до попиту та пропозиції. Ці зміни дозволяють компаніям більш ефективно управляти цінами та збільшувати прибуток.

Що стосується політики розподілу, цифровізація значно змінила канали розподілу. Інтернет-магазини та онлайн-платформи стають основними каналами збуту. Продаж через соціальні мережі дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів за допомогою рекомендацій від друзів і знайомих, що збільшує довіру до брендів та підвищує збут продукції. Багатоканальний підхід дозволяє клієнтам отримувати товари у зручний для них час і місці. Використання CRM-систем та автоматизованих маркетингових інструментів допомагає покращити ефективність збутових процесів та знижує витрати.

Цифровізація сильно вплинула на комунікаційну політику підприємств, вона відкрила нові можливості для просування продуктів через соціальні медіа, мобільні додатки, чат-боти та інші цифрові канали. Використання соціальних медіа для просування продуктів дозволяє залучати аудиторію через цікаві та взаємодіючі форми контенту. Рекламні кампанії в Інтернеті з використанням Google Ads або Facebook Ads дозволяють досягати потенційних покупців ефективніше та з меншими витратами. Бренди можуть виходити на нові ринки, отримувати доступ до більш чітко

визначеної аудиторії за допомогою пошукової оптимізації та інтернет-реклами. Завдяки великим даним та інструментам їх аналізу, компанії можуть створювати більш персоналізовані та релевантні повідомлення для своїх аудиторій, що підвищує ефективність комунікацій. Підприємства вважають автоматизацію маркетингу, особливо автоматизацію контенту, одним із видів маркетингової діяльності з найбільшим комерційним впливом [4]. Таким чином, цифровий маркетинг пропонує більш ефективний спосіб охоплення ширшої аудиторії та розширення клієнтської бази.

Отже, в умовах цифровізації комплекс маркетингу підприємств зазнає кардинальних змін – значно підвищується ефективність інструментів маркетингу, що дозволяє їм швидко адаптуватися до ринкових змін, задовольняючи потреби клієнтів і підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Література:

1. McCarthy E.J. Basic marketing: A managerial approach. Richard D. Irwin; 6th edition. 1978. 767 p.
2. Pascucci F., Savelli E., Gistri G. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Ital. J. Mark*, 2023. P. 27–58. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00063-6>
3. Шпак Н.О., Грабович І.В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнесінформ*, 2021. № 9. С. 259–265.
4. Conti E., Camillo F., Pencarelli T. The impact of digitalization in marketing activities in manufacturing companies. *The TQM Journal*, 2023. Vol. 35 No. 9. P. 59–82.

Мороз Артур Іванович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-46>

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ: КЛЮЧ ДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

В сучасному динамічному світі, підприємствам потрібно не тільки розуміти своїх клієнтів, пропонувати актуальний продукт чи послугу, а й володіти навиками для аналізу конкурентів, стежити за їхніми діями щоб бути на крок попереду. Аналіз конкурентів є основою для побудови ефективної маркетингової стратегії. Його мета – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, розуміння їхніх стратегій і тактик, а також визначення потенційних можливостей і загроз для власного бізнесу.

Серед відомих вчених та дослідників, які зробили значний внесок у вивчення аналізу конкурентів та конкурентних стратегій, необхідно виділити таких: М. Портер, Ф. Котлер, П. Діксон, Ж.-Ж. Ламбен, К. Ендрюс, О.В. Ковальчук і Н.М. Буняк, І.В. Ляшенко, Ю.М. Писаренко, Л.О. Єрмакова. Ключовими концепціями цих вчених є: п'ять сил Портера (Майкл Портер), SWOT-аналіз (Кеннет Ендрюс), теорії конкурентних переваг (Філіп Котлер, Жан-Жак Ламбен), оцінка конкурентного середовища (українські дослідники). Ці дослідники заклали основи аналізу конкурентів, які активно використовуються як у бізнесі, так і в наукових дослідженнях.

Сьогодні присутність підприємства в Інтернеті є практично обов'язковою умовою для його успішної діяльності. Сучасне бізнес-середовище, засноване на знаннях, інформації та мережевих організаційних моделях, замінило традиційні індустріальні підходи, які домінували кілька десятиліть тому. Для забезпечення

конкурентоспроможності підприємство повинно опрацьовувати значні обсяги даних, впроваджувати концепцію Big Data для аналізу споживчої поведінки та ринкових трендів, а також створювати умови для трансформації в Data Driven Company – компанії, яка приймає рішення на основі даних. Для цього бізнесу необхідно володіти сучасними цифровими інструментами управління та адаптації до роботи в цифровому середовищі [1].

Розглянемо основні моменти, з яких потрібно почати аналіз конкурентів. По-перше, необхідно визначити мету аналізу. Це дозволить чітко зрозуміти, яку саме інформацію потрібно знайти та які інструменти використати для цього. По-друге, обрати кількість конкурентів для аналізу. Кількість залежить від особливостей ринку та бізнесу, але зазвичай аналізують від 7 до 15 ключових конкурентів. По-третє, оцінити доступні ресурси та методи аналізу. Для цього можна залучити маркетингове агентство, організувати фокус-групи або провести аналіз самостійно. Вирішити, чи готова компанія інвестувати в платні інструменти аналізу, чи обмежитися інформацією з відкритих джерел. Подумати, чи будуть проводитись контрольні закупівлі для оцінки продукції та сервісу конкурентів, або компанія зосередиться лише на цифрових методах аналізу. Від цього залежить вибір підходів і швидкість отримання результатів. Останнє, необхідно визначити, як використовуватимуться результати аналізу: чи будуть вноситись зміни у ціноутворення, розширення або скорочення асортименту продукції. Можливо, варто зосередитися на просуванні окремих товарів або змінити стратегію комунікації з клієнтами та позиціонування бренду [2].

Далі переходимо до основних етапів аналізу конкурентів:

1. Визначення конкурентів. Існує наступна класифікація конкурентів. Прямі – найважливіші та небезпечні, які продають аналогічний продукт. Непрямі – потребують уваги, у них суміжні схожі продукти, які задовольняють ту саму потребу, але іншими способами. Неявні – потенційно небезпечні, підприємства у яких і товари та споживачі різні [3].

2. Збір інформації. Компанії можуть використовувати різноманітні джерела для збору інформації: офіційні сайти, звіти, соціальні мережі, відгуки клієнтів. Також існують різні аналітичні інструменти, такі як Google Alerts: для відстеження згадок про конкурентів, SEMrush: аналіз трафіку, ключових слів і рекламних кампаній, SimilarWeb: дослідження веб-трафіку конкурентів, Social Blade: моніторинг активності в соціальних мережах.

3. Здійснити комплексний конкурентний аналіз методом 7P Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence. Плануючи проведення аналізу конкурентів, маркетологу важливо врахувати класичні показники моделі 7P. Цей підхід передбачає визначення ключових параметрів для порівняння у кожній категорії та оцінювання всіх брендів, що аналізуються. До переліку «7P» входять:

- Product (продукт/послуга). Важливо зіставити особливості товарів та послуг, їх якісні характеристики, асортимент.

- Price (ціна). Порівняти ціни та можливості оплати, вид ціноутворення, наявність знижок та програм лояльності.

- Place (місце). Значним є місце продажу, представленість у віртуальному середовищі.

- Promotion (реклама). Оцінюються рекламні кампанії, вивчається, як налагоджені PR-комунікації, зіставляються акційні пропозиції.

- People (люди). Відповідається на запитання, якою є кваліфікація людей, чи є в інших компаніях співробітники з унікальними сертифікатами.

- Process (методи). Порівнюються методи організації бізнесу, вивчається хто є ключовими постачальниками, як налагоджені логістичні процеси.

- Physical evidence (фізичні докази). Аналізуються способи отримання послуги та те, як реагує на це клієнт, які залишає відгуки. Сюди відносять упаковку, дизайн, сертифікати якості, оформлення магазину, перевірка ідентичності бренду [4].

4. Провести аналіз ключових аспектів. Дослідити маркетингові стратегії, визначити канали просування, комунікації з клієнтами. Визначити ринкові позиції такі як частка ринку, лояльність споживачів. Дослідити технології, інновації, використання новітніх рішень.

5. Оцінка конкурентного середовища. Застосувати SWOT-аналіз, щоб визначити сильні сторони, слабкості, можливості та загрози як для підприємства, так і для конкурентів. Результати аналізу використовують для постановки довгострокових цілей, правильного позиціонування товару або послуги на ринку, розробки маркетингової стратегії компанії, а також рекламних та акційних заходів [2].

6. Розробка стратегії. Використати отримані дані для формування конкурентних переваг, таких як унікальність продукту, покращення обслуговування клієнтів, інноваційні рішення.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентний аналіз – це не разова дія, а постійний процес, який дозволяє бізнесу залишатися гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним. Знання про конкурентів є основою для розробки ефективних стратегій, які допоможуть залучити більше клієнтів і зберегти позиції на ринку. Результати аналізу конкурентів повинні бути інтегровані в маркетингову стратегію бізнесу. Наприклад, розробка унікальної торгової пропозиції (УТП) – створити щось, що виділить продукт серед конкурентів. Оптимізувати ціноутворення – врахувати цінову політику конкурентів, пропонуючи додаткову цінність для клієнтів. Посилити маркетингові кампанії: використати сильні сторони свого бренду, щоб залучити більше клієнтів. Інновації – знайти нові способи задоволення потреб споживачів, які ще не використовують конкуренти.

Література:

1. Підгурська, І.А., Легкий, О.А. Конкурентний аналіз інформаційного бізнес-середовища у цифровому маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 3. С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.3.2019.3>.

2. Аналіз конкурентів. URL: <https://www.seotm.com/ua/blog/analiz-konkurentiv.html>
3. Як аналізувати конкурентів та навіщо. URL: <https://marketorium.ua/blog/yak-analizuvaty-konkurentiv-ta-navishho>
4. Як робити конкурентний аналіз. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-delat-konkurentnyj-analiz>

Прокопенко Катерина Геннадіївна
*кандидат економічних наук,
викладач кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-47>

МАНІПУЛЯТИВНА СКЛАДОВА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ

Серед великої кількості продукції, що виготовляється, нерідко відбувається «зашумлення» рекламною пропозицією ринкового простору, що в свою чергу змушує прогресивні підприємства використовувати нейромаркетинг з метою впливу на свідомість покупця та його поведінку. Маркетологи всього світу намагаються збільшувати обсяги продажів та отримувати додаткові прибутки не рідко спираючись на новітні методи контролю та передбачення поведінки клієнта. Знання з маркетингу постійно розширюють свої кордони використовуючи новітні технології, знання з сфери психології та нейропсихології, нейробіології.

Нейромаркетинг допомагає визначити як саме відбувається реакція людини на різні подразники (сенсорне сприйняття). Це синтез економічної теорії, нейробіології, нейрофізіології, психології та класичного маркетингу. Даний напрям передбачає, що саме на зіткненні наукових напрямів можливе реалістичне моделювання економічної поведінки людини та пояснення процесів сприйняття, пам'яті й свідомості активністю певних нейронних зв'язків головного мозку споживача [1].

Нейромаркетинг базується на даних мозкової активності і зазвичай включає наступні дослідження: електроенцефалографію, магніто-резонансну та позитивно-емісійну томографію, еуе-трекінг, транскраніальну магнітну стимуляцію та інші методи.

Слід також зазначити що основу досліджень становить теорія трьох функціональних блоків мозку які відповідають за регуляцію

рефлексів, емоцій, сприйняття (візуальне, нюхове, смакове, тактильне), виші психічні функцій (увагу, мовлення та інші), досвід, логіку та поведінковий контроль.

Такі глибинні знання стосовно реакції споживачів на товар, на рекламні заходи змушують задуматися над питанням етичної складової, адже все більше методів можна визначити як маніпуляцією свідомістю споживача. На сьогоднішній день законодавчо не визначені кордони нейромаркетингових досліджень та методів отримання даних, а також можливу відповідальність використання отриманих даних підприємствами.

Маніпуляція – це форма навмисного впливу, яка характеризується як спроба особи або сторони (маніпулятора) змінити поведінку іншої особи або сторони (ціль), як правило, з метою досягнення мети в інтересах маніпулятора [2].

Розглянемо деякі приклади використання нейромаркетингових методів, які свідомо впливають на поведінку споживачів.

1. Емоційний тиск. Нейромаркетинг часто апелює до емоцій, щоб обійти логічний аналіз споживача. Це може створювати хибне враження про продукт чи послугу. Наприклад, реклама, яка викликає теплі емоції (дитинство, щастя), може змусити купити те, що в реальності не відповідає очікуванням.

2. Психологічних і когнітивних слабкостей. Нейромаркетинг досліджує, як мозок реагує на різні стимули, і використовує ці знання для створення рекламних стратегій, які впливають на емоції, страхи, бажання та інші підсвідомі механізми. Наприклад, акцент на “страх пропустити вигоду” (FOMO) або використання кольорів, що викликають певні емоції, може спонукати до імпульсивних покупок.

3. Вплив на підсвідомість. Дослідження нейропластичності показують, що маркетингова інформація здатна “перепрограмувати” уподобання людини. Наприклад, експерименти з брендами Coca-Cola та Pepsi [3] показали, що навіть коли смак напою однаковий, підсвідомий вплив бренду змінює перевагу споживача. Люди обирали Coca-Cola через емоційні асоціації з брендом, незважаючи на те, що смак Pepsi об’єктивно подобався їм більше.

4. Техніка “праймінгу”. Праймінг – це метод впливу на поведінку через попереднє стимулювання мозку. Дослідження показують, що навіть короточасний вплив на підсвідомість може змінити поведінку людини. У супермаркетах часто використовують приємні аромати (наприклад, свіжий хліб), щоб стимулювати покупців купувати більше або викликати бажання залишитися довше в магазині. Людина може не усвідомлювати, що її рішення підштовхнув запах.

5. Ефект упаковки та дизайну. Нейромаркетингові дослідження показали, що вигляд продукту, його колір, форма та текстура впливають на підсвідомість і вибір споживача. У дослідженні, Чарльза Спенсера [4], з’ясували, що шоколад у золотій упаковці сприймається як дорожчий і смачніший, ніж той самий шоколад у звичайній.

6. Створення “ілюзії вибору”. Нейромаркетинг часто формує середовище, де споживач думає, що робить раціональний вибір, хоча насправді він контролюється. У ресторанах спеціально розміщують страви з високою ціною на початку меню, щоб інші страви здавалися “доступними”, стимулюючи вибір середнього цінового сегменту.

7. Дослідження нейровізуалізації. Сканування мозку (МРТ) показує, що активність у зонах мозку, пов’язаних з емоціями, часто перевершує активність у зонах раціонального мислення під час прийняття рішення про покупку. У дослідженні [5] нейрофізіологи виявили, що реклама активує центр винагороди (дофамінову систему), навіть якщо продукт не має об’єктивних переваг.

Наведені приклади показують, що нейромаркетинг використовує психологічні та нейрофізіологічні прийоми для створення впливу на підсвідомість, обходячи раціональні механізми прийняття рішень. Це і є ознакою маніпуляції, яка ставить під сумнів етичність такого впливу. Але, справедливо буде зазначити, що технології нейромаркетингу нерідко використовуються з ціллю покращення продукту та зменшення витрат виробництва. Етична складова використання методів нейромаркетингу буде спрямовувати підприємства на покращення життя споживачів, найефективніше

задоволення потреб та створення довіри через прозорість та розголошення нейромаркетингових досліджень.

Література:

1. Мітал О.Г. Поведінкова економіка та нейромаркетинг як сучасні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 126–130.
2. Психологічна маніпуляція в повсякденному житті – особливості та способи захисту. URL: <https://psy-studio.com.ua/psihologichna-manipuljacija-v-povsjakdennomu-zhitti-osoblivosti-ta-sposobi-zahistu>
3. Samuel M. McClure Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks *Neuron*. 2004. Volume 44. Issue 2. P. 379–387.
4. Baptista, I., Spence, C., Shimizu, R., Ferreira, E. & Behrens, J. Color is to flavor as shape is to texture: a choice-based conjoint study of visual cues on chocolate packaging. *Journal of Sensory Studies*, 2023. No. 38.
5. Reimann, M., Schilke, O., Weber, B., Neuhaus, C., Zaichkowsky, J. Functional magnetic resonance imaging in consumer research: A review and application. *Psychol. Mark.* 2011. No. 28. P. 608–637.

НАПРЯМ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Кліщ Максим Юрійович

*здобувач ступеня «доктор філософії»,
Хмельницький національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-48>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІЗ ВРАХУВАННЯМ СИСТЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Аналізуючи плюралізм підходів до класифікації бізнес-процесів, вітчизняні та зарубіжні вчені класифікують бізнес-процеси на основні та допоміжні. Конкретними прикладами основних бізнес-процесів є: продаж, виробництво, маркетинг, розподіл, обслуговування клієнтів, розробка продукту, адресна доставка продуктів. На відміну від основних процесів, бек-офісні процеси не приносять прибутку для бізнесу. Однак вони створюють відповідне сприятливе середовище для успішної реалізації основних процесів.

Огляд наукової літератури та численних досліджень дозволяє виокремити основні типи бізнес-процесів, які трактуються як основні види діяльності. Основною типовою ознакою, за якою виокремлюють основні бізнес-процеси від допоміжних або «бек-офісних» бізнес процесів є: задоволення потреб споживачів, які безпосередньо впливають на формування доходу підприємства-ритейлу.

Згідно із системним підходом за І.Б. Маркович [1] трансформація є іманентною особливістю, яка відбувається постійно і є явищем безперервної зміни форми. В залежності від ступеня

адаптації підприємства-ритейлу до умов трансформації економічної системи, підходи до управління бізнес-процесами можуть поднуватись у різних варіаціях. Відтак, процесний підхід може поєднуватись з функціональним, стратегічним або іншими підходами. Точка поєднання підходів виступає у ролі точки біфуркації, від якої залежить вибір наступного підходу з метою адаптації підприємства.

Досліджуючи бізнес-процеси підприємств ритейлу, пропонуємо такі концептуальні положення управління бізнес-процесами підприємств ритейлу із врахуванням системних економічних трансформацій:

Перше концептуальне положення стосується адаптації підприємств ритейлерів до змін зовнішнього середовища. Одним із головних завдань керівників підприємств різних форм власності є планування ефективного стратегічного розвитку і забезпечення якісного контролю за виконанням стратегічного плану в довгостроковій перспективі. Але, мінливість зовнішнього середовища потребує імпліmentaції різних підходів до його адаптації: креативного, інноваційного, поведінкового тощо.

Друге концептуальне положення визначає, що при управлінні процесом адаптації підприємства ритейлера до зовнішнього середовища базується на поєднанні декількох підходів: процесного, поведінкового, креативного тощо. Підприємство та його зовнішнє середовище є складними соціально-економічними системами, що мають специфічні характеристики основні з яких – це складність, динамічність та невизначеність. Ці характеристики знаходяться у постійній взаємодії та взаємозалежності.

Третє концептуальне положення передбачає, що при розробці стратегії адаптації потрібно базуватись на оцінці (аналізі) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Стратегічні та тактичні рішення щодо адаптації розробляються фахівцями-індивідами, які мають власне бачення стану підприємства. Оцінюються характеристики зовнішнього середовища на основі думок експертів, а якість такої оцінки залежить від їх компетенції.

Четверте концептуальне положення передбачає, вибір сценарію адаптації підприємства ритейлу з метою ефективного та результативного управління бізнес-процесами та проводиться на основі вибору інформаційного образу підприємства. В результаті адаптації підприємство або його складові (підсистеми / елементи / частини) переходять з одного стану в інший. Внаслідок цього процесу вони накопичують або набувають нових якісних та кількісних особливостей: ознаки, властивості, здібності, характеристики тощо. Підприємство переходить на впровадження процесного підходу.

З використанням процесного підходу в управлінні підприємством відбувається систематична ідентифікація процесів, управління ними та послідовна їх взаємодія. Запущляк І.Б., Зелінська Г.О. та Побігун С.А. виявили, що позитивні прояви впровадження процесного (процесно-орієнтовного) управління полягають в [2]:

- удосконаленні організаційної структури управління;
- оптимізація бізнес-процесів та зміщення акценту з обсягів виробництва на якість продукції;
- стандартизація та сертифікація системи управління підприємства;
- соціальна відповідальність та зміна підходів до мотивації праці;
- впровадження проектного управління в діяльність підприємств;
- перехід до гнучкого та активного розвитку підприємств;
- об'єднання партнерських взаємозв'язків з усіма зацікавленими сторонами;
- налагодження ефективних комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», створення системи постійного самовдосконалення.

Література:

1. Markovych, I.B. Disclosure of the essence of the notion of transformation of the economic space in the system of categories of development of the national economy. *Ekonomika rozvytku*. 2014. Vol. 2. P. 77–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/egro_2014_2_16
2. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209.

Тарасюк Тетяна Олегівна
*студентка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-49>

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Розвиток підприємницької та господарської діяльності завжди був основним критерієм економічно зростаючої країни. Забезпечення безперервності функціонування українського бізнесу є ключовим фактором для підтримання макроекономічної стабільності країни в умовах воєнного конфлікту. Державна політика, спрямована на підтримку підприємств, що зазнали негативного впливу повномасштабного російського вторгнення, є необхідною умовою для збереження економічної спроможності України.

Державна підтримка підприємництва передбачає ціле-спрямоване застосування комплексу економічних інструментів, спрямованих на стимулювання та підтримку розвитку суб'єктів господарювання під час війни. До таких інструментів належать фінансові механізми, податкові пільги, гарантування кредитів, державні закупівлі, а також створення сприятливого нормативно-правового середовища. У воєнний час особливої актуальності набуває переорієнтація державної політики на формування довгострокових стимулів для бізнесу, що сприяють підвищенню його стійкості та адаптивності.

Однією з ключових програм державної підтримки, за даними Forbes [1], є програма «Доступні кредити 5-7-9%», що передбачає зниження вартості позикових коштів для суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва (ММСП) шляхом впровадження механізмів державної підтримки, зокрема, часткового компенсування відсоткових ставок за кредитами [2].

Основні результати даної програми можна проаналізувати згідно з рисунком 1.

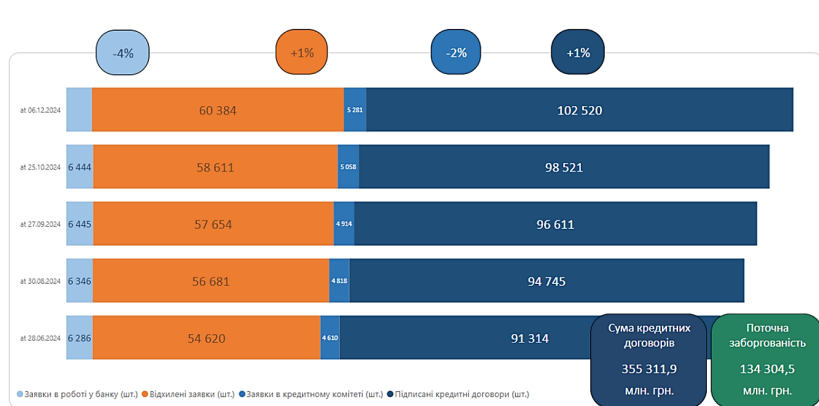


Рис. 1. Динаміка розгляду заявок на отримання кредиту станом на 2024 р.

Джерело: дані ФРП [3]

Аналіз динаміки кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» свідчить про зростаючу частку інвестиційних кредитів та кредитів, спрямованих на розвиток переробної промисловості. Цей тренд є результатом цілеспрямованої державної політики, спрямованої на стимулювання реального сектору економіки. Завдяки програмі під час війни відбувається активне фінансування інвестиційних проєктів, що сприяє підвищенню доданої вартості продукції та створенню нових робочих місць. Особлива увага приділяється підтримці підприємств, які здійснюють свою діяльність в регіонах з підвищеним рівнем ризику, що дозволяє стабілізувати економічну ситуацію в цих регіонах [4].

Реалізація програми кредитування малого та середнього бізнесу демонструє значний нереалізований потенціал цього сегмента ринку. Зниження відсоткових ставок та впровадження механізму портфельних гарантій суттєво розширили доступність фінансових ресурсів для суб'єктів малого та середнього підприємництва,

стимулювавши зростання попиту на кредитні продукти. Це свідчить про ефективність державної політики, спрямованої на підтримку розвитку реального сектору економіки.

Програма також призвела до позитивних трансформацій у діяльності банківських установ під час війни. Консервативні підходи до кредитування були переглянуті на користь більш гнучких моделей, орієнтованих на потреби реального сектору. Активізація банківської діяльності в сегменті малого та середнього бізнесу сприяла накопиченню статистичних даних щодо якості кредитних портфелів у різних галузях економіки, що, в свою чергу, стимулює розвиток інструментів управління кредитними ризиками. Посилення конкуренції серед банківських установ призводить до підвищення якості банківських послуг та розширення спектру пропонованих продуктів для клієнтів.

Література:

1. Розвиток українського виробника, залучення інвестицій та збільшення несировинного експорту. Як держава підтримує бізнес під час війни? Про три напрямки програм розповідає міністерка економіки Юлія Свириденко. Forbes. веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/money/rozvitok-ukrainskogo-virobnika-zaluchennya-investitsiy-ta-zbilshennya-nesirovinnogo-eksportu-yak-derzhava-pidtrime-biznes-pro-tri-napryamki-rozpovidaie-ministerka-ekonomiki-yuliya-sviridenko-06082024-22855> (дата звернення: 09.12.2024).

2. Програма «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9 %» (нова редакція). Затверджено Наказ Міністерства фінансів України «31» жовтня 2024 року № 543. URL: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9-31-10-24.pdf> (дата звернення: 08.12.2024).

3. Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. Фонд розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/publicna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 08.12.2024).

4. «Доступні кредити 5-7-9%»: від початку року український бізнес отримав 19 046 пільгових кредитів на 71 млрд грн. Міністерство економіки України URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/a88bdaa2-e1a1-420d-81d0-18090f8c089a?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-VidPochatkuRokuUkrainskiiBiznesOtrimav19-046-PilgovikhKreditivNa71-MlrdGrn> (дата звернення: 10.12.2024).

Шинкаренко Іван Анатолійович
аспірант,
Державний біотехнологічний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-50>

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Адаптація – це завжди багатозадачний процес, що супроводжується сукупністю управлінських рішень щодо виявлення, залучення та раціонального використання ресурсів, необхідних для його забезпечення. Отже, чим краще підприємство підготовлено до адаптації, тим вища ймовірність успіху. Здатність підприємства до адаптації розкривається у такій характеристиці його діяльності, як адаптивність [3, с. 337]. Адаптивність, у свою чергу, є об'єднання всіх ресурсних можливостей підприємств (у т. ч. резервних), що забезпечують ефективну реалізацію процесу адаптації [5, с. 67].

Проблематика адаптації підприємств знаходиться у центрі уваги багатьох вчених-теоретиків та практиків протягом тривалого періоду та в цілому є досить розвиненою. При цьому питання адаптивності, як основи та формуючої складової процесу адаптації, а також особливо підходи та технології управління нею практично не вивчені. З позиції теоретичних досліджень та практичного управління це вважатимуться деяким недоглядом, т. до. складно забезпечити ефективну реалізацію процесу адаптації без попередньої підготовленості лише на рівні формування адаптивності. Значимість та особлива роль адаптивності у забезпеченні успішності адаптація визначає необхідність більш глибокого дослідження її сутності та змісту.

Специфіка цифрової економіки як сучасного феномена, що надає визначальний вплив на всі зовнішні фактори і, як слідство, впливає на процеси підприємств, зумовлює необхідність адаптації їх

діяльності до екзогенних змін у вигляді формування певного рівня адаптивності. Враховуючи на це, можна стверджувати, що зростання ступеню невизначеності зовнішнього середовища за умов цифровізації економіки зумовлює необхідність розгляду механізму біфуркації.

Механізм біфуркації передбачає, що «...зміни зовнішнього середовища, навіть дуже незначні, можуть призвести до глобальних змін системи, тобто такі зміни в у разі виникнення сильної напруги в соціально-економічній системі здатні запропонувати несподіване чи нелінійне рішення» [2, с. 98]. Застосування механізму біфуркації для розвитку підприємств сприятиме досягненню ними довгострокових конкурентних переваг.

Схематично механізм біфуркації представлений рис. 1.

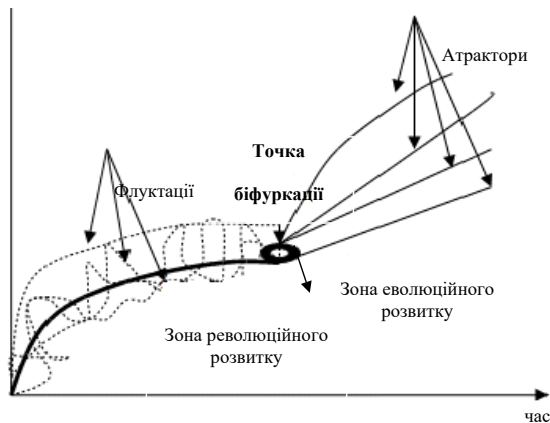


Рис. 1. Механізм біфуркації

Джерело: [2]

У точці біфуркації, яка визначає знаходження системи в стан тимчасової нестабільності, відбувається вибір між одним чи кількома напрямками еволюції. Особливістю точки біфуркації є надзвичайна чутливість системи до будь-яких екзогенним обуренням, а також неможливість передбачення її детермінованої поведінки. У точці біфуркації на фоні рівня нестабільності, що

підвищується, система мобілізує різні види ресурсів та здійснює пошук нових шляхів розвитку [2].

Як видно з рис. 1, під впливом зовнішніх чи внутрішніх флуктуацій (навіть незначних), розвиток системи із зони біфуркації може бути в різних напрямках: система може або зруйнуватися, зникнути (зміни (-)), швидко повернутися до нормального стану в колишній якості (зміни (0)), або придбати нові якості та перейти на більш високий рівень розвитку (зміни (+)). Тобто для системи буде характерний регрес, відсутність змін та прогрес відповідно [100]. Біфуркаційні механізми визначають такий характер змін, у яких система втрачає свої принципово характерні ознаки, але при цьому зберігає спадковий зв'язок з попереднім станом.

Цифрова економіка як метачинник зовнішньої середовища в сучасних умовах, визначається певними характеристиками (рис. 2).

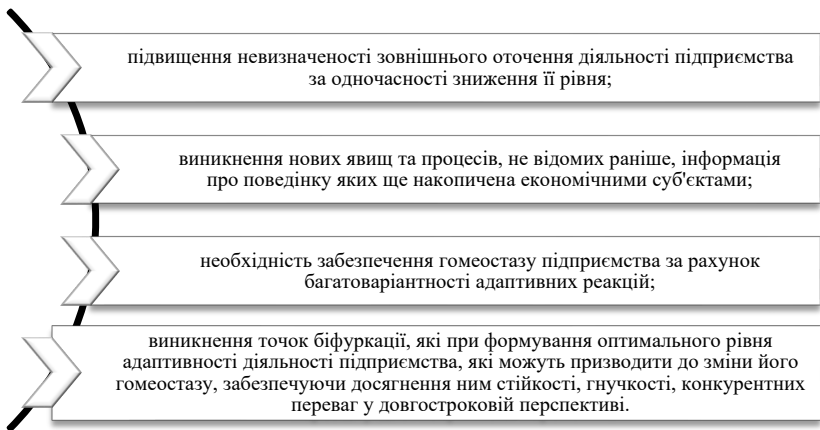


Рис. 2. Характеристики цифрової економіки як метачинника зовнішньої середовища

Наслідком безлічі та різноманітності факторів зовнішнього середовища є ускладнення, високий рівень турбулентності та невизначеності факторів глобального та національного характеру, що зумовлює необхідність удосконалення системи менеджменту

підприємств у цілому та вдосконалення адаптаційних механізмів, зокрема, у контексті забезпечення сталої соціально-економічної діяльності підприємств у довгостроковій перспективі [4, с. 205].

Досліджуючи особливості адаптації діяльності підприємств в умовах цифровізації економіки важливе розуміння, перш за все, базових основ процесу адаптації соціально-економічних систем до змін факторів зовнішнього середовища. Вони виступають фундаментом для успішної адаптації діяльності підприємств в умовах цифровізації економіки. Події, умови та фактори зовнішнього середовища перебувають у постійній динаміці, а їх комбінація найчастіше непередбачувана. Рівень невизначеності зовнішнього середовища посилюється доступом до інформації про стан ринкових відносин між суб'єктами ринку.

Для досягнення ефективної адаптації в умовах цифрової економіки підприємство повинно розуміти, що адаптація повинна мати системний характер, охоплювати всі сфери діяльності, підсистеми та підрозділи підприємства. Здібності адаптації підприємства залежать від можливості своєчасно зменшити ризик негативних наслідків зміни певних чинників зовнішнього середовища [1, с. 218]. У зв'язку з вищесказаним виникає потреба у формуванні системи адаптації діяльності підприємства до зовнішнього середовища в умовах цифровізації, що дозволить знизити негативні наслідки впливу її факторів на результати діяльності економічних суб'єктів. Для цього необхідно:

- 1) стати учасником формування цифрового середовища та бути інтегрованим до неї, що дозволить своєчасно отримувати достовірну інформацію від першоджерела, прогнозувати загрози, розробляти та реалізовувати сценарій стратегічного соціально-економічного розвитку, максимально адекватний ринковим умовам, що склалися.

- 2) проводити постійний моніторинг змін довкілля та оперативно змінювати стратегічні плани розвитку підприємства, що дозволить сформувати систему запобігання кризовим явищам у діяльності підприємства, імплементувати її в систему управління та

знижити ступінь впливу загроз (подій, умов та факторів) цифровізації на результати своєї діяльності.

3) змінити формат та форми внутрішньофірмової та міжфірмової взаємодії у формі створення стратегічних альянсів, інтегрованих бізнес-структур тощо, що дозволить подолати організаційні бар'єри та забезпечити інтегрованість їх діяльності зовнішнього середовища.

4) стати ініціатором змін довкілля за умов цифровізації за рахунок формування нових потреб та технологічних трендів, у т.ч. у межах державно-приватного партнерства, підтримки у рамках реалізації національних проектів та ін.

5) здійснювати платформізацію виробництва, що дозволить досягти технологічного суверенітету, запроваджувати наскрізні технології, освоювати нові споживчі ринки.

6) постійно підвищувати кваліфікацію персоналу та формувати їх професійні цифрові компетенції за умов цифрової трансформації економіки.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження зазначимо, що у сучасних умовах цифровізації економіки з метою швидкої та результативної адаптації діяльності підприємств до екзогенних змін, на нашу думку, слід використовувати ситуаційний підхід. Насамперед це дозволить залежно від обставин, що виникли в оточенні підприємства, приймати оперативні ефективні управлінські рішення, реалізовувати відповідні заходи щодо підвищення обсягів виробництва, використання новітніх інноваційних технологій, зокрема. год. цифрових для виходу на новий сегмент ринку, а також скорочення можливих втрат від непередбачуваних подій в економіці.

Література:

1. Гросул В.А., Круглова О.А., Рачкован О.Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємствами торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1 С. 213–222.
2. Мельник, Л.Г. Індустріальний метаболізм як основа управління розвитком підприємств і макроекономічних систем. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 95–109.

3. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ.* 2018. № . С. 435–439.

4. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. № 15. С. 201–208.

5. Уманець Т. Дарієнко О. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 64–69.

НАПРЯМ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Гужва Володимир Михайлович

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри інформаційних систем в економіці,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-51>

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ

У сучасному світі академічні установи стикаються зі зростаючими викликами, такими як швидкий розвиток технологій, необхідність адаптації до нових форм навчання та досліджень, глобалізація освітнього процесу. Ефективним і дієвим підходом до їх подолання є цифрова трансформація. Цифрова трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації з метою підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності [1].

Етапи на напрямки цифрової трансформації в академічних установах. В академічному середовищі цифрова трансформація охоплює перехід від традиційних методів управління, навчання та досліджень до інноваційних, які базуються на використанні сучасних цифрових технологій. Зазвичай до переліку основних етапів цифрової трансформації відносять: 1) *цифровізацію* – оцифрування існуючих процесів (перехід від паперових до електронних документів); 2) *автоматизацію* – впровадження інформаційних систем для автоматизації рутинних завдань; 3) *інтеграцію* – об'єднання різних цифрових систем і платформ у

єдину екосистему та 4) *інновацію* – використання передових технологій (хмарні обчислення, блокчейн, штучний інтелект тощо) для створення нових підходів до навчання, досліджень та управління.

В якості основних напрямків цифрової трансформації в академічних установах слід розглядати наступні:

1) *освітній процес* (використання платформ дистанційного навчання, віртуальні лабораторії та симуляції, інтерактивні навчальні матеріали тощо);

2) *наукова діяльність* (автоматизація збору та аналізу даних, спільні дослідження через цифрові платформи, зберігання та доступ до наукових даних у хмарі та ін.);

3) *адміністративні процеси* (електронний документообіг, управління студентськими даними через інтегровані інформаційні системи, прозоре управління фінансами та ресурсами та ін.).

Успішна цифрова трансформація потребує системного підходу, залучення всіх учасників освітнього процесу та постійного моніторингу та коригування стратегії. Впровадження цифрових технологій має супроводжуватися розвитком цифрових компетенцій персоналу та студентів. Інвестиції в цифрову трансформацію є не витратами, а стратегічними інвестиціями в майбутню конкурентоспроможність університету.

Блокчейн-технології як драйвер цифрової трансформації академічних установ. На практиці для здійснення цифрової трансформації академічних установ використовуються різні типи сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (технологічних драйверів), а саме: хмарні технології, штучний інтелект та машинне навчання, технології великих даних (Big Data), інтернет речей (IoT), мобільні технології, технології розширеної та віртуальної реальності, системи кібербезпеки, системи автоматизації процесів, технології колаборації та блокчейн-технології.

Застосування блокчейн-технологій в академічних установах може сприяти вирішенню наступних задач [2]:

1) **Управління навчальною документацією:** а) *цифрові дипломи та сертифікати* – блокчейн дозволяє створювати унікальні, незмінні та такі, що легко перевіряються, цифрові дипломи. Випускники можуть ділитися своїми документами безпосередньо з роботодавцями або іншими установами; б) *записи про академічну успішність* – всі оцінки та інші дані про успішність зберігаються в блокчейні. При цьому полегшується управління даними про студентів та їх обмін між установами;

2) **Академічна мобільність:** а) *прозорий обмін даними між університетами* – завдяки блокчейну стає можливим автоматичний обмін записами про курси, кредити та досягнення студентів між університетами. Також може здійснюватися підтримка глобальних програм обміну студентами; б) *спрощення процесу визнання кредитів* – дані про пройдені курси й отримані кредити зберігаються в блокчейні та автоматично визнаються приймаючою установою;

3) **Забезпечення академічної доброчесності:** а) *захист інтелектуальної власності* – використання блокчейну для фіксації авторства наукових робіт, статей, патентів. Також може забезпечуватися доказ часу створення та запобігання плагіату; б) *перевірка автентичності наукових досліджень* – збереження даних досліджень (експериментів, результатів) у блокчейні для перевірки їх достовірності;

4) **Фінансовий менеджмент:** а) *прозоре управління грантами та стипендіями* – використання смарт-контрактів для автоматичного виділення фінансування студентам або викладачам за досягнення; б) *зменшення корупційних ризиків* - всі транзакції стають прозорими та такими, що можуть бути перевірними. Програми державного фінансування академічних установ можуть бути відстежені через блокчейн;

5) **Забезпечення безпеки та конфіденційності даних:** а) *управління доступом до даних* – блокчейн дозволяє контролювати, хто має доступ до персональних даних студентів, викладачів або інших співробітників. Доступ до даних можливий тільки після авторизації, визначеної смарт-контрактами; б) *захист від*

кібератак – децентралізована природа блокчейну робить його менш вразливим до атак порівняно з традиційними централізованими системами;

б) *Інновації у викладанні та навчанні*: а) *мікрокредити та нано-дипломи* – туденти можуть отримувати цифрові сертифікати за короткострокові курси або окремі модулі. Такі сертифікати зберігаються в блокчейні та можуть використовуватися для подальшого навчання або кар'єрного зростання; б) *гейміфікація навчання* – використання токенів для стимулювання навчання: студенти можуть отримувати нагороди за досягнення, які можна використовувати в університетському середовищі.

Світовий досвід використання блокчейн-технологій у сфері освіти. Прикладами успішного застосування блокчейн-технологій в академічному середовищі можуть слугувати:

1) *Massachusetts Institute of Technology (MIT) (США)*: MIT створив.

– платформу Blockcerts [3]. Blockcerts — це відкритий стандарт для створення, зберігання та перевірки цифрових сертифікатів, розроблений групою MIT Media Lab. Ця технологія використовує блокчейн для забезпечення автентичності освітніх сертифікатів, дипломів та інших академічних документів, дозволяючи їх безпечно передавати та перевіряти по всьому світу;

2) *Open University (Великобританія)*: Open University активно використовує.

– блокчейн для видачі цифрових дипломів і сертифікатів, забезпечуючи їх безпеку та автентичність. Технологія дозволяє студентам зберігати та передавати свої академічні досягнення без ризику підробки, що також сприяє покращенню мобільності та співпраці з міжнародними освітніми установами [4];

3) *University of Malta (Мальта)*: Університет Мальти є одним із піонерів у впровадженні блокчейн-технологій для забезпечення автентичності дипломів. У 2018 році університет запровадив систему на основі блокчейну для видачі дипломів, що дозволяє студентам отримувати цифрові сертифікати, які можна безпечно

зберігати та перевіряти [5]. Ця система дозволяє усунути ризики підробки та покращити довіру до академічних досягнень студентів;

4) *Dubai Universities (OAE)*: Університети Дубаю запровадили систему блокчейн для видачі академічних сертифікатів, що забезпечує високу безпеку, прозорість та зручність перевірки освітніх документів [6]. Ця ініціатива є частиною стратегії Дубаю щодо цифровізації та розвитку інновацій у сфері освіти, сприяючи підвищенню міжнародної довіри до освітніх установ міста.

Цифрова трансформація академічних установ є невід’ємною складовою сучасного розвитку освіти, а блокчейн-технології виступають потужним інструментом у цьому процесі – забезпечують прозорість, безпеку та ефективність управління освітніми даними, відкривають нові можливості для автоматизації адміністративних процесів, підвищують довіру до дипломів і сертифікатів, сприяють інтеграції в міжнародний освітній простір шляхом полегшення обміну даними між українськими та закордонними університетами.

Література:

1. European Commission. Digital Education Action Plan 2021-2027: Resetting Education and Training for the Digital Age. European Commission. 2018. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en
2. Nair, A., & Sharma, P. Blockchain Technology: The Next Paradigm for Higher Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 2022. No. 15(4), P. 45-61. DOI: <https://doi.org/10.1109/JETDE.2022.3156723>
3. MIT Media Lab. Blockcerts: Decentralized Digital Certificates. Massachusetts Institute of Technology. 2017. URL: <https://www.media.mit.edu/projects/blockcerts/overview/>
4. Open University. Blockchain and Digital Credentials at Open University. Open University, UK. 2020. URL: <https://www.open.ac.uk/about/blockchain-digital-credentials>
5. University of Malta. The University of Malta Blockchain-Based Diploma System. University of Malta. 2018. URL: <https://www.um.edu.mt/blockchain-diploma>
6. Dubai Universities. Blockchain-Based Academic Credentials at Dubai Universities. Government of Dubai, UAE. 2020. URL: <https://www.dubai.ac.ae/blockchain-credentials/>

Нечасва Ірина Анатоліївна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-52>

ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

Державні установи працюють в умовах постійних змін, глобалізації, криз і технологічного прогресу, що вимагає гнучкості, ефективності та швидкого реагування. Війна в Україні підкреслює необхідність адаптації управління для забезпечення стабільності й ефективного використання обмежених ресурсів. У період криз особливо актуальним стає впровадження інноваційних технологій, які підвищують прозорість, доступність і продуктивність державного управління, зміцнюючи на краще довіру громадськості та суспільства до державних установ [1].

В цьому сенсі, дослідження інструментів ефективності в державних установах є необхідним для підвищення якості їхнього функціонування, особливо в контексті сучасних викликів, сприяє зміцненню інституційної спроможності й сталого розвитку.

Розглянувши основні поняття та категорії предмету даного дослідження [1–4], пропонуємо власне бачення ефективності державної установи – це здатність установи досягати поставлених цілей за оптимального використання задіяних ресурсів, іншими словами, це міра того, наскільки добре установа виконує свої функції та забезпечує потреби громадян. Основні аспекти та чинники впливу на ефективність державної установи представлені в табл. 1.

Війна створила безпрецедентні виклики для України, і державні установи опинилися перед необхідністю вирішувати широкий спектр проблем (табл. 2) [5; 6].

Вирішення зазначених проблем й буде для державних установ мірилом ефективності їх діяльності в умовах війни.

Таблиця 1

**Головні аспекти та чинники впливу
на ефективність державної установи**

Основні аспекти ефективності державної установи	Чинники, що впливають на ефективність державної установи
Досягнення цілей	Якість управління
Оптимізація ресурсів	Мотивація персоналу
Якість послуг	Інформаційні технології
Прозорість та підзвітність	Законодавство та регулювання
Інноваційність	Громадська участь
Задоволеність клієнтів	

Таблиця 2

Проблеми та виклики для державних установ під час війни

Проблеми	Виклики	Проблеми	Виклики
Гуманітарні проблеми	Допомога переселенцям	Політичні проблеми	Протидія дезінформації
	Відновлення зруйнованої інфраструктури		Збереження єдності суспільства
	Забезпечення гуманітарними коридорами		Посилення демократичних інститутів
	Психологічна допомога	Соціальні проблеми	Освіта
Економічні проблеми	Стабілізація фінансової системи		Охорона здоров'я
	Підтримка бізнесу		Соціальний захист
	Забезпечення продовольчої безпеки	Інфра-структурні проблеми	Відновлення транспортної інфраструктури
	Залучення міжнародної допомоги		Забезпечення зв'язку
Військові проблеми	Забезпечення Збройних Сил		Відновлення енергетичної системи
	Мобілізація		
	Співпраця з міжнародними партнерами		

Для цього, на нашу думку, у діяльності державних установ для підвищення її ефективності вже зараз, в умовах війни необхідно зосередитись на наступних чотирьох напрямках:

- створювати тимчасові робочі групи для вирішення конкретних завдань шляхом перерозподілу персоналу з урахуванням нових викликів, забезпечення гідної оплати праці та мотивації працівників;

- активно впроваджувати електронне урядування, використовуючи хмарні технології, ресурси штучного інтелекту, великих даних, блокчейну, для забезпечення безперервності роботи, скасування непотрібних бюрократичних бар'єрів та автоматизації рутинних операцій;

- залучати приватний сектор до вирішення гуманітарних та економічних проблем, активізувати співпрацю з громадськими організаціями для створення ефективних систем координації допомоги постраждалому населенню;

- переглянути бюджетні видатки для пошуку можливостей для економії коштів, розширення програми соціальної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, тощо без шкоди для якості послуг.

Важливим також є забезпечення прозорості та підзвітності державних установ шляхом забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність державних органів, заохочення громадян до моніторингу діяльності державних установ та повідомлення про виявлені порушення.

Враховуючи вищевикладене, дієвими інструментами підвищення ефективності державних установ в умовах війни, на нашу думку, мають бути: антикризове управління; цифровізація процесів; мобілізація ресурсів; гнучкість та адаптивність; колективне лідерство та децентралізація; моніторинг та оцінка ефективності; міжнародна співпраця.

Вибір та доцільність використання інструментів ефективності державної установи залежать від багатьох факторів (табл. 3).

**Фактори вибору та доцільності використання інструментів
ефективності державної установи**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Розмір та структура установи	Законодавство та регулювання
Наявні ресурси	Технологічні тенденції
Характер діяльності	Вимоги громадян
Готовність персоналу до змін	Тиск з боку міжнародних організацій
Культура організації	

Відповідно, критеріями вибору інструментів ефективності державної установи є:

- відповідність стратегічним цілям установи;
- інструменти повинні підвищувати продуктивність та якість роботи;
- зрозумілість для користувачів;
- інструменти повинні легко інтегруватися з існуючими системами;
- вартість впровадження та обслуговування інструментів повинна бути обґрунтованою.

Вибір інструментів для отримання зворотного зв'язку від споживачів щодо якості надання державних послуг в умовах війни залежить від цільової аудиторії, бюджету, часових рамок, доступності технологій та конкретних цілей дослідження. Ці інструменти мають бути адаптовані до конкретних потреб державних установ в умовах війни, враховуючи потреби населення, а також технічні та безпекові обмеження:

1) офлайн-інструменти, які в умовах війни є більш стабільними, оскільки не залежать від інтернет-зв'язку та можуть бути використані в будь-якому місці, навіть віддаленому: ящики для пропозицій, анкети, телефонні опитування для уточнення інформації;

2) онлайн-інструменти дозволяють швидко збирати великі обсяги даних, можуть бути легко адаптовані до змінюваних умов, забезпечують можливість залишатися анонімним:

- соціальні мережі дозволяють здійснювати широкий охоп аудиторії та швидко реагувати. Натомість є можливість спаму, труднощі з систематизацією відгуків;

- месенджери є зручними для користувачів та надають можливість швидкого отримання відповідей. Однак, вони можуть бути менш формалізовані, ніж інші інструменти;

3) комбіновані підходи дозволяють зібрати більш детальну інформацію та мають більш широкий охоп:

- QR-коди поєднують переваги онлайн та офлайн інструментів, однак, вимагають наявності смартфона у респондента;

- спеціальні веб-сайти, які можуть бути повністю адаптовані під потреби дослідження, однак, вимагають технічних ресурсів для створення та підтримки.

Отже, ефективність державних установ є критичним аспектом для забезпечення сталого функціонування держави, особливо в умовах війни. Визначальними інструментами є антикризове управління, цифровізація процесів, мобілізація ресурсів, гнучкість та адаптивність. Забезпечення прозорості, підзвітності й залучення громадян до прийняття рішень також є важливими факторами підвищення ефективності. Для досягнення найкращих результатів необхідно адаптувати ці інструменти до конкретних умов та потреб суспільства, враховуючи як внутрішні чинники організації, так і зовнішні виклики, такі як законодавство, технологічні тенденції та міжнародна співпраця.

Література:

1. Бурик З.М. Діджиталізація та інновації в системі публічного управління в умовах сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3919/3955>

2. Абрамова Д.С., Пилипчук Д.В. Теоретичні положення організаційної культури в державному управлінні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya.pdf>

3. Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р.

N 59 та скасування нормативних документів. Наказ від 28 травня 2004 року N 97. URL: https://ips.ligazakon.net/document/fin10242?an=220&ed=0000_00_00

4. ISO 9000:2015-11 – Системи управління якістю – Основні положення та словник термінів. URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf

5. Пономаренко, О.С., Морозюк, Ю.В., & Нинюк, М.А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*, 2024. № (32). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/11989>

6. Гудзь П.В., Нечаєва І.А. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та можливості. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024, № 41. С. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.5>

Поліщук Владислав Олегович
аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-53>

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ

Сфера інтелектуальної власності є однією з ключових складових економічного, наукового та культурного розвитку сучасної держави. У незалежній Україні питання охорони та управління правами інтелектуальної власності набули особливого значення, адже інтеграція в міжнародну економіку та розвиток інноваційної діяльності потребували створення ефективної системи правового захисту та управління.

З моменту здобуття незалежності в 1991 році Україна зіткнулася із завданням формування національної інституційної та законодавчої бази у сфері інтелектуальної власності, яка відповідала б сучасним міжнародним стандартам. Цей процес супроводжувався численними реформами, зокрема створенням спеціалізованих органів управління, адаптацією до вимог Світової організації торгівлі (СОТ) та Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ).

Так, першим органом, який був створений для управління сферою інтелектуальної власності в незалежній Україні, стало Державне патентне відомство України (Держпатент), яке почало діяти в 1992 році. Відбулося це за ініціативи уряду України в контексті формування системи управління інтелектуальною власністю після проголошення незалежності на підставі Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного патентного відомства України» від 27 січня 1992 року № 29 [1].

Основною метою створення Держпатенту України було забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності

та формування національної системи управління цією сферою відповідно до міжнародних стандартів.

До функції Держпатенту належали: реєстрація об'єктів інтелектуальної власності (патентування винаходів, корисних моделей, промислових зразків, реєстрація знаків для товарів і послуг); проведення технічної, правової та експертної перевірки заявок на патенти й реєстрацію; створення єдиних національних реєстрів об'єктів інтелектуальної власності тощо.

Держпатент проіснував до 2000 року, коли відбулася реорганізація системи управління сферою інтелектуальної власності. Повноваження Держпатенту були передані двом новим структурам: Державному департаменту інтелектуальної власності (далі - Департамент) та Українському інституту промислової власності («Укрпатент»).

Департамент був створений у складі Міністерства освіти і науки України як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності. Його завдання включали розробку та впровадження нормативно-правових актів, міжнародне співробітництво та забезпечення правової охорони об'єктів інтелектуальної власності. Правовою основою діяльності Департаменту було Положення «Про Державний департамент інтелектуальної власності», затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 20 червня 2000 року № 997 [2].

В свою чергу, Укрпатент став спеціалізованою установою, яка забезпечувала проведення експертизи заявок на об'єкти інтелектуальної власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки тощо) та виконувала технічні та адміністративні функції у процесі реєстрації прав. Укрпатент продовжу свою діяльність і до сьогодні, надаючи широкий спектр послуг у сфері інтелектуальної власності.

На заміну Департаменту у 2011 році відповідно до Указу Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 9 грудня 2010 року № 1085/2010 було створено Державну службу інтелектуальної власності України [3].

Основна мета її створення полягала в оптимізації управління сферою інтелектуальної власності через введення більш ефективного органу, який забезпечував би реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності, правову охорону об'єктів інтелектуальної власності та здійснював співпрацю з міжнародними організаціями у цій сфері.

У 2016 році Державна служба інтелектуальної власності була ліквідована, а її функції перейшли до Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, яке почало відповідати за сферу інтелектуальної власності. Це відбулося у зв'язку з оптимізацією системи державного управління, централізацією функцій у сфері економіки та інновацій та необхідністю реформування системи управління інтелектуальною власністю для підвищення її ефективності. Внаслідок таких змін Міністерство економічного розвитку і торгівлі стало відповідальним за розробку та впровадження державної політики у сфері інтелектуальної власності, управління та координацію роботи Національного органу інтелектуальної власності (тобто Укрпатенту) та гармонізацію законодавства України з міжнародними стандартами у сфері інтелектуальної власності.

У складі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України за сферу інтелектуальної власності відповідало Управління інтелектуальної власності та інновацій.

Відповідно до реформи державного управління, у березні 2020 року Міністерство економічного розвитку і торгівлі було перейменовано на Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Це стало частиною оптимізації, під час якої було об'єднано функції кількох міністерств, зокрема Міністерства аграрної політики та продовольства України.

У 2021 році відбулося повторне розділення функцій і були створені два окремі міністерства: Міністерство аграрної політики та продовольства України і Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, яке отримало назву Міністерство економіки України, яке діє станом на 2024 рік.

Питаннями інтелектуальної власності у складі Міністерстві економіки України координує Управління інтелектуальної власності та інновацій.

Окрему увагу слід приділити Національному органу інтелектуальної власності (НОІВ) України. 16 червня 2020 року Верховною Радою України було прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності» [4]. Національний орган інтелектуальної власності було визначено як єдину спеціалізовану установу, яка відповідає за здійснення функцій у сфері інтелектуальної власності. НОІВ уповноважений забезпечувати реєстрацію прав інтелектуальної власності, їх правовий захист та охорону.

НОІВ офіційно почав функціонувати у 2021 році, виконуючи завдання через Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент). А у 2022 році відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 року № 943-р, функції НОІВ були передані новоствореній державній організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ) [5], що стало завершенням реформи системи управління інтелектуальною власністю. НОІВ зараз – це єдина структура, що відповідає за реєстрацію та правовий захист об'єктів інтелектуальної власності в Україні.

Отже, на сьогодні державна система інтелектуальної власності в Україні складається з кількох рівнів управління: 1) Міністерство економіки України як центральний орган виконавчої влади у сфері державної політики з інтелектуальної власності; 2) Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ) як спеціалізований Національний орган інтелектуальної власності, 3) органи, які забезпечують правозастосування та захист прав у сфері інтелектуальної власності (судові, правоохоронні та органи державної влади, що забезпечують захист і дотримання інтелектуальних прав).

Варто погодитися з О.П. Світличним, що в сучасних умовах науково-технологічного прогресу органи державної влади відіграють важливу роль у правовому забезпеченні захисту інтелектуальної власності. Водночас система, завдання та повноваження цих органів у зазначеній сфері постійно змінюються, що іноді є необґрунтованим і може негативно позначатися на ефективності захисту інтелектуальної власності [6, с. 356].

Таким чином, розвиток системи управління сферою інтелектуальної власності в Україні відображає прагнення держави створити ефективну, прозору та сучасну інституційну структуру, яка відповідає міжнародним стандартам. Протягом років система пройшла шлях еволюції, впроваджуючи реформи, спрямовані на підвищення ефективності захисту прав інтелектуальної власності, стимулювання інноваційної діяльності та інтеграцію України у світову економіку. Успішна реалізація цих завдань залишається ключовою умовою для забезпечення сталого економічного та науково-технічного розвитку держави.

Література:

1. Про створення Державного патентного відомства України: Постанови Кабінету Міністрів України від 27 січня 1992 року № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/29-92-%D0%BF#>
2. Про Державний департамент інтелектуальної власності: Положення, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 20 червня 2000 року № 997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2000-%D0%BF#>
3. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 9 грудня 2010 року № 1085/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності: Закон України від 16 червня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-20#>
5. Деякі питання Національного органу інтелектуальної власності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 року № 943-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-2022-%D1%80#>
6. Світличний О.П. Сучасна діяльність державних органів у сфері охорони інтелектуальної власності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 9. С. 354–357. URL: http://lsej.org.ua/9_2022/87.pdf

НАПРЯМ 10. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Elshan Orujov

*PhD in Economics, Lecturer,
Azerbaijan University, Baku, Azerbaijan;
Western Caspian University, Baku, Azerbaijan;
Economic Scientific Research Institute
under the Ministry of Economy, Baku, Azerbaijan
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0996-912X>*

Faruk Vahid oglu Orujov

*Master Student,
Azerbaijan University, Baku, Azerbaijan
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9571-8755>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-54>

ANALIZING THE EUROPEAN EDUCATION AND SCIENCE SYSTEM: A CASE STUDY OF FRANCE

The European education and science system plays a critical role in shaping the intellectual and societal landscape of the continent. Among the nations that exemplify a unique approach to education and research is France. This thesis aims to analyze the distinctive features of the French education system, the interconnection between education and scientific research, and the impact of European policies on these domains. By highlighting the historical development, current practices, challenges, and innovations in France, we will shed light on its position within the broader European context and how it informs and is informed by transnational frameworks.

Review of French Education and Science. The French education system has undergone significant transformations since the establishment

of the Napoleonic school system in the early 19th century. The principles of secularism, republicanism, and free public education were ingrained into its fabric, shaping the modern educational landscape. The role of the École Normale Supérieure and the establishment of specialized universities laid the groundwork for scientific achievement. These historical milestones highlight the importance of a structured educational framework in fostering innovation and research.

The French education system is characterized by a centralized model governed by the Ministry of National Education. The system is divided into several stages: École Maternelle (preschool), École Élémentaire (elementary school), Collège (middle school), and Lycée (high school), culminating in higher education. France also boasts a robust vocational education pathway and a strong emphasis on higher education institutions, including Grandes Écoles that prepare students for leadership roles in various sectors. This structural organization ensures accessibility and standardization while maintaining high educational standards.

In France, education and scientific research are inextricably linked. Research institutes, such as Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) and École Polytechnique, collaborate with universities to facilitate knowledge transfer. The emphasis on STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) disciplines reflects France's commitment to driving economic growth through innovation. French universities, notably in fields such as biotechnology, artificial intelligence, and sustainable energy, contribute significantly to global scientific advancements.

The Role of European Union Policies. The European Union has increasingly influenced the education and science policies of its member states, including France. Initiatives such as the Bologna Process and Horizon Europe aim to enhance cooperation, mobility, and funding across the continent. These policies encourage French institutions to adopt a more global outlook, promoting knowledge sharing and interdisciplinary research. However, there is also a need for France to navigate the balance between national priorities and European integration, ensuring that domestic educational values are upheld.

Future Directions and Innovations. Looking ahead, the French education and science system must adapt to an ever-changing global landscape. The integration of digital technologies in education and research processes presents opportunities for enhancing accessibility and engagement. Emphasis on interdisciplinary approaches and partnerships with private sector entities can foster innovation. Furthermore, increasing attention to lifelong learning will be imperative to equip individuals with the skills necessary to thrive in a rapidly evolving job market.

The French education and science system stands as a testament to the pivotal role that structured education and rigorous research play in fostering national and regional development. While it has made considerable strides in promoting intellectual growth and scientific advancement, the challenges it faces underscore the necessity for continuous evolution. By aligning with European policies and embracing innovative practices, France can enhance its educational and scientific landscape, positioning itself as a leader within the European context. This thesis provides a comprehensive overview of the French system and its implications for broader European educational and scientific endeavors.

References:

1. Baubeau, P. (2019) *Education in France: A Comprehensive Guide*. Paris: Editions Liaisons.
2. European Commission (2020) *Education and Training in Europe: Key Issues and Recommendations*. Brussels: European Union.
3. Gauthier, J., & Lacroix, C. (2021) *Les Grandes Écoles: Tradition et Modernité*. Lyon: Presses Universitaires de Lyon.
4. Rabot, A. (2018) *French Research and Innovation: The Role of National and European Policies*. Strasbourg: Publications de l'Union Européenne.
5. Tchibozo, G. (2020) The Impact of the Bologna Process on French Higher Education. *Review of Higher Education*, no. 43(2), pp. 153–175.
6. Thomas, S. (2021) Challenges in French Higher Education: An Analysis of Policy Responses. *Journal of Education Policy*, no. 36(3), pp. 345–367.

Oliinyk Kyrylo
Postgraduate Student,
Mariupol State University

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-55>

DIGITAL DIVIDE AS A CONSEQUENCE OF THE TRANSFORMATION OF THE DIGITAL COMPETITIVE SPACE

The basis for the dominance of technological competition entities is the persistent social, property and inter-country differentiation in the global economy. The already existing technological gap between developed and developing countries is increasing many times over as a result of the emergence of the digital economy and the dominance of digital platforms.

In the late 1990s – early 2000s, the theory of three levels of the digital divide gained popularity [1; 2]. The word "level" is part of the term for describing uneven access to something (knowledge, ICT, information obtained via the Internet; technological resources; user resources). The concepts of "digital divide" and "digital inequality" are quite close, but there are some differences between them.

Digital inequality is the unequal receipt of economic and social benefits due to the impossibility of adequately using the achievements of digital technologies, communication and information [1]. According to the most common definition, the “digital divide” is considered as “the gap between those who have regular and effective access to modern information and communication technologies and those who do not.”

Most researchers conceptualize the digital divide primarily as a form of inequality within the framework of sociological theory depending on gender, age (generation), education, income and social class, employment and ethnicity.

In the digital world, social and economic inequality are becoming increasingly interconnected. Internet connectivity alone does not reduce

information and, as a result, economic inequality. The development of ICT infrastructure is a necessary but not sufficient condition for reducing digital inequality and distributing the benefits of digitalization on a more equitable basis, as well as ensuring that all citizens can exercise their rights or participate in the digital economy. The benefits of digitalization are associated not only with the level of connectivity, but also with the intensity of ICT use, as well as the range of goods, services, and activities in the production and consumption of which new technologies are directly involved. This is where we can distinguish a certain difference between the categories of "digital divide" and "digital inequality". The category of "digital divide" is focused more on assessing the degree of inclusion in digitalization and is a form of digital inequality. The category of "digital inequality" in a broader sense can comprehensively assess not only the conditions or determinants of the level of digitalization, but also the intensity of ICT use, as well as the results - digital dividends and their distribution.

Thus, digital inequality is a more complex phenomenon that affects all manifestations of the digital divide [2; 3].

Digital inequality as a manifestation of the digital divide can manifest itself at three main levels:

- 1) the level of access to the Internet and ICT (the study is most often based on quantitative data on the Internet audience, the number of Internet and mobile subscribers, the level of Internet penetration, speed and cost of access, etc.);

- 2) the level of digital competencies of users and digital literacy (the emphasis shifts to the digital skills of users – data on the level of digital literacy, including the ability to quickly find the necessary information online, effectively use online resources for business and personal purposes and other factors);

- 3) the level of social benefits that users receive with the competent and full use of digital technologies in their professional and private lives (in this case, the advantages of online services and services that can increase productivity are analyzed; the range of benefits is not limited to online services only). The theory of three levels of digital inequality is the

most optimal model for a comprehensive study of the digital divide. It focuses not only on the problem of access to the Internet (the digital divide in the world), but also on the social nature of this phenomenon (inequality in skills, opportunities, and advantages of users in society as a consequence and result of the technological gap). This fact allows using the theory of three levels of digital inequality for a comprehensive analysis of the digital divide and makes it possible to study not only the features of access to technologies (the first level), but also the practices of their application (the second level), as well as the effects of using the Internet and ICT for users (the third level) – processes that have previously been practically not considered in a comprehensive manner.

Global economic transformations have predetermined the speed and depth of changes in competitive processes [4; 5]. New conditions and factors modifying the competitive space change the form, severity and scale of interaction between subjects of market competition. In the context of the "new" economy, the neoclassical structural approach is unable to describe all forms of competition. In addition, the definition of market boundaries, the use of market power assessment tools and the establishment of anti-competitive behavior are changing. Overcoming "digital monopoly" is becoming an insoluble task. Digital inequality both within countries and regions and between countries and regions predetermines the dynamics of the integration of the national economy into the global digital competitive space.

Factors transforming the modern global competitive space increase the inconsistency of digital transformations. On the one hand, this is a movement towards a more open competitive market environment, on the other - an ever-increasing diversity of national and regional forms of socio-economic relations, subject-object market transformations and innovative development. Competition is shifting from the sphere of production of the final product (goods, services) and the technological basis of production towards the formation of institutional advantages of the technological development of subjects. The competitive struggle for "patent capital" is reaching the level of hypercompetition, turning into "patent wars" between the world's leading IT companies; competition for

new standards is intensifying, and national jurisdictions that establish them are increasingly drawn into it. Competition in technology markets is acquiring a dynamic character under the influence of: (1) the asymmetry of relationships between competition entities and the multiplicity of their choices; (2) the different competitive potential of participants focused on obtaining high profits; (3) the business environment on the behavior of firms. The dynamism of technology development and the innovative component of products determine the tendency in such markets to a market structure with a dominant firm, and create a situation in which these markets can no longer compete with new participants, and the competitive process moves from competition "in the market" to competition "for the market".

Hypercompetition manifests itself in: (1) the ability of large companies to concentrate resources; (2) the ability of large companies to quickly recoup R&D costs; (3) dominance and market power, which determine the strengthening of the position of large firms due to the reduced risks of non-return of investments; (4) territorial disproportions of technology markets and digital inequality of countries, which gives rise to monopolistic tendencies due to the high cost of forming and maintaining institutional conditions that provide a favorable competitive environment for the development of innovative activities.

References:

1. Trofymenko M., Bulatova O., Trofymenko A., Vyshniakov O. Digital Development and Technological Innovations: Inequality and Asymmetry. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. No. 14(3). P. 215–229. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-19>
2. Bulatova O.V., Reznikova N.V., Ivashchenko O.A. Tsyfrovyi rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tekhnohlobalizmu. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*. 2023. Is. 25. P. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>
3. Reznikova N.V., Bulatova O.V., Ivashchenko O.A. Kolizii konkurentsii na didzhytalizovanykh rynkakh v umovakh tekhnohlobalizmu: ryzyky innovatsiinoho ta informatsiino-tsyfrovoho neoproteksionizmu dlia mizhnarodnoho biznesu ta

elektronnoi komertsii. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2023. No. 13. P. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.13>

4. Reznikova N.V., Bulatova O.V., Shlapak A.V., Ivashchenko O.A. Platformizatsiia tsyfrovoy ekonomiky chy tekhnohlobalizm tsyfrovyykh platform? Transformatsiinyi potentsial didzhytalizovanykh ekosystem dlia mizhnarodnoho biznesu i torhivli. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

5. Reznikova N., Bulatova O., Panchenko V., Ivashchenko O. Tsyfrova transformatsiia rynku pratsi: platformna ekonomika i novi zahrozy nerivnosti v umovakh tekhnohlobalizmu. *Ahrosvit*. 2023. No. 18. P. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.33>

НОТАТКИ

Наукове видання

Міжнародна науково-практична конференція

**«ПЕРСПЕКТИВИ СТАБІЛЬНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ
РЕАЛІЇ»**

(м. Запоріжжя, 13–14 грудня 2024 р.)

Підписано до друку 27.12.2024. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 15,58. Тираж 100. Замовлення № 1224-92.
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.