

KLAIPEDA UNIVERSITY

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

**ECONOMIC TRANSFORMATION
IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES:
CURRENT ISSUES**

February 7-8, 2025

Proceedings of the Conference



UDK 33(08)

Ec800

Organising Committee

Rimantas Stašis	Professor, Dr. of Economics, Head of Management Department, Klaipeda University, Lithuania.
Algirdas Giedraitis	Associate Prof., Dr. of Economics, Professor of Management Department, Klaipeda University, Lithuania.
Jan Žukovskis	Associate Prof., Dr. of Economics, Head of Business and Rural Development Management Institute, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania.
Lina Pileliene	Professor, Dr. of Economics, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.
Yuliya Bogoyavlenska	Ph.D, Assistant Professor in Economy, Department of Personnel Management and Labour Economics Zhytomyr State Technological University, Ukraine.
Kostiantyn Shaposhnykov	Professor, Dr. of Economics, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Head of the Research and Certification of Scientific Personnel Department, SSI “Institute of Education Context Modernization”, Ukraine.
Olga Chwiej	Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland.
Oleh Holovko	PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation, Ukraine.

International Scientific Conference **Economic Transformation in the Context of Global Challenges: Current Issues** : Conference Proceedings (February 7-8, 2025. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 232 pages.

ISBN: 978-9934-26-529-7

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7>

© Izdevniecība “Baltija Publishing”, 2025

© Klaipeda University, 2025

© Authors of the articles, 2025

Contents

ECONOMY

Danylo Bahorka

ONTOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION
OF THE INNOVATION PROCESS IN THE NATIONAL ECONOMY 1

Oleksandr Bildiukevych

STIMULATION AS A PERSONNEL MANAGEMENT TOOL
AT AIRCRAFT MAINTENANCE ENTERPRISES..... 4

Nataliia Bobro

USE OF DIGITAL AVATARS IN THE LEARNING PROCESS
AS A FACTOR OF ECONOMIC EFFICIENCY 7

Olena Bogomaz

SYSTEM OF INDICATORS
FOR ASSESSING SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS
IN THE TERMS OF GLOBAL CHALLENGES..... 11

Olha Bohutska

THE IMPACT OF ARMED CONFLICT ON THE DEVELOPMENT
OF HUMAN RESOURCES IN ENTERPRISES:
IDENTIFICATION OF EXTERNAL CHALLENGES..... 14

Maria Vakulich

PARADIGM OF THE FORMATION SYSTEM
OF MANAGEMENT OF THE INVESTMENT CLIMATE
FROM UKRAINIAN ECONOMY
IN THE CONDITIONS OF FULL-SCALE MILITARY INVASION 18

Mykola Vasylenko

FINANCIAL INCLUSION AND NEW OPPORTUNITIES
FOR BUSINESS IN THE ERA OF DIGITAL FINANCE..... 21

Anton Hrianyk

ILLEGAL DISTRIBUTION OF SOFTWARE
IN THE DIGITAL ECONOMY 24

Vitalii Dzhenkov

BIG DATA ANALYTICS APPLICATION
FOR DECISION-MAKING OPTIMIZATION
IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT 27

Andrii Diakiv

MULTISECTORAL APPLICATION
OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE GLOBAL ECONOMY 30

Valeriia Kornivska DIGITALIZATION OF FINANCE AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT	33
Olena Kostyunik, Maria Nakonechna PROBLEMS AND PROSPECTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE: CHALLENGES AND SOLUTIONS	36
Kateryna Kraus IN-DEPTH DIGITIZATION OF ECONOMIC RELATIONS AND THE ONLINE SERVICES MARKET IN VIRTUALIZATION CONDITIONS	40
Anastasiia Liezina PROPERTIES OF METHODS OF PRACTICAL HARMONIZATION OF THE METHODOLOGY OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES	44
Volodymyr Mishchenko SUPPORTING INDUSTRIAL-DIGITAL DEVELOPMENT BASED ON THE EXPANSION OF E-COMMERCE	47
Dmytro Polietaiev ECONOMIC ASPECTS OF PRODUCT LIFE CYCLE ANALYSIS IN SHIPBUILDING ENTERPRISES	51
Iryna Popovychenko, Andrii Andriichuk APPROACHES TO MANAGING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES' OPERATIONAL ACTIVITIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S CURRENT CHALLENGES	54
Svitlana Svirko, Oleksiy Sydorenko ECONOMIC MECHANISM: CONCEPTUAL DISCOURSE	58
Oleksandr Siruk DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES IN THE FIELD OF TRADE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY	62
Liudmyla Shatalova DEMOGRAPHIC UPHEAVALS AS A RESULT OF HOSTILITIES IN UKRAINE	66
 HOTEL, CATERING BUSINESS AND TOURISM	
Iryna Herman METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF MOTIVATION AND STIMULATION OF HOTEL STAFF	69

Nadiia Melnyk, Andrii Melnyk, Roman Kacharovskiy INTERNATIONAL RESTAURANT CHAINS AS A DESCRIPTOR OF THE RESTAURANT INDUSTRY MARKET IN IVANO-FRANKIVSK REGION.....	73
Oksana Morhulets SPIRITUAL TOURISM AS A CATALYST FOR CULTURAL REVIVAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE	77
Svitlana Moroz, Olena Kalashnyk CULTURE AND ETHICS OF FOOD: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO THE STUDY OF GASTRONOMIC PRACTICES	81
Ulyana Khanas, Mariana Popyk DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM: CONCEPTUAL AND THEORETICAL ASPECTS.....	85
 FINANCE, BANKING AND INSURANCE	
Volodymyr Bodakovskyy PROGRESS OF FINANCIAL SCIENCE: THE STRUGGLE FOR RESEARCH AREAS AND TOOLS.....	90
Zakharrii Varnalii, Borys Zhelnov ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR INCREASING THE TRANSPARENCY AND EFFICIENCY OF UKRAINE’S BUDGET SECURITY	94
Tetiana Horvat, Yevhen Mytrovka MANAGED FLEXIBILITY OF THE EXCHANGE RATE: ECONOMIC EFFECTS AND ORIENTATIONS	99
Yurii Montyka CLASSIFICATION OF FINANCIAL FLOWS IN THE FIELD OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES	103
Andrii Mukan OPTIMIZING THE TAX BURDEN OF TNCs BY IMPROVING THE TRANSFER POLICY OF TNCs	107
Yuriy Prozorov, Tetiana Koliada SPECIFICS OF THE INTERACTION OF REAL AND VIRTUAL ECONOMIC PROCESSES AT THE TRANSITION OF LOCAL COMMUNITIES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN METAVERSE	111

Nataliia Rudyk PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN UKRAINE	115
Ievgen Tishchenko USING MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES TO ENSURE INCLUSIVE FINANCING	119
Alevtyna Tretiakova TRANSFORMATION OF THE ECONOMY AMID GLOBAL CHALLENGES: CURRENT ISSUES	123
Edina Shebeshten ANALYSIS OF CRITICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE NBU'S MONETARY POLICY AT THE CURRENT STAGE	128
 MANAGEMENT	
Anastasiia Bogachuk, Iryna Azarova YOUTH STARTUP HUB: NEW OPPORTUNITIES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT IN UKRAINE	132
Oleksandr Hridin MANAGEMENT ASPECTS OF WORLDWIDE INNOVATIVE CONCEPTS AND PRACTICES OF INCREASING LABOR PRODUCTIVITY	136
Olena Dragan TALENT EFFICIENCY IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN UNSTABLE CONDITIONS	140
Oleh Duhin, Halyna Luchko FROM SCIENTIFIC MANAGEMENT TO PARADOXICAL THINKING: A HISTORICAL EVOLUTION OF MANAGEMENT PARADIGMS	143
Mykola Myronenko, Svitlana Polyakova RESULTS OF THE WORK OF THE SCIENTIFIC RESEARCH INSTITUTE IN UKRAINE IN THE FIRST HALF OF 2024	147
Oksana Stepanenko ECONOMIC RESILIENCE OF BUSINESS: ADAPTING TO ENVIRONMENTAL AND SOCIAL CHALLENGES	151
Viktoriia Khaustova, Nataliia Trushkina CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ENSURING THE COUNTRY'S NATIONAL SECURITY	155

Ivan Cherniavskyi

MULTILEVEL DIFFERENTIATION OF INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY	159
---	-----

MARKETING

Ilona Babukh, Petro Nikiforov

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMIES: STRATEGIC PRIORITIES.....	161
--	-----

Mariia Bahorka, Vitalii Baibuza

MARKETING STRATEGIES AND THEIR IMPLEMENTATION BY AGRICULTURAL ENTERPRISES	164
--	-----

Yuliya Zintso, Maryna Fedoruk

CONTENT MARKETING IN SOCIAL NETWORKS.....	167
---	-----

Anna Krymska

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON CONSUMER PREFERENCES IN THE MEDIUM-SIZED ENTERPRISE SECTOR	171
--	-----

Andrii Letnytskii

TRANSFORMATION OF B2B MARKETING STRATEGIES IN ADDITIVE MANUFACTURING AMID MODERN ECONOMIC CHALLENGES.....	175
---	-----

Valeriia Pysarkova, Tatiana Mishustina

ECOSYSTEM OF HUMAN RESOURCES: ASPECTS OF EMPLOYER BRAND FORMATION.....	178
---	-----

Viktoriia Stamat, Anastasiia Kotenchuk

NEUROMARKETING: TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS.....	182
--	-----

Pavlo Fisunenko, Andrii Anferov

MARKETING AND MARKETING TOOLS IN DEVELOPMENT	185
--	-----

Pavlo Fisunenko, Viktor Podriez

EXPANDING MARKETING OPPORTUNITIES IN DEVELOPMENT THROUGH DIGITALISATION TOOLS	188
--	-----

Iryna Khmarska

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR ENSURING MARKETING MANAGEMENT OF A COMPANY	191
---	-----

Taia Chernyshova

MARKETING ASPECTS OF OPEN INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	195
---	-----

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Alina Berher

INNOVATIVE STRATEGIES OF TRADING ENTERPRISES..... 198

Oleksandr Romanyshyn

DRY POWDER AS AN INTEGRAL PART

OF REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS 202

Natalia Tubaltseva, Darina Brynza

PROBLEMS AND DISADVANTAGES

OF DIGITIZATION IN BUSINESS..... 206

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Oleksandr Saliuk-Kravchenko

THE CORPORATIZATION PROCESSES IMPACT

ON THE NUCLEAR ENERGY SECTOR

IN THE PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

OF THE POSTWAR ENERGY SYSTEM OF UKRAINE..... 209

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Ganna Duginets, Valerii Vins

CULTURAL DIPLOMACY IN THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR..... 213

Yurii Onopriienko

A COMPREHENSIVE APPROACH TO MODERNIZATION

OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE:

IMPLEMENTATION OF EU EXPERIENCE..... 216

Ishan Orujov

EVOLVING DYNAMICS OF GLOBALIZATION

IN THE 21ST CENTURY: TECHNOLOGICAL, CULTURAL

AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT 219

ECONOMY

Danylo Bahorka, Postgraduate Student
Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine

Scientific Supervisor: Oksana Honcharenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Economics
Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-1>

ONTOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF THE INNOVATION PROCESS IN THE NATIONAL ECONOMY

The study of the ontological aspects of innovative changes emphasizes their key role in the gradual transformation of the place and significance of innovations in the processes of reproduction. From the initial role as a new element in production, innovations become the foundation for systemic expanded reproduction, manifesting themselves through new production methods, technological systems, equipment and products. Innovative reproduction transforms the existing forms and structure of the accumulation process, affects the conditions for the formation of national wealth and the rethinking of sources of economic development and growth. The innovative factor becomes key in gaining competitive advantages by manufacturers.

In recent years, modernization transformations in the innovation sphere have not occurred, outdated models of organizing the innovation process (linear and linear-sequential, a small number of integrated ones) dominate the economy, innovative activity is carried out by a small share of domestic producers, and the share of enterprises that implement the full cycle of the innovation process independently is minimal [1, p. 45]. Existing models of organizing the innovation process in the national economy are characterized by a disconnection between the main stages, limited transfer of innovations, due to the separation of the scientific stage and the stage of assimilation of innovations, and the absence of stable connections with the market environment, which does not allow taking into account the demand for developed innovations and is manifested in the spread of improving and quasi-innovations in the national economy. The obsolescence of the innovation process model requires modernization of the organizational and functional support for the commercialization of innovations and an effective institutional mechanism to ensure innovation dynamics.

In the macroeconomic context, giving preference to the innovation process model, which is based on the creation of own innovations, is more profitable, since this can contribute to faster economic growth through innovative development. Such an approach requires more time and resources, including investments and increased material and technical costs. However, innovative activity based on the production of one's own innovations does not require additional costs for the acquisition of innovations, reduces the costs of adaptation and mass production in existing conditions. A great advantage of development through one's own innovation projects is that with each repeated cycle of "development and implementation of innovations", the time for implementing the innovation process is reduced due to the production capabilities of a particular manufacturer. This contributes to faster adaptation, facilitates modernization of production, improves product quality and provides additional economic benefits. The use of innovations from other developers reduces the duration of the innovation cycle, but brings limited economic impact, since such innovations are created by other manufacturers or states and do not make profound changes in the economic dynamics of reproduction. The stages of the process that depend on borrowed innovations require coordination and financing. The implementation of imported innovations (developments, techniques, technologies, organizational innovations) in production provides certain production and economic results, determined by the parameters and modernization potential of these developments.

The innovation process, which proceeds from market needs and involves the involvement of innovations and is carried out on the basis of producing own developments, differs in duration and impact on economic dynamics, which can be considered from the standpoint of macro- and microeconomic effect [2, p. 10].

Endogenous determinants of innovative development include elements of innovative potential, such as personnel, financing, technical and information and communication equipment, which together create conditions for the innovative process. On the other hand, exogenous influences on innovative activity are carried out through factors that develop under the influence of basic economic institutions, regulatory framework and infrastructure support, which is important for innovative development.

The innovative type of reproduction is based on a system of regulated formal norms that direct economic actors to active participation in the processes of production, distribution and consumption of innovative products. The dynamics of innovation are effectively carried out through institutions that coordinate and agree on the norms of innovative activity of economic entities at different levels of the hierarchy. These norms, fixed at the formal level, function as institutions that, in their general direction, form an innovative institution.

References:

1. Fedulova L.I. (2020). Innovative development of the economy of Ukraine: problems and prospects. *Economic Bulletin of the University*, no. 44, pp. 42-49.
2. Bahorka D.A. (2024). Institutional aspects of the implementation of innovative reproduction in the national economy. *Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, no 2 (9), pp. 8-14.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-2>

STIMULATION AS A PERSONNEL MANAGEMENT TOOL AT AIRCRAFT MAINTENANCE ENTERPRISES

СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОВІТРЯНИХ СУДЕН

В нинішніх реаліях вітчизняні підприємства перебувають в постійному пошуку рішень для покращення ефективності своєї діяльності, що включає в себе оптимізацію управління персоналом, зокрема його стимулювання. Не є винятком з цього правила підприємства з технічного обслуговування повітряних суден, які після запровадження в Україні воєнного стану зіштовхнулися зі справжнім викликом, пов'язаним із необхідністю адаптації до нових економічних умов та збереженням кваліфікованих кадрів. В умовах нестабільності та значної обмеженості ресурсів ефективне стимулювання персоналу стає не лише засобом підвищення продуктивності, а й важливим фактором збереження конкурентоспроможності підприємств у сфері авіаційного технічного обслуговування.

Під стимулюванням працівників традиційно розуміється процес використання конкретних стимулів з метою активізації трудової діяльності працівників, яка є необхідною для успішного функціонування підприємства [1; 2]. Вчені виділяють різноманітні форми та методи стимулювання: матеріальні стимули, створення належних умов праці, моральні стимули у вигляді публічного визнання здобутків працівників, надання працівникам можливості проявляти ініціативу, наявність та оголошення працівникам довгострокових планів діяльності підприємства, забезпечення стилю управління, за якого відбувається широкий діалог між керівництвом та персоналом [3].

Вбачається, що найбільше значення серед стимулів працівників має саме матеріальна складова. Остання буде працювати в якості стимулу за наявності таких умов: виплата працівникам заробітної плати відповідно до ринкового рівня, а також пряма залежність між розміром заробітної плати та результатами праці, справедлива система преміювання, що враховує як індивідуальні досягнення, так і загальний внесок у результативність підприємства. Важливу роль відіграє також

своєчасність виплат, адже фінансова стабільність працівників безпосередньо впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Окрім основної заробітної плати, ефективними інструментами матеріального стимулювання є соціальні пакети, які можуть включати медичне страхування, компенсацію транспортних витрат, оплату навчання або додаткові бонуси за високі показники роботи. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Однак, незважаючи на важливість матеріальних стимулів, не слід недооцінювати значення нематеріальних складових, які можуть стати визначальним фактором у підвищенні ефективності роботи персоналу, особливо в умовах кризових ситуацій або обмежених фінансових ресурсів. До нематеріальних методів стимулювання належать створення комфортного психологічного клімату в колективі, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання досягнень працівників, а також гнучка система управління, що передбачає залучення персоналу до процесу ухвалення рішень. Працівники, які відчувають свою значущість і бачать перспективи розвитку в межах компанії, демонструють вищий рівень мотивації та продуктивності.

Особливе значення для підприємств з технічного обслуговування повітряних суден має розвиток корпоративної культури та підтримка командного духу. Це досягається завдяки чітко сформульованим цінностям компанії, відкритому внутрішньому комунікаційному простору, можливостям для підвищення кваліфікації та навчанню персоналу. Крім того, важливою складовою нематеріального стимулювання є впровадження системи гнучкого графіка роботи або додаткових вихідних днів, що сприяє збереженню балансу між професійною та особистою сферами життя працівників.

Таким чином, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів є найбільш ефективним підходом до управління персоналом на підприємствах з технічного обслуговування повітряних суден в умовах нестабільності. Враховуючи сучасні економічні виклики, зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, підприємства повинні розробляти та впроваджувати комплексні стратегії стимулювання, які не лише мотивують працівників до якісного виконання своїх обов'язків, а й сприяють їхньому професійному зростанню, лояльності та зацікавленості у довгостроковій співпраці. Застосування комплексного підходу до стимулювання персоналу дозволяє підвищити ефективність роботи підприємств, знизити рівень плинності кадрів та забезпечити їхню конкурентоспроможність на ринку авіаційного технічного обслуговування. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності ці аспекти набувають ще більшого значення, оскільки від рівня мотивації

та згуртованості персоналу залежить здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, підтримувати високі стандарти якості обслуговування та забезпечувати безперебійну роботу авіаційної інфраструктури.

Література:

1. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. Вип. 4(1). С. 119-126.
2. Карлова О. А. Основи менеджменту. Харків : ХНМАГ, 2008. 498 с.
3. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

**Nataliia Bobro, Candidate of Economic Sciences, Doctor of Philosophy,
Director of the Digital Department;
Director of the “NooLab & AI” Scientific Laboratory
Private Higher Education Institution “International European University”
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-3>

USE OF DIGITAL AVATARS IN THE LEARNING PROCESS AS A FACTOR OF ECONOMIC EFFICIENCY

The logical continuation of the digitalization process in the educational environment is the integration of all information technologies that contribute to the formation of a comprehensive view of digital educational tools. Such integration “adapts” digital avatars as intelligent media capable of interacting with the user in the learning process.

The concept of digital avatars is based on numerical modeling, which makes it possible to predict their effectiveness in the learning environment, analyze the impact of various factors on the quality of educational content, and provide personalized interaction with users [1; 2].

The proper use of this approach allows not only to work with primary educational data, but also to manage the learning process itself – to analyze the current level of students’ knowledge, predict their progress in the long term, identify learning difficulties, and implement corrective measures in a timely manner. This is especially true for industries that require deep theoretical and practical knowledge, in particular technical, medical, and engineering specialties.

It is important to note that digital avatars make it possible to control both the main and auxiliary learning processes. This contributes to the effective organization of educational activities through a harmonious combination of control and improvement functions, which is manifested in the timely adjustment of educational material, elimination of errors, and adaptation of content to the needs of students [3, p. 67]. Moreover, digital avatars allow to accumulate data on learning progress, which makes it possible to analyze the effectiveness of educational methods and improve programs based on the collected statistics.

The concept of digital avatars allows to consider a set of different factors that are interconnected, which makes the educational process more adaptive and effective. The key features of digital avatars include the following:

- forecasting and modeling of educational processes, which contributes to the timely identification of gaps in students' knowledge and adjustment of educational materials;
- the possibility of using new technologies, which allows processing and accumulating large amounts of educational data, analyzing student performance in real time;
- adaptation to the real parameters of the learning environment, which makes it possible to assess the level of student engagement in the learning process and to anticipate possible difficulties in learning the material;
- flexibility and sustainability of models, which makes digital avatars an effective element of interactive education [4; 5].

The decision-making process is key in education, so the possibility of optimizing it with the help of digital avatars is a promising and necessary direction for the development of the education sector.

It is important to note that digital avatars are not inferior to traditional teaching methods in terms of the quality of knowledge transfer, and in many aspects even surpass them. They provide access to the actual characteristics of the learning process, allow predicting risks, adapting educational strategies to the individual needs of students, and taking into account the specifics of different educational disciplines [6, p. 259]. The implementation of such innovative models contributes to a significant increase in the efficiency of the learning process, optimization of educational resources, and the formation of new added value in the educational sector.

Thus, we can talk about the concept of digital avatars as a promising tool not only for improving the educational process, but also for making strategic decisions in educational and research institutions. The use of this technology allows not only to optimize learning, but also to create your own models that meet the specific educational needs and training profile of students.

Depending on the level of implementation and the scale of use of digital avatars, their benefits can be manifested in the short, medium, and long term, which determines the strategic approach to their integration into the educational process.

In the short term, digital avatars play an important role in monitoring learning activities and optimizing resources. They allow analyzing the effectiveness of educational materials, adapting them to the individual needs of students, which, in turn, reduces the cost of developing curricula. In addition, digital avatars help predict educational outcomes, identifying gaps in students' knowledge and promptly adjusting their educational trajectory. This improves the quality of education and contributes to higher academic performance. An additional benefit is lower operating costs, as digital avatars reduce the need for traditional educational resources such as textbooks and

classroom learning, allowing for more rational distribution of educational institutions' finances.

In the medium term, digital avatars contribute to the efficiency of learning process management. Their implementation allows to improve the administration of educational programs, automate knowledge assessment, and increase teacher productivity. At the same time, they are becoming a key tool for personalized learning, providing students with adapted assignments, materials, and advice according to their level of knowledge and needs. This creates conditions for more effective learning and increased student motivation. Also, digital avatars allow to optimize the costs of educational technologies, helping to implement the latest developments without significantly increasing the budgetary costs of educational institutions.

In the long term, digital avatars are becoming an important tool for integrating innovations into the education system. They can serve as the basis for developing new educational business models based on artificial intelligence, virtual reality, and Big Data. Moreover, their use helps to increase accessibility of education, in particular for students who study remotely or have limited opportunities. Thanks to digital avatars, large amounts of educational data are accumulated, which allows to predict trends in education and develop effective development strategies.

Therefore, in the future, digital avatars may become an integral part of a digital university, providing personalized learning, automated interaction between teacher and student, and increased economic efficiency through optimization of educational processes.

References:

1. Bobro N. S. (2024) Tsyfrova transformatsiia osvitynikh system [Digital transformation of lighting systems]. *Efektivna ekonomika*, no. 1, pp. 36-41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.36>.
2. Kozynets A. O. (2024) Napriamy stratehichnoho upravlinnia systemoiu akademichnoi dobrochesnosti v umovakh tsyfrovoy transformatsii osvithnoho seredovyshcha [Directly strategic management of the system of academic integrity in the minds of the digital transformation of the world environment]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-09>.
3. Yahodzinskiy S.M., Gudzy Y.F., Skliarenko O.V. (2024) Empowering student entrepreneurs: the transformative power of university startup incubators. *Publishing House «Baltija Publishing»*, pp. 66-71 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-503-7-16>.
4. Komninos A., Santoro C., Gavalas D., Schoening J., Matera M., Leiva L. A. (2023). Proceedings of the 25th International Conference on Mobile Human-Computer Interaction. ACM. Association for Computing Machinery, New York, NY, United States, 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1145/3565066>.

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

6. Kubiv S.I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., Kozhyna A. (2020) Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 8(2), pp. 250-264. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-4>

SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN THE TERMS OF GLOBAL CHALLENGES

In the context of constant global challenges and unpredictable changes in the business environment there is a growing requirement in tools to ensure stakeholder loyalty and strengthen the company's positions. One of these tools is the effective implementation of the social responsibility of business.

Compliance, meeting stakeholder expectations, operating according to laws and initiatives, paying taxes fairly, participating in solving socially significant problems, and focusing on achieving the Sustainable Development Goals are important elements of socially responsible business behavior.

From a practical point of view, the development of a methodology for assessing the level of corporate social responsibility at an enterprise is an urgent issue for modern science. It is necessary to take into account a number of conditions, such as the industry of the enterprise, indicators of the economic, social and environmental components for both the internal and external environment, assessments of various stakeholder groups, their interests, and expectation, for assessing the effectiveness of implementing sustainable practices in company's activities.

Despite numerous studies on this topic, there is no unified methodology for assessing business social responsibility, which makes it difficult to rank companies in terms of the success of CSR practices, grading them by their impact on socio-economic processes and the implementation of the Sustainable Development Goals.

In order to assess the social responsibility of business, it is important to choose representative indicators of its economic, environmental and social components. We propose to include the following indicators in the system of indicators for assessing corporate social responsibility.

According to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, companies must adhere to high standards of financial and non-financial reporting, must provide information to society and employees about the possible negative impact of their activities on the environment, and must comply with all legal health and safety standards at the appropriate time [4].

Table 1

Indicators of assessing social responsibility of business

Environment/ Group of indicators	Internal	External
Economic	1. Turnover rate of personnel	1. Timely tax payments
	2. Corruption level and operation of corruption prevention system	2. Quality conformance level of goods and services according to the international standards
	3. Job opportunities growth	3. Efficiency and completeness of settlements with suppliers
Environmental	1. Environmental social assistance expenses to the net profit ratio	1. Compliance with national and international environmental standards and recommendations
	2. Implementation of energy-saving technologies	2. Waste recycling ratio
	3. Implementation of the “green office” policy	3. Development of the environmental culture of the population through the implementation of ecological initiatives
Social	1. Timely identification and meeting social needs of the employees	1. Company expenses for volunteering (as a percentage of total expenses)
2. Availability of social guarantees at the enterprise	2. Availability of the social guarantees	2. Response to issues of the local population concerns
	3. Creating safe working conditions	3. Programs of supporting vulnerable social groups

Source: systematized by author based on [1–3]

Thus, the social responsibility of business shows the degree of its interest in sustainable development of society, and the indicators reflect the qualitative and quantitative dimension of these processes. The assessment should be based on a comprehensive system of indicators that will take into account all 3 components: economic, environmental and social, take into account the interests of different stakeholder groups and reflect the company’s policy on sustainable development.

References:

1. Hovsieiev D.D. (2024) Methodological approach to assessing corporate social responsibility in the context of business innovation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9. № 3, pp. 246-251. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-43>.
2. Stanasiuk N., Pasinovich I., Tomashevskaya A. (2021) Modern approaches to enterprise corporate social responsibility evaluation. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, vol. 2 (8), pp. 109-120. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.02.109>.
3. Bocharova N.A., Shchepylina A.K. (2018) Integral assessment of the level of corporate social responsibility of the enterprise. *Economics of the transport complex*, vol. 31, pp. 45-62.
4. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Available at: <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/media/documents/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-summary-ukr.pdf> (accessed February 07, 2025).

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-5>

**THE IMPACT OF ARMED CONFLICT ON THE DEVELOPMENT
OF HUMAN RESOURCES IN ENTERPRISES:
IDENTIFICATION OF EXTERNAL CHALLENGES**

**ВПЛИВ ВІЙНИ
НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ:
ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ**

В мирні та воєнні часи виклики розвитку людських ресурсів різняться. В мирні часи зовнішні виклики розвитку людських ресурсів підприємств, які постають перед сучасною економічною наукою, зводяться до глобалізації; зростання конкуренції на ринку праці, яку спричиняють швидкі зміни технологій, і, відповідно, зміни до вимог кваліфікації працівників; зміни демографії робочої сили.

Огляд зовнішніх викликів розвитку людських ресурсів підприємств у мирні часи.

Глобалізація призводить до потреби в міжкультурному розумінні, що зумовлює вивчення іноземних мов, освоєння міжкультурних комунікативних компетентностей, набуття знань та навичок культурної дипломатії, розробку та адаптацію послуг, які враховують відмінності різних культур. Зростання конкуренції, у тому числі глобальної, на ринку праці стимулює розвиток людських ресурсів підприємств, оскільки потребує набуття та постійного вдосконалення нових знань, вмінь, професійних навичок, особистих якостей а також навичок швидкого реагування та адаптації до змін в сфері праці. Зміна демографічних показників робочої сили, наприклад старіння населення, створює проблеми в управлінні талантами та наймі персоналу. Ці зміни можуть мати значні наслідки для економіки, можливостей працевлаштування та соціальної політики.

В воєнні часи до тих зовнішніх, що вже існують, додаються такі, що пов'язані безпосередньо із воєнними діями та введенням воєнним станом на території країни.

Огляд зовнішніх викликів розвитку людських ресурсів підприємств у воєнні часи.

Міжкультурне розуміння набуває важливого значення для українців, які були вимушені переїхати за кордон після початку повномасштабного вторгнення. Розбіжність в соціокультурних характеристиках [1], які визначаються цінностями та поведінковими установками людей впливають на процес адаптації українців за кордоном та в значній мірі визначають готовність до подальшого проживання у країні. Немаловажну роль грають також соціально-психологічні та емоційно-поведінкові фактори, які формують навички розуміння інших культурних моделей поведінки та соціальні стандарти іншого соціуму. Кожна культура характеризується своїм специфічним типом поведінки, стилем комунікації, моделлю передачі інформації, культурними рисами, які визначаються установками, цінностями та емоціями [2]. Оскільки в різних культурах одні й ті самі цінності сприймаються по-різному, це впливає на комунікативні та поведінкові моделі людей.

Стосовно конкуренції на ринку праці наразі в Україні спостерігається від'ємна тенденція – дефіцит кадрів і зростання конкуренції за працівників, обмежена пропозиція висококваліфікованої робочої сили, зменшення кількісного складу працівників. Так, за оцінками Національного банку України, чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років у 2023 році скоротилася більш ніж на чверть порівняно з 2021 р. У результаті кількість кандидатів на одне робоче місце наприкінці I кварталу 2024 р. була нижче ніж до повномасштабного вторгнення. У деяких професій (логістики, робочі спеціальності, роздрібна торгівля, діяльність готелів та ресторанів) цей показник нижче одиниці, що свідчить про суттєвий дефіцит кадрів [3].

Проблема браку працівників загострювалася впродовж 2024 року, а ринок праці залишався стисненим. Проте спостерігаються суттєві диспропорції між потребами роботодавців та навичками потенційних працівників, а також значна регіональна нерівномірність. Так, за оцінками Національного банку України в регіонах, близьких до зони бойових дій, зберігається безробіття [4].

За думками науковців вплив війни призведе до того, що «вперше за три останні десятиліття наша країна може зіткнутися з серйозною нестачею робочої сили, особливо в сегменті висококваліфікованої праці» [5]. Тому «роботодавці, найбільшим з яких є держава, муситимуть ... враховувати вимоги найманих працівників, аби вигравати конкуренцію за них, конкуренцію не лише з іншими підприємствами, а й з іншими країнами» [6].

Що стосується демографічних показників робочої сили, то в Україні ще до початку повномасштабного вторгнення вони мали тенденцію до спаду (зниження народжуваності у 2022 році у порівнянні із 2014 р. на 29% за даними Світового банку [7]). В умовах війн швидке скорочення

чисельності населення України є результатом депопуляції, масштабної трудової міграції, окупації частини території України, а також нових викликів і загроз, що обумовлені збройною агресією. Так, за даними Світового банку [8], чисельність населення за останні 10 років (у період з 2014 по 2023 рр.) знизилась на 8 млн. і складала на кінець 2023 року 37,73 млн. осіб.

У воєнні часи розвиток людських ресурсів здебільшого детермінується зовнішніми загрозами та викликами, які приводять до набуття умінь та навичок швидкого реагування на зміни, прийняття рішень в кризових ситуаціях.

Це відбувається згідно із концепцією «виклик-відповідь», запропонованою Арнольдом Джозефом Тойнбі [9], сутність якої полягає у безперервному процесі виникнення викликів та відповідей на них, завдяки чому відбувається розвиток, тобто виклики є стимулами до розвитку. «Успішність та адекватність вирішення поставленої перед суспільством задачі, консолідація його членів є своєрідним відгуком на виклики, що знаменує собою перехід суспільства у більш високий, досконалий стан існування» [10]. Три з п'яти запропонованих Арнольдом Джозефом Тойнбі викликів-стимулів – стимул ударів, стимул тиску та стимул утиску, об'єднані під назвою «виклики людського середовища», характерні наразі для українського суспільства.

В умовах російсько-української війни до таких викликів відносяться:

- для людини, працівника: зміна місця проживання (міста або країни), місця праці, професії, спеціальності; необхідність працювати в складних умовах та невизначеності (відсутності електроенергії, наявності постійної психологічної напруги та стресу);

- для підприємств: зменшення пропозиції кваліфікованої робочої сили (внаслідок скорочення працездатного населення: міграції за кордон, мобілізації);

- для вітчизняної економіки: зміна характеристик людських ресурсів України та траєкторії його розвитку внаслідок війни; безробіття та концентрація людських ресурсів у нелегальному секторі економіки.

Таким чином, низка відповідей на виклики є проявом розвитку суспільства до самовизначення і самодостатності, а також надає можливість набути нові навички і призводить до розвитку людських ресурсів.

Література:

1. Богуцька О.А. Соціокультурні фактори трансформації соціально-економічних систем. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (25 листопада 2020 р., м. Кропивницький). 2020. С. 54-56.

2. Діомідова Н.Ю. Вплив культурно-релігійних цінностей на розвиток емоційного інтелекту (на прикладі іноземних студентів). *Когнітивні та емоційно-поведінкові фактори повноцінного функціонування людини: культурно-історичний підхід*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (18-19 жовтня 2013 року). Харків : ХНПУ, 2013. С. 16-17.
3. Інфляційний звіт Національного банку України. Квітень 2024 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf
4. Інфляційний звіт Національного банку України. Січень 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=11
5. Маршавін Ю., Кицак Т., Кирилюк В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-2>
6. Лібанова Е.М. Гендерні відмінності на ринку праці: уроки Клаудії Голдін для України: Премія з економіки пам'яті Альфреда Нобеля 2023 року. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 12 (23). С. 47-60. URL: <https://doi.org/10.15407/vism2023.12.047>
7. Birth rate, crude (per 1,000 people). World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.CBRT.IN><https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.CBRT.IN>
8. Population, total. World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
9. Тойнбі А.Дж. Дослідження історії. Том 1. Основи. 1995 р. 614 с.
10. Сидоренко В.В. Методична діяльність у суспільстві, яке навчається: виклики, проблеми, перспективи розвитку. *Методист*. 2018. № 2 (74). С. 14-27.

**Maria Vakulich, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Doctoral Student**
*National Research Institution «Prydniprovsk State Academy
of Civil Engineering and Architecture»
of the Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-6>

**PARADIGM OF THE FORMATION SYSTEM
OF MANAGEMENT OF THE INVESTMENT CLIMATE
FROM UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONDITIONS
OF FULL-SCALE MILITARY INVASION**

**ПАРАДИГМА СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНИМ КЛІМАТОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО
ВОЄННОГО ВТОРГНЕННЯ**

В умовах сучасного розвитку світової економічної системи, що характеризується глобалізацією міжнародної кооперації та інтеграції виробничої, фінансової, науково-технічної та інших сфер ведення бізнесу, сталий розвиток держав досягається при поєднанні двох основних цілей: фокусуванні суспільства та інститутів державного управління на потребах та вимогах людини, що забезпечує соціальну та культурну сталість розвитку держави, та фокусуванні на економічному зростанні, що забезпечує основу для інвестування та системного розвитку держави. За цих умов, Україна має спектр інвестиційних переваг, що забезпечують зацікавленість для інвесторів у реалізації проєктів та програм макроекономічного рівня. Зокрема, державі притаманний великий внутрішній ринок, суттєвий інвестиційний потенціал у сфері агропромислового забезпечення та вигідне геополітичне розташування, що з'єднує країни Азії та Європи, забезпечуючи постачання товарів.

В умовах високого рівня глобалізації та інтеграції національних економік, світові зіставлення держав за економічними показниками є одним із найбільш розповсюджених інструментів оцінки ефективності державного управління та рівня соціального розвитку, а також визначення аналізу стану інвестиційного клімату в національній економіці [1, с. 38]. Спектр невирішених проблемних аспектів макроекономічного рівня нарощується через постійні економічні проблеми, а пошук дієвого механізму управління інвестиційним

кліматом національної економічної системи унеможлиблюється завдяки постійним економічним коливанням, відтоку іноземного капіталу, припинення фінансування інвестиційних проєктів та програм державного рівня та інше. На теперішній час багато держав стали «інвестиційними аутсайдерами» у контексті постіндустріальних критеріїв і параметрів. Додатковим фактором ускладнення відповідної економічної ситуації є проведення активних бойових дій на території України, що зумовлює відтермінування строків реалізації спектру інвестиційних проєктів та програм національного рівня.

Економічна система України зазнає суттєвих коливань за рахунок проведення активних бойових дій на її території. За розрахунками Міністерства економіки України станом на червень 2022 року прямі одноразові втрати економічної системи складають 565 млрд. дол. США, з яких 119 млрд. дол. США припадає на інфраструктуру і 91 млрд. дол. США – на втрати цивільних об’єктів. Таким чином, у 2022 році України не отримала капітальні інвестиції на суму 54 млрд. дол. США, що суттєво вплинуло на формування інвестиційного клімату країни [2].



Рис. 1. Перелік заходів для покращення стану інвестиційного клімату в економіці України у період 2025–2026 рр.

Джерело: розробка автора

Ефективне управління інвестиційним кліматом економіки України дозволить покращити загальний рівень інвестиційного клімату держави, що, в свою чергу, завдяки покращенню інвестиційного іміджу на вищих

ланках ієрархії, зменшить негативний вплив зовнішніх факторів. Отже, активізація інвестиційної діяльності можлива тільки на основі виявлення та систематизації рівнів управління інвестиційним кліматом в національній економіці, що дає можливість, на основі отриманої інформації, розробити комплексну концепцію управління інвестиційним кліматом в національній економіці.

З метою покращення стану інвестиційного клімату в економіці України у період 2025–2026 рр. варто звернути увагу на наступні заходи (рис. 1).

Таким чином, управління інвестиційним кліматом є необхідною умовою прискорення темпів економічного розвитку України, що забезпечує умови стійкого економічного розвитку національної економічної системи.

Література:

1. Вакулич М.М. Глобалізаційні виклики економіки України: діагностування стану інвестиційного клімату як рушійної сили в контексті економічних тенденцій сьогодення. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 38-44. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).38-43](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).38-43).
2. World Investment Report 2023. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>.

Mykola Vasylenko, Student
Ivan Franko National University
Lviv, Ukraine

Scientific Supervisor: Tetyana Moryak, Associate Professor
at the Department of Economic Theory
Ivan Franko National University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-7>

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

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

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

Table 1

Global Growth of Financial Inclusion (2013–2024)

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

The data highlights a consistent increase in financial account ownership, driven largely by mobile money adoption. The 15% rise in mobile account usage between 2017 and 2022 demonstrates the transformative potential of digital finance.

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

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

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

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

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

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

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

Table 2

Digital Finance Challenges and Solutions

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

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

Financial inclusion through digital finance is a transformative force, offering businesses new avenues for growth while addressing socio-economic disparities. By leveraging mobile technologies, AI, and innovative business models, companies can contribute to sustainable economic development and enhance global financial accessibility. For example, the global digital payments market is projected to grow from \$7.36 trillion in 2021 to \$15.27 trillion by 2027, reflecting a compound annual growth rate (CAGR) of 12.8% [5]. Similarly, the microfinance industry is expected to surpass \$400 billion in loan disbursements by 2030, driven by enhanced digital access [6].

References:

1. World Bank. (2022). Global Findex Database. Available at: <https://www.worldbank.org/en/programs/globalfindex-database-2022-full-report-with-extended-data> (accessed January 22, 2025)
2. Safaricom. (2020). M-Pesa Impact Report. Available at: <https://www.safaricom.co.ke/business/mpesa-impact-report-2020-analysis-includes-key-innovation-and-economic-effect> (accessed January 23, 2025)
3. International Monetary Fund. (2021). Digital Finance: Risks and Opportunities. Available at: <https://www.imf.org/en/Topics/Financial-Sector/Digital-Finance-Risks-and-Opportunities-2021-global-overview-full-study> (accessed January 24, 2025)
4. UN Digital Economy Report. (2022). Trends in Financial Inclusion. Available at: <https://unctad.org/digital-economy/2022-report-financial-inclusion-and-trends-in-the-digital-age> (accessed January 25, 2025)
5. Statista. (2022). Digital Payments Worldwide Overview. Available at: <https://www.statista.com/statistics/digital-payments-worldwide-overview-2022-trends-and-market-insights> (accessed January 22, 2025.)
6. Market Research Future. (2023). Microfinance Market Report. Available at: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/microfinance-market-report-2023-global-trends-analysis-and-forecast> (accessed January 23, 2025)

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-8>

ILLEGAL DISTRIBUTION OF SOFTWARE IN THE DIGITAL ECONOMY

НЕЛЕГАЛЬНЕ ПОШИРЕННЯ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розробка програмного забезпечення (ПЗ) має вирішальну роль в умовах цифрової трансформації, сприяючи зростанню економіки, інноваціям, створюючи можливості працевлаштування та сприяючи цифровій трансформації в різних галузях. Приватні та державні компанії інвестують у технологічні дослідження та розробки для створення передових програмних рішень, які підвищують та покращують взаємодію з користувачами, підвищують ефективність бізнес процесів, налагоджують зв'язки між різними державними установами та інституціями. Співпраця між розробниками програмного забезпечення призводить до створення масштабованих цифрових платформ, які полегшують різні аспекти соціального та економічного життя. Попит на сучасні програмні рішення стимулює конкуренцію та утворює нові ринки. Крім того, такий розвиток сприяє цифровій грамотності кожного індивіда у суспільстві, що є частиною цифрової трансформації. Без таких зрушень, соціально-економічний розвиток може сповільнитися.

Попри те, що програмне забезпечення вже пройшло довгий цикл свого становлення і стало невід'ємною частиною соціально-економічного життя, актуальною залишається проблема нелегального поширення програмного забезпечення (піратство) [1].

Поширення піратства в цифровій економіці становить значну загрозу правам інтелектуальної власності, економічному зростанню та інноваціям. Також недоотримання доходів розробників програмного забезпечення, несплати податків та неправомірного збагачення [2]. Водночас це сприяє культурі незаконного споживання, яка знецінює витрати, понесені унаслідок розробки програмного забезпечення. Причиною цьому є швидкий темп розвитку технологій, які дозволяють легко відтворювати і розповсюджувати програмні продукти захищених авторським правом.

Згідно щорічному дослідженню компанії Revenera, що займається відслідковування піратського ПЗ, у 2024 році країнами, що мають

високий ступінь поширення піратського ПЗ, є Китай, Сполучені Штати, Індія та Бразилія. Важливо також зазначити, що Україна у цьому списку посідає 8 місце [3].

Поширення піратства в цифровій економіці не лише загрожує державі та бізнесу, але й може підірвати довіру споживачів. Використання піратського програмного забезпечення, а також фізичних носіїв, які часто містять зловмисне програмне забезпечення, наражають користувачів на витоки та крадіжку особистих даних, оприлюднення конфіденційної інформації, шахрайство з фінансовими активами та іншими видами кіберзагроз [4].

Використання піратського програмного забезпечення може мати наступні форми:

- встановлення ПЗ на більшій кількості пристроях, ніж зазначено умовами ліцензії;
- використання єдиної ліцензії декількома користувачами з одного облікового запису;
- поширення зламаного ПЗ через сторонні сервіси, що не є офіційними дистриб'юторами;
- модифікація ПЗ таким чином, щоб відкрити доступ до платних функцій, обходячи необхідну авторизацію;
- шахрайство з отриманням ліцензії і розповсюдження її між іншими користувачами з метою комерціалізації.

Розвиток моделей монетизації, а також трансформація шляхів поширення ПЗ зробили значний вплив на боротьбу з піратством програмного забезпечення, як збільшуючи, так і зменшуючи його поширеність залежно від прийнятої моделі використання. Зокрема, слід зазначити наступне:

- хмарне програмне забезпечення або те, яке потребує підключення до Інтернету, суттєво впливає на зменшення піратства, оскільки користувачі повинні регулярно проходити онлайн-автентифікацію, підтверджуючи своє право на використання ПЗ. Також вони можуть не мати прямого доступу до ПЗ, а управління ним здійснюється віддалено. Відповідно, його важче зламати і поширити порівняно з традиційними одноразовими ПЗ. Не менш важливо, що у хмарних моделях користувачі отримують автоматичні оновлення та виправлення, пов'язані з працездатністю та безпекою, що перешкоджає піратству, оскільки зламані версії схильні до некоректної і нестабільної роботи;
- моделі підписки забезпечують нижчі початкові витрати, роблячи програмне забезпечення більш доступним для ширшої аудиторії. Застосовуючи рівневе або адаптивне ціноутворення, постачальники ПЗ намагаються підлаштуватися під потреби кожного користувача;

– програмне забезпечення, яке пропонує безкоштовну версію з обмеженими функціями, зменшує піратство, надаючи мінімально необхідний функціонал, який дозволить оцінити потребу користувача у конкретному ПЗ. Тим самим користувач має можливість побудувати більш гнучкішу модель витрат на використання ПЗ;

– програмне забезпечення, кероване спільнотою (з відкритим вихідним кодом), поширюється за ліцензією спільного використання. Таке ПЗ може мати той самий функціонал, що і платна версія. Беручи до уваги, що ліцензія дозволяє змінювати, виправляти і використовувати у комерційних цілях ПЗ, це значно зменшує витрати на його впровадження. Це, у свою чергу, суттєво зменшує потребу у використанні піратського ПЗ.

Загалом, за поточних умов ми маємо ситуацію, коли ринок програмного забезпечення трансформується. Ця трансформація націлена на те, щоб забезпечити прибутковість і уникнути неправомірного користування програмними продуктами.

Література:

1. 10+ Unsettling Software Piracy Statistics to Know in 2025. VPNCentral. URL: <https://vpncentral.com/software-piracy-statistics/> (дата звернення: 22.01.2025).
2. Software Piracy and Compliance 2025 Outlook. URL: <https://info.revenera.com/SWM-RPT-monetization-monitor-license-compliance-piracy> (дата звернення: 22.01.2025).
3. Software Piracy 2025 Stat Watch | Revenera Blog. URL: <https://www.revenera.com/blog/software-monetization/software-piracy-stat-watch/> (дата звернення: 22.01.2025).
4. 4K-Soft Ltd. | The hidden costs of pirated software: A cautionary tale for small businesses. 4K-Soft Ltd. | Mobile and Web development. URL: <https://4k-soft.com/news/the-hidden-costs-of-pirated-software-a-cautionary-tale-for-small-businesses> (дата звернення: 22.01.2025).

BIG DATA ANALYTICS APPLICATION FOR DECISION-MAKING OPTIMIZATION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

ЗАСТОСОВУВАННЯ АНАЛІТИКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

У цифрову епоху великі дані (Big Data) є критично важливими, оскільки вони дозволяють бізнесам швидко адаптуватися до змін на ринку та приймати рішення на основі реальних даних, а не інтуїції. Великі дані в ланцюгу постачання стосуються структурованих та неструктурованих даних, зібраних на різних етапах. Вони надають комплексний огляд, що покращує видимість процесів, підвищує точність прогнозування попиту та оптимізує управління запасами.

Типові джерела даних у ланцюгу постачання включають:

- Інтернет речей (IoT) в обладнанні, транспортних засобах та об'єктах, що відстежує температуру, місцезнаходження, швидкість та продуктивність машин.
- Системи ERP, що фіксують основні внутрішні дані, включаючи рівні запасів, статуси замовлень, закупівлі та фінанси.
- Дані з відгуків клієнтів та взаємодій з сервісом, що надають інформацію про задоволеність продуктом, час доставки та області для покращення.
- Погодні умови та реальний трафік, що є важливими для управління збоїв та оптимізації маршрутів [2].

Дані є ключовим базовим елементом, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси та забезпечувати стійкість перед обличчям збоїв. Для отримання позитивного економічного ефекту від Big Data аналітики підприємствам рекомендується:

- Визнання того, що управління даними є постійним процесом, а не одноразовою дією.
- Зосередження на критичних елементах доступності даних, їх якості, надійності, частоті та послідовності.

– Використання ітеративного підходу до управління даними, що дозволяє організаціям вдосконалювати свої стратегії даних, адаптуватися до змінних обставин та вчитися на досвіді.

– Розробка дорожньої карти, орієнтованої на цінність. Дані повинні бути пов'язані з чіткою метою та спрямовані на створення цінності, такої як економія коштів, підвищення ефективності, покращення задоволеності клієнтів та інновації [1].

Великі дані допомагають компаніям зменшити непотрібні кроки та інтегрувати рішення на основі даних.

Наприклад, в Індії Procter & Gamble досягла 60% зменшення кількості точок дотику в ланцюгу постачання порівняно з попередніми роками. Це призвело до швидших операцій, зниження витрат та підвищення ефективності.

«В Індії ми використовуємо безперервні дані, аналітику та автоматизацію для оптимізації нашого ланцюга постачання, що призвело до зменшення кількості точок дотику на 60% порівняно з кількома роками тому» [3].

Іншим показовим прикладом є компанія Amazon, яка впровадила систему упереджувачого управління обслуговуванням обладнання, встановивши 100'000+ датчиків для відслідковування вібрацій та температур на 35'000 одиницях обладнання. Отримані дані акумулювались на власній хмарній платформі AWS. На базі наявної статистики та стандартів ISO, Amazon розробила внутрішній сервіс для виявлення аномальних відхилень із застосуванням машинного навчання. Як результат така аналітика дала змогу зменшити незаплановані простой обладнання на 69%, та зекономити близько USD38'000'000.

Компанії, які усвідомлюють цінність даних і використовують їх стратегічно, отримують значну конкурентну перевагу. Йдеться вже не просто про збір великих даних, а про створення інтелектуальних даних із величезного обсягу інформації та перетворення їх на практичні ідеї. Цей перехід від цифр до стратегії дозволяє приймати обґрунтовані рішення в усьому: від прогнозування потреби в товарах до транспортної та складської логістики, і завершуючи звітністю в режимі реального часу. Але варто зазначити, що дії, засновані на даних, це не ізольований процес, а радше невід'ємна частина орієнтованого на майбутнє корпоративного управління, його фундамент.

Література:

1. Davenport T., Evgeniou T., Redman T. Your Data Supply Chains Are Probably a Mess. Here's How to Fix Them *Harvard Business Review*. June 24, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/06/data-management-is-a-supply-chain-problem>.

2. Aliche K., Glatzel C., Karlsson P.-M. Big data and the supply chain: The big-supply-chain analytics landscape (Part 1). *McKinsey & Company*. February 16, 2016.

URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/big-data-and-the-supply-chain-the-big-supply-chain-analytics-landscape-part-1#>.

3. McCrea B., The Rise of the Intelligent Supply Chain: Driving efficiency with data and automation. *Logistics Management*. February 1, 2025. URL: https://www.logisticsmgmt.com/article/the_rise_of_the_intelligent_supply_chain_driving_efficiency_with_data_and_automation.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-10>

MULTISECTORAL APPLICATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE GLOBAL ECONOMY

Blockchain technology has evolved from its initial applications in cryptocurrency markets to a widely used solution in various business sectors. The decentralized and immutable nature of blockchain ensures security, transparency, and efficiency, making it a promising tool for digital transformation in multiple industries [4]. The global economy is witnessing increasing adoption of blockchain in finance, logistics, healthcare, and public administration, providing significant opportunities for improving operational efficiency and trust among stakeholders.

Blockchain technology has found widespread application across various industries, revolutionizing traditional operational models and creating new paradigms of efficiency and security. Its decentralized and immutable nature offers significant advantages in ensuring data integrity, reducing transaction costs, and eliminating the need for intermediaries. In finance and banking, blockchain enables secure peer-to-peer transactions, enhances fraud detection, and facilitates real-time cross-border payments. This technology mitigates the risks associated with centralized financial systems, improving overall efficiency and trust among stakeholders [3].

In supply chain management, blockchain plays a crucial role in tracking the movement of goods, ensuring authenticity, and minimizing counterfeiting. By providing a tamper-proof digital ledger, businesses can improve transparency and accountability throughout the supply chain, leading to reduced inefficiencies and enhanced customer confidence [1].

The healthcare industry leverages blockchain to secure patient records, enhance interoperability among medical institutions, and improve drug traceability. By enabling secure and immutable storage of health data, blockchain enhances privacy while ensuring accessibility for authorized parties, thereby improving patient outcomes and streamlining administrative processes.

Public administration also benefits from blockchain integration, particularly in the areas of digital identity management, electoral processes, and record-keeping. Governments utilize blockchain to create transparent voting systems, combat electoral fraud, and maintain immutable records of transactions, thus reinforcing public trust in institutional governance [1].

Intellectual property and digital rights management are increasingly dependent on blockchain for securing copyrights, tracking content ownership, and ensuring fair compensation for creators. Through smart contracts, blockchain automates royalty payments and licensing agreements, reducing the risk of intellectual property theft and unauthorized distribution [1].

Furthermore, the energy sector is adopting blockchain technology to facilitate decentralized energy trading, enabling consumers to buy and sell renewable energy directly. This innovation supports the transition to sustainable energy models by optimizing grid management, reducing reliance on intermediaries, and ensuring fair pricing mechanisms [1].

Overall, the implementation of blockchain across these industries demonstrates its transformative potential in enhancing operational efficiencies, strengthening security frameworks, and fostering trust in digital transactions [2].

The analysis of blockchain applications across various industries allows for the identification of five primary categories of its utilization. Below are the five main types of blockchain applications in business.

Optimization and automation of business processes. One of the most significant advantages of blockchain technology is its ability to automate routine tasks, allowing companies to minimize costs and reduce operational time. By utilizing smart contracts in financial transactions and administrative workflows, businesses can significantly accelerate processes while minimizing the risk of human errors. The elimination of manual verification procedures and intermediaries streamlines operations, leading to increased efficiency and accuracy across various business sectors.

Decentralization. The removal of intermediaries and centralized structures provides businesses with greater control over their operations. This is particularly beneficial in industries with high levels of competition, such as logistics, finance, and energy. Blockchain ensures secure peer-to-peer transactions, reducing the dependency on third parties and enhancing operational resilience. By enabling decentralized networks, businesses can mitigate risks associated with centralized failures and increase autonomy in decision-making processes.

Transparency and trust. The inherent verifiability of blockchain data establishes a foundation for trust between partners, clients, and regulators. Features such as product origin tracking and blockchain-based auditing systems enable companies to enhance their reputation and strengthen competitive positioning. Transparent records of transactions and supply chain data ensure that stakeholders can verify the authenticity and compliance of processes, fostering greater accountability and reliability in business dealings.

New business models. Blockchain technology unlocks new opportunities for innovative business models. For example, content monetization through

Non-Fungible Tokens (NFTs) or the creation of platforms that integrate customers into production processes allows companies to develop additional revenue streams. Decentralized autonomous organizations (DAOs) and blockchain-powered marketplaces are reshaping traditional business frameworks, enabling more efficient value exchange and community-driven governance.

Tokenization of assets. Converting physical or digital assets into blockchain-based tokens facilitates access to global markets, enhancing liquidity and attracting investment. By leveraging tokenization, businesses can fractionalize ownership of high-value assets, making them more accessible to a broader range of investors. This approach not only democratizes asset management but also simplifies cross-border transactions and regulatory compliance, promoting a more inclusive financial ecosystem.

Thus, blockchain technology is revolutionizing multiple industries by increasing efficiency, security, and transparency. Its multisectoral application presents significant opportunities for economic transformation and competitiveness in the global market. Further research should focus on regulatory frameworks and scalability challenges to ensure sustainable adoption of blockchain solutions in various business domains.

References:

1. CB Insights. (2022). Industries Disrupted by Blockchain Retrieved from: <https://www.cbinsights.com/research/industries-disrupted-blockchain/>
2. Tapscott D., Tapscott A. (2016). Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World. Penguin Random House.
3. Peters G.W., Panayi E. (2016). Understanding modern banking ledgers through blockchain technologies: Future of transaction processing and smart contracts. *Banking & Finance Review*, vol. 3, pp. 25-40.
4. Swan M. (2015). Blockchain: Blueprint for a New Economy. O'Reilly Media.

**Valeriia Kornivska, Doctor of Economics Sciences,
Senior Research Officer of the Department of Economic Theory
State Organization “Institute for Economics and Forecasting of the National
Academy of Sciences of Ukraine”
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-11>

DIGITALIZATION OF FINANCE AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Вплив цифрових фінансів на розвиток людського капіталу може бути проаналізований у декількох площинах; по-перше, у контексті економічних ефектів використання цифрових фінансових технологій у різних сферах. Так, аналіз ОЕСР [1] доводить, що цифровізація фінансового сектора істотно впливає на продуктивність, особливо у галузях, що представляють третинний сектор. Механізм такого впливу досить складний і загалом непрямий. Цифрові фінансові технології, зумовлюючи зниження кредитних обмежень та покращуючи кредитний розподіл, впливають на гармонізацію конкурентних ринкових умов. Заходи, спрямовані на підтримку цифрової інфраструктури, заохочення конкуренції у сфері комунікацій, сприяння фінансовим інноваціям та стимулювання формування цифрових навичок високого рівня можуть підтримувати та посилювати зростання продуктивності, створювати сприятливий для розвитку бізнес-талантів соціоінституційний клімат. Діджиталізація фінансів, таким чином, розглядається сьогодні як наріжна складова створення відповідного інноваційно сприятливого середовища.

Водночас в різних інституційних умовах ця картина може істотно змінюватися, перетворюючи цифрові фінанси з механізму розвитку людського капіталу на глибинну перешкоду через опортуністичну поведінку фінансових установ, стимулювання фінансово-орієнтованих патернів поведінки у споживачів фінансових послуг, несумісних з перспективами створення соціоінституційного середовища для інновацій.

Дослідження впровадження цифрового кредиту в країнах, що розвиваються, доводять істотну амбівалентність цього процесу. Цифровий кредит як органічна, а в деяких країнах – авангардна складова цифрового банкінгу функціонує в різних фінансово-інституційних середовищах, по-різному регулюється, має неоднакову ефективність.

Об'єднує різні варіанти цифрового кредиту головна мета його реалізації – фінансова інклюзія та споживання. Ретельно проаналізувавши досвід цифрового кредитування у країнах, що розвиваються (країнах Африки, Південно-Східної Азії), та приділивши особливу увагу українському фінансово-інституційному середовищу, сьогодні можна зробити висновок, що цифрове кредитування – це ризиковий вид цифрових фінансових операцій, що достатньо активно розвивається, отримуючи підтримку світових економічних і фінансових еліт, демонструючи при цьому свою явну пріоритетність перед іншими складовими цифрового розвитку.

Формальна ціль активно впроваджуваного сьогодні цифрового кредитування – активізація фінансової інклюзії для зростання добробуту. Однак, дослідження фахівців CEPR показують істотну суперечливість цифрового кредитування і доводять попередні прогнози, що були опубліковані автором у 2017 році [2], – цифровий кредит не впливає позитивним чином на добробут домогосподарств, не стимулює соціальної усталеності та соціальної мобільності, навпаки, може вкорінювати проблему нерівності. Цифровий кредит на сьогодні не має ніякого відношення до створення умов для інвестиційного процесу та істотного покращення добробуту, водночас він йде рука об руку зі споживанням, розвивається на його основі; цифровий кредит цікавий саме як механізм зростання споживання.

Споживаючи в кредит, активно беручи участь у цифровому кредитуванні, зростання кредитної заборгованості, погіршення добробуту домогосподарств впритул до виключення із раціону продуктів першої необхідності в різні роки відчували жителі Танзанії та Кенії [3], у боргову пастку попадали жителі Малаві [4] та інших африканських країн, перед борговою кризою домогосподарств внаслідок цифрового кредитування опинявся Китай [3]. У тій чи іншій мірі негативні наслідки активного втручання цифрових фінансів в звичайне буття споживачів відчували багато осіб, що з ними стикнулися. Очевидно, що у відсутності відповідних фінансово-інституційних механізмів захисту споживачів фінансових послуг, довгострокове розбалансування соціоінституційного середовища внаслідок активізації цифрового кредитування неминуче.

Для забезпечення усталеного соціоінституційного середовища, вирішення завдання збереження та зростання людського капіталу необхідним є усвідомлення дії інститутів як усталених структур, що створюють каркас економічних систем шляхом визначення меж адекватної економічної взаємодії через встановлення формальних і неформальних правил гри у суспільстві; а також умов актуального цифрового переходу, у тому числі у сфері фінансів. Сьогодні цей напрямок досліджень актуалізується як в теоретико-методологічному

контексті, так і у науково-практичному. Фінансово-інституційний розвиток, процеси цифровізації фінансів та їх вплив на розвиток людського капіталу в таких країнах, як Швейцарія, Сінгапур, Данія, Китай мають бути ретельно дослідженими для виявлення шляхів фінансово-інституційного розвитку української економіки у контексті збереження та залучення людського капіталу.

Література:

1. Bontadini F., Filippucci F., Jona-Lasinio C., Nicoletti G., Saia A. Digitalisation of financial services, access to finance and aggregate economic performance. *OECD Economics Department Working Paper*. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/08/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance_86d37dc7/10c7e583-en.pdf
2. Корнівська В. Цифровий банкінг: ризики фінансової дигіталізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 254-261.
3. Корнівська В. Цифрові трансформації: ризики класнтоорієнтованих фінансів. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 156-163.
4. Brailovskaya V. Pascaline Dupas Jonathan Robinson. Is Digital Credit Filling a Hole or Digging a Hole? Evidence from Malawi. 29 Dec 2021. URL: <https://cepr.org/publications/dp16848>

Olena Kostiuunik, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
Kyiv, Ukraine

Maria Nakonechna, Student
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-12>

**PROBLEMS AND PROSPECTS
OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE:
CHALLENGES AND SOLUTIONS**

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ:
ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

Підприємництво має важливе значення для економічного зростання України, адже сприяє створенню робочих місць, підвищенню рівня доходів населення та впровадженню інновацій. Проте, підприємницька діяльність в Україні стикається з численними перешкодами, які уповільнюють її розвиток і потребують нагальної уваги з боку держави.

Однією з головних проблем залишається бюрократія та складність реєстрації бізнесу. Незважаючи на спроби уряду спростити процедури, надмірне регулювання й численні вимоги ускладнюють запуск і ведення бізнесу. Особливо це відчувають малі й середні підприємства, які не мають достатніх ресурсів для подолання бюрократичних бар'єрів. У деяких країнах Європи впроваджено успішні практики, такі як повністю цифрове «єдине вікно» для реєстрації підприємств, яке дозволяє зареєструвати бізнес протягом одного дня. Україна могла б адаптувати ці приклади, спрощуючи адміністрування та зменшуючи витрати підприємців на реєстраційні процедури.

Ще одним викликом є корупція та правова нестабільність. Високий рівень корупції та непередбачуваність правової системи створюють значні ризики для підприємців, послаблюючи їхню довіру до державних інституцій. Це не лише відлякує іноземних інвесторів, але й підриває готовність місцевого бізнесу інвестувати та розширювати діяльність. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати жорсткі антикорупційні заходи, сприяти прозорості державних процедур і забезпечити рівні умови для бізнесу. Досвід країн Східної Європи, які

успішно знизили рівень корупції за допомогою реформ судової системи та посилення антикорупційних агентств, може стати важливим орієнтиром для України [1].

Крім того, малий і середній бізнес стикається з серйозними труднощами у доступі до фінансових ресурсів. Незважаючи на існування банківської системи, обсяги кредитування малого бізнесу залишаються низькими, а ставки за кредитами – високими. Відсутність державних програм підтримки інвесторів зменшує можливості для розвитку малого підприємництва. Запровадження цільових програм мікрокредитування та створення державних і приватних грантів на розвиток бізнесу може сприяти збільшенню доступу до фінансових ресурсів для підприємців. Успішні приклади країн, де підприємці отримують податкові пільги або кредити під низькі відсотки, показують, що подібні ініціативи можуть стимулювати економічну активність.

Україна стикається з масштабною міграцією робочої сили, особливо серед молодих і кваліфікованих спеціалістів, які виїжджають за кордон у пошуках вищих зарплат і кращих умов праці. Це створює дефіцит фахівців, що особливо критично для галузей з високими вимогами до професійної кваліфікації, таких як ІТ, інженерія та медицина. Для бізнесу ця ситуація обертається додатковими витратами на пошук і навчання нових працівників, а також збільшує ризик нестачі персоналу в критичних ситуаціях. Також відтік кадрів погіршує можливості бізнесу впроваджувати інновації, адже відсутність кваліфікованих працівників обмежує доступ до сучасних знань і практик. Підтримка державою освітніх програм, що підвищують рівень професійної підготовки, та створення умов для розвитку кваліфікованих кадрів в Україні можуть допомогти бізнесу в подоланні цієї проблеми.

Хоча сучасний світ стає все більш цифровим, рівень цифровізації багатьох підприємств в Україні залишається недостатнім для ефективної роботи у висококонкурентному середовищі. Багато компаній досі не використовують базові цифрові інструменти, такі як CRM-системи для управління клієнтами, онлайн-платформи для продажів або автоматизовані фінансові системи. Через це підприємці обмежені в можливостях швидкої обробки інформації, управління бізнес-процесами та виходу на нові ринки, особливо міжнародні. Відсутність таких інструментів часто призводить до низької продуктивності праці та високих витрат на обслуговування бізнесу. Стимулювання державою цифрових ініціатив, субсидії на впровадження новітніх технологій, а також підтримка підприємців у підвищенні рівня цифрової грамотності дозволять підвищити ефективність роботи бізнесу та полегшити його розвиток на національному та міжнародному рівнях.

Система оподаткування в Україні є однією з основних перешкод для ведення бізнесу через свою складність і часті зміни в законодавстві. Непередбачуваність податкових правил створює додаткові труднощі для підприємців, особливо для малих і середніх підприємств, які не мають ресурсів для адаптації до нових вимог. Часто змінювані ставки, складні процедури звітності та адміністративні бар'єри змушують підприємців витрачати значні ресурси на податкове адміністрування, що знижує їхню конкурентоспроможність і привабливість для інвесторів. Стабілізація податкового законодавства, спрощення системи звітності та надання податкових пільг для малого бізнесу можуть значно покращити умови для розвитку підприємництва в Україні, забезпечуючи підприємцям стабільність та передбачуваність у плануванні.

Для багатьох підприємців в Україні відсутність доступу до якісної бізнес-освіти й професійної підтримки є серйозним бар'єром у розвитку. Малий і середній бізнес, особливо у регіонах, часто не має необхідних знань у сфері управління фінансами, маркетингу, правових аспектів ведення бізнесу та інших ключових питань. Це призводить до низької ефективності підприємств, обмежує їхні можливості для масштабування й підвищує ризик допущення помилок у веденні бізнесу. В інших країнах бізнес-інкубатори, акселератори й менторські програми є дієвим інструментом підтримки підприємців, допомагаючи їм набувати потрібних навичок і розвивати бізнес. Створення подібних програм в Україні допомогло б підприємцям розвивати навички, налагоджувати контакти й отримувати доступ до корисної інформації, що в перспективі посилить конкурентоспроможність українського бізнесу.

Для багатьох українських підприємців вихід на міжнародні ринки є непростим завданням через високі стандарти, додаткові витрати на сертифікацію продукції та складнощі з пошуком партнерів за кордоном. Відсутність підтримки держави у цьому напрямі зменшує можливості для розвитку експорту та збільшення доходів підприємств. Також нерозвиненість логістичної інфраструктури та недостатність інформації про міжнародні ринки є серйозними перешкодами для експансії. Підтримка українських експортерів через полегшення доступу до сертифікаційних послуг, участь у міжнародних виставках, програми обміну з іноземними компаніями та створення сучасної логістичної мережі допомогли б підприємцям стати конкурентоспроможними на світовому ринку. Це забезпечило б додатковий приплив іноземної валюти в економіку та сприяло б розвитку міжнародного іміджу українських підприємств [2].

Вирішення зазначених проблем є критично важливим для економічного зростання України. Системні зміни, що підвищують прозорість, доступ до ресурсів та ринків, створять сприятливі умови для

підприємництва й відкриють нові можливості для розвитку економіки в цілому. Лише шляхом створення підтримуючого середовища для бізнесу Україна зможе досягти сталого економічного зростання та соціального добробуту.

Література:

1. Круглов В.В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. *Економікоправові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 440-442.

2. Тірбах Л.В., Чабан Г.В. Розвиток ринку електронної торгівлі в світовій економіці та в макроекономічних умовах України. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. № 46. С. 132-138. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-132-138>

**Kateryna Kraus, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Research Office**

*Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy
Cherkasy, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-13>

IN-DEPTH DIGITIZATION OF ECONOMIC RELATIONS AND THE ONLINE SERVICES MARKET IN VIRTUALIZATION CONDITIONS

Recently, the development and penetration of advanced digital technologies and tools into people's personal and professional lives, which are the result of accelerated scientific and technical progress, the strengthening of the struggle for innovation, and digital competitiveness in the world market, have been increasingly recorded in the world. Digital changes are becoming noticeable not only at the level of individual business entities, but also at the scale of entire industries and spheres of activity, the country's economy as a whole. All participants in economic relations are affected by digital transformations, because they are primarily aimed at expanding access to services and making them cheaper, facilitating the use of certain services, optimizing working hours, increasing labor productivity, etc. The growth of the audience of various digital platforms and active users of online services on a global scale is noticeable (Figures 1 – 1.1).

In 2023, the number of users of online services in the world will reach a quarter of the world's population. Among them, 1.98 billion people used online medical assistance services, more than 1.69 billion people used online travel booking services, 1.06 billion people use various digital devices and services to engage in fitness and improve well-being, and more than 110 million of people in the world in 2023 turned to doctors for online consultation.

Today, online services and services are becoming a powerful source of economic strength, and this is evidenced by the fact that the annual value of online services and services used by Internet users in 2023 (Figures 1 – 1.2) amounted to \$154 billion on a global scale account for online travel bookings, \$83.25 billion from the digital fitness and wellness market, \$63.24 billion from digital treatment and care, and \$23.75 billion from online doctor consultations. Considering the Covid-19 pandemic and its consequences on people's health, it is not surprising that the average annual cost of online doctor consultations per 1 user in the world, which in 2023 amounted to \$214 (Figures 1 – 1.3), is increasing. In view of this, the average annual cost of digital treatment and care for 1 user of online services and services is also significant, it amounted to \$32.02 in 2023. In the structure of spending on online services, online travel

booking (average annual cost of \$91.27) and digital fitness and well-being (average annual cost of \$78.56) will remain significant in 2023.

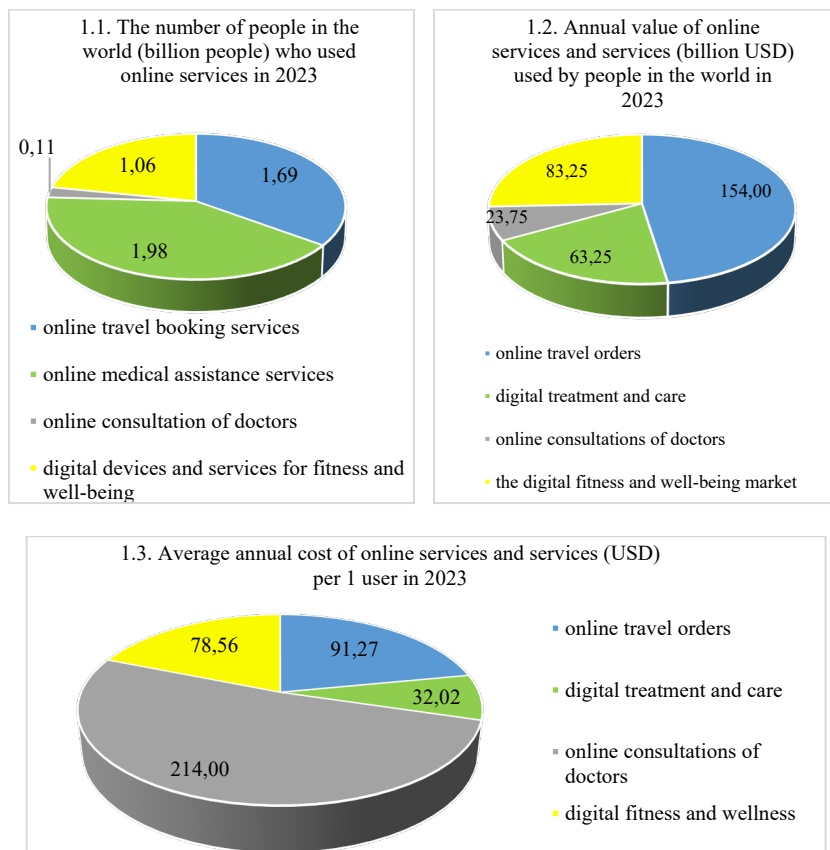


Figure 1. The state of certain demographic and economic indicators of the use of online services in the world in 2023

Source: built on the basis of sources [3, pp. 464, 468, 470, 472]

The above is evidence not only of the growth in the number of users of certain online services and services, but also confirms the growth of their economic returns for the global community. We can observe how the behavioral models of consumers/visitors, their tastes and preferences are changing. The digital era, which has already arrived, involves the integration of advanced digital technologies and innovative developments into the everyday life of a person, its socio-economic and social components.

Production processes, industry, and business are undergoing changes, because their digitalization optimizes the use of economic resources, increases labor productivity, and transforms existing business models. All this is aimed at finding new opportunities for development and driving forces of economic success. The pursued goal is to ensure the competitiveness of the market, the innovativeness of the economic system, the sustainability of development, taking into account the changing conditions of the external environment, globalization and digital transformations, which lay the foundations for the formation of a new digital economic order.

The development of digital technologies and tools stimulates business integration and the creation of strategic alliances in various spheres and industries, in order to achieve synergistic effects. Changes in the structure of the world economy are especially noticeable in the conditions of digital transformation and the formation of Society 5.0 under the influence of technical and technological changes [4, p. 76]. And at the same time, not only the sources of added value, but also the directions of spending in the field of leisure are changing. This becomes especially noticeable in the post-pandemic period of 2021–2023, where the increase in the costs of Internet users in the world for subscription and downloading of various digital content can be traced (Figure 2).

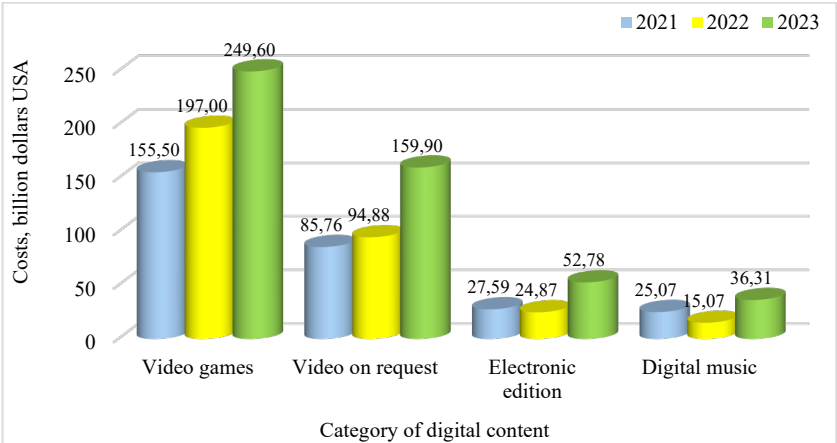


Figure 2. Dynamics of annual costs for subscription and download of digital content by all Internet users in the world in 2021–2023 (billions of USA dollars)

Source: built on the basis of sources [3, p. 479; 2, p. 388; 1, p. 252]

Over the period 2021–2023, spending on video games by Internet users on a global scale increased by almost \$100 billion and amounted to

\$249.60 billion in 2023. Internet users began to spend twice as much (\$159.9 billion in 2023 vs. \$85.76 billion in 2021) on video-on-demand. Although the subscription and download of electronic publications in the world had a downward trend in 2022, it resumed positive dynamics in 2023 and its expenditure amounted to \$52.78 billion. Marked by the growth of spending of Internet users in the world in 2023 on digital music, which amounted to \$36.11 billion, which is more than twice as much as in 2022. The above confirms the fact that advanced digital tools are deeply transforming the business models of modern leaders of the global digital content market through the introduction of innovative digital services, services and solutions that change the production components of this industry.

Thus, we can conclude that the increased attention to digital content and its users in the world today is not accidental. There is an interest in a business that produces digital content and receives an economic profit; in the governments of states that are trying to regulate and adjust its taxation; in users of digital content who get access to new services. Among the obvious advantages of the emergence and development of the digital content market: global user access, the emergence of a new constantly growing market, low costs of production and delivery of digital products, quick and easy updating, flexibility and mobility, personalization, the possibility of monetization, optimization of business processes, quick response to global market changes. The increase in the number of users and services of digital content in the world ensures the economic success of new business models in the digital age, also creates the potential for the development of innovations and advanced technologies.

References:

1. Digital 2022. Global overview report. Edition by Simon Kemp. *We are Social. Hootsuite*, January 26, 2022. Available at: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2022-global-overview-report-january-2022-v05> (assessed October 20, 2024).
2. Digital 2023. Global overview report. Edition by Simon Kemp. *We are Social. Meltwater*, January 26, 2023. Available at: <https://indd.adobe.com/view/15280b35-8827-433f-9e5a-07f1ec8c23f2> (assessed October 20, 2024).
3. Digital 2024. Global overview report. Edition by Simon Kemp. *We are Social. Meltwater*, January 31, 2024. Available at: <https://indd.adobe.com/view/8892459e-f0f4-4cfd-bf47-f5da5728a5b5> (assessed October 20, 2024).
4. Kraus K.M., Kraus N.M. (2023) Dictionary of economics terms: dictionary. Poltava: Skaitek, p. 84.

**Anastasiia Liezina, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Business Economy
and Entrepreneurship**
*Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-14>

PROPERTIES OF METHODS OF PRACTICAL HARMONIZATION OF THE METHODOLOGY OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

The methodology of economic security of enterprises is constantly developing and improving. Currently, the variability of the external environment in relation to business entities, the influence of uncertainty of factors of interaction with various counterparties and the digitalization of enterprise management tools encourage adaptive changes in the theoretical basis. In this aspect, scientists pay sufficient attention to the processes of harmonization of already established developments in relation to existing methods. The study of Lyashenko O. M. [1], devoted to the peculiarities of harmonization of processes at enterprises as a justification for ensuring its economic security, attracts attention. The results obtained by the author show that any harmonization, in relation to economic security, is reduced to establishing its maximum permissible level, taking into account the implementation of single methods chosen to achieve the tasks of its provision. In our opinion, the harmonization of the methodology of economic security should be considered as a process of coordination and streamlining of methodologies (including their elements) [2] aimed at its strengthening in the form of identifying, assessing and countering its threats, which is especially relevant in conditions of uncertainty. These are methodologies that, on the one hand, can be applied in practice in various sectors of the economy, and on the other hand, are scientifically substantiated and supported by the content of the relevant academic discipline, thereby contributing to the integration of theory into practice and vice versa [3]. Harmonization of the studied methodology should be carried out in stages, namely, only when a certain level is reached between the elements of individual methodologies (for example, identifying threats to economic security). Only after this will the harmonization of the methodologies themselves take place, the provisions of which will affect the peculiarities of the functioning of the business entity. Of great importance for the harmonization of the methodology for strengthening economic security are specific methods of practical harmonization, to which, in our opinion, the following properties should be attributed: conversion of methodologies,

transformation of methodologies, standardization of methodologies (Table 1). These methods should be considered in relation to the methods of implementing the processes of strengthening economic security in conditions of uncertainty.

Table 1

Essential characteristics of the properties of the methods of practical harmonization of the methodology of economic security of enterprises

Methods	Essential characteristics
Methodology Conversion	Methodology conversion refers to the process of simultaneously applying several methods or their individual elements (for example, to assess threats to economic security) for further comparison of the results obtained and selection of the optimal one for future use.
Methodology Transformation	It assumes that the process of implementing the methods is adjusted by additional recommendations (normative and reference documentation), as a result of which their elements change and transform. This situation leads to the emergence of new methods (for example, countering threats to economic security) or the transformation of old ones.
Methodology Standardization	Standardization of methodologies, as a method of practical harmonization, can be presented as the formation of standards (regulations, codes, etc.) of norms and rules defining their elements and the entire process or algorithm of their implementation (for example, an algorithm for identifying and assessing threats to economic security).

Source: author's development

As a justification for this proposal, we present the following:

- firstly, the transformation of methodologies cannot occur without their conversion, which allows not only to identify differences in their implementation, but also to compare the results obtained;
- secondly, standardization cannot occur without achieving compatibility in the results of applying different methodologies, that is, without their transformation;
- thirdly, the adoption of standards at any level (enterprise, industry, national economy) cannot occur in isolation from the real needs of enterprises to strengthen economic security in conditions of uncertainty, which, in turn, leads to the need to rethink existing methodologies through their conversion.

Methods for identifying, assessing and countering threats to economic security are a key element of the previously developed classical structure of the methodology, raising a logical question regarding their implementation in modern conditions taking into account uncertainty.

It is worth emphasizing that any methodology in itself is a clear set of methods and techniques, the implementation of which is aimed at achieving a single goal and solving the tasks set. In other words, the methodology is a kind of instruction, due to which it often becomes necessary to approve and consolidate it as methodological recommendations that have their own logical structure. This is extremely important for enterprises, since in practice it significantly simplifies and facilitates the processes of strengthening economic security, taking into account various risks and uncertainties.

That is why the methodology and methodology are simultaneously identical and different, and the similarity depends on their interdependence and mutual continuation of each other's knowledge of the object of research. Thus, the methodology, aimed at knowing the object of research, is transformed into a methodology through the substantiation and improvement of the principles, rules, procedures, specific methods and techniques that accompany its implementation and are part of the general methodology. The methodology itself, or rather, its elements, are a reaction to the current state of the research object (its variable parameters).

It is quite logical that the process of developing methods for implementing strengthening the economic security of enterprises in conditions of uncertainty should be modeled, which will allow us to consider it as a sequential chain of stages. At the same time, the logical sequence of such stages, in our opinion, involves setting the goal and objectives of the methodology, detailing threats to economic security, substantiating the necessary information support, determining the methods and procedures for implementing the goal and objectives of the methodology, establishing the periodicity of actions, and choosing ways to generalize the results of applying the methodology.

References:

1. Lyashenko O.M. (2015) Conceptualization of the management of economic security of an enterprise: monograph. Kyiv: NISD, 348 p.
2. Liezina A. V. (2024) Mechanism for ensuring strategic planning of economic security of an electric power enterprise. *Successes and achievements in science*, vol. 3(3), pp. 509-517. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-509-517](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-509-517)
3. Andriushchenko K., Liezina A., Lavruk V., Sliusareva L., Rudevskaya V. (2022) Economic analysis of artificially roughened solar air heater with v-shaped ribs. *Acta Innovations*, no. 45, pp. 18-30. DOI: <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.45.2>.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-15>

SUPPORTING INDUSTRIAL-DIGITAL DEVELOPMENT BASED ON THE EXPANSION OF E-COMMERCE¹

ПІДТРИМКА ПРОМИСЛОВО-ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ РОЗШИРЕННЯ Е-КОМЕРЦІЇ

Однією із характерних рис сучасного етапу промислово-цифрового розвитку є стрімкий розвиток е-комерції та е-торгівлі, частка якої у загальному обсязі світової торгівлі складає близько 10–12%. Найбільш розвинутими секторами е-комерції є обмін даними, фінанси, професійні послуги, медіа, мода, фармацевтика, реклама, медичні технології та інші. За оцінками Інституту Катона, обсяг глобальної е-комерції в 2025 р. оцінюється приблизно в 6 трлн. дол. США [1, с. 28; 2, с. 182; 3].

Розвиток е-комерції сприяє розширенню спектру реалізованих товарів і послуг, пришвидшує обслуговування споживачів і поліпшує його якість, сприяє розвитку підприємництва, підвищує конкурентоспроможність компаній, пом'якшує наслідки гео економічної фрагментації [4, с. 78].

У Керівництві з виміру цифрової торгівлі, розробленому Світовою організацією торгівлі (СОТ), е-торгівля визначається як «міжнародна торгівля, яка замовляється і/або доставляється у цифровому вигляді», а об'єкти торгівлі поділяються на фізичні товари, замовлені та доставлені в цифровому форматі вигляді, цифрові товари, цифрові та посередницькі послуги. Окремим видом цифрових послуг є передача інформації [5].

На практиці організація е-комерції та е-торгівлі відбувається на цифрових платформах, діяльність яких пов'язана не лише з реалізацією товарів і послуг, а й з наданням цифрових послуг, зокрема, консультативних, інформаційних, платіжних, кредитних, страхових тощо.

Основою успішного розвитку е-комерції є її лібералізація, забезпечення вільного переміщення значних обсягів даних, їх конфіденційності та надійності здійснюваних операцій на основі використання швидкісного інтернету, технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень та інших ІК-технологій [6, с. 41; 7, с. 35; 8, с. 76].

¹ Тези підготовлені в межах наукового проекту: «Формування структуруютьоруючих опор воєнно-повоєнного економічного розвитку України»

Грунтуючись на цих принципах, СОТ активно підтримує відкрити е-комерцію. У 1996 р. було укладено Угоду про інформаційні технології, відповідно до якої у міжнародній торгівлі широкий перелік товарів і послуг, пов'язаних з ІКТ, було звільнено від митних платежів, що сприяло збільшенню обсягів їх виробництва. Зокрема, до операцій «з нульовим долларом» віднесено передачу інформації та даних, які забезпечують реалізацію фінансових, страхових, телекомунікаційних, інформаційних та інших видів цифрових послуг. У 2017 р. члени СОТ прийняли «Спільну заяву щодо е-комерції» та розпочали переговори щодо вироблення єдиних підходів. Однак через позицію окремих країн (наприклад, США не підтримали положення щодо вільних транскордонних потоків даних і заборони їх локалізації) остаточні рішення не були прийняті [3; 9, с. 34].

Значна кількість країн при укладенні міжнародних торговельних угод включають в них ліберальні правила е-комерції та е-торгівлі, зокрема, щодо вільного руху транскордонних потоків даних, заборони їхньої локалізації, звільнення від митних платежів окремих цифрових товарів і послуг (програмне забезпечення, текстові повідомлення, відеоігри, фільми, обладнання для віртуальної реальності, телекомунікаційні, комп'ютерні, інформаційні послуги тощо), захисту прав інтелектуальної власності, регулювання окремих сфер діяльності, а також забезпечення функціональної сумісності цифрових систем своїх країн.

Разом з тим, все частіше окремі країни, виходячи із національних інтересів, вдаються до цифрового протекціонізму, запроваджуючи законодавчі та адміністративні обмеження. Зокрема, це стосується правил зберігання та оброблення даних, зібраних на території певної країни іноземними компаніями, забезпечення їх локалізації, запровадження оподаткування операцій з цифровими товарами та послугами, введення окремих адміністративних обмежень тощо [10, с. 146].

Станом на кінець 2021 р. у 62 країнах світу було запроваджено 144 заходи з локалізації даних [3]. Однак оцінка ефективності їх застосування неоднозначна, оскільки вони потребують створення додаткової цифрової інфраструктури, дотримання нормативних вимог національних регуляторів, отримання відповідних дозволів тощо [11, с. 196; 12, с. 14].

Окремі країни вимагають розміщення на своїй території виробничих підрозділів великих технологічних компаній. Так, наприклад, Індонезія вимагає від компанії Apple, щоб не менше 40% деталей iPhone 16 були вироблені в країні. Деякі країни розпочали встановлювати податки на цифрові послуги. Так, Австрія ввела 5% податок на доходи від цифрової реклами для компаній з річним доходом понад 750 млн. євро, з яких не менше 25 млн. євро повинно припадати на австрійських користувачів.

У Великобританії податок на доходи платформ соціальних мереж і пошукових систем встановлено на рівні 2% для компаній з доходом понад 500 млн. ф. ст., із яких не менше 25 млн. ф. ст. надходить від користувачів у Великобританії. У Канаді податок на валовий дохід компаній, отриманий від продажу даних, надання послуг соціальних мереж і рекламних послуг встановлено на рівні 3%. Аналогічний податок у Туреччині складає 7,5%. Польща планує встановити податок на онлайн-рекламу, передачу даних, продаж товарів і послуг через цифрові інтерфейси, надання цифрового контенту, послуг зв'язку та онлайн-платежів на рівні 7% для компаній з доходом понад 750 млн. євро, з яких на польських споживачів повинно припадати не менше 4 млн. євро [3].

Унаслідок запровадження обмежень найбільше страждає ринок послуг і транскордонні потоки даних, які, переважно, є немонетарними, а відображають лише цифрову передачу інформації. На практиці торгівля товарами і послугами тісно пов'язані між собою, а тому обмеження на цифрові послуги може стримувати е-торгівлю товарами.

Головна мета запровадження обмежень на е-комерцію, які вводять уряди окремих країн, полягає у підтримці національного цифрового суверенітету шляхом перенесення окремих видів високотехнологічної діяльності великих компаній у свої країни або відкриття власних ІТ-компаній. Однак, на думку окремих дослідників, цифровий протекціонізм може стримувати інтеграційні процеси у світовій економіці, знижувати переваги міжнародного розподілу праці та кооперації, що підвищить витрати та негативно вплине на ціни товарів і послуг.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що головними напрямками лібералізації е-комерції повинно бути розроблення та прийняття міжнародних правил обміну інформацією, локалізації даних і регулювання транскордонних потоків даних; повага національного цифрового суверенітету; запровадження правил добровільного маркування походження цифрових товарів; уніфікація умов оподаткування е-торгівлі та встановлення митних платежів на цифрові послуги; заборона митних платежів на електронні передачі; підвищення пропускну здатності інтернету; включення до переліку неоподатковуваних товарів промислових роботів, сонячних батарей, 3D-принтерів та інші товарів, які підтримують промислово-цифровий розвиток.

Література:

1. Міщенко В. І., Шаповалов А. В., Юрчук Г. В. Електронний бізнес на ринку фінансових послуг. Київ : Знання, 2003. 278 с.
2. Тіщенко Є. О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 179-186.

3. Beaumont-Smith G. Digital Trade Brings the World to Your Fingertips. Policy 985. CI. 2024. URL: <https://www.cato.org/policy-analysis/digital-trade-brings-world-fingertips>
4. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 75-82.
5. Handbook on Measuring Digital Trade. 2nd ed. World Trade Organization. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-measuring-digital-trade-second-edition_ac99e6d3-en.html
6. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. Т. 67. № 5 (750). С. 30-56.
7. Naumenkova S., Malyutin O., Mishchenko S. Transition to Inflation Targeting in Ukraine: New Tools for Monetary Policy. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2015. № 166. P. 31-39.
8. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 71-80.
9. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Проблеми вдосконалення управління державними корпоративними правами. *Економіка України*. 2002. № 5. С. 29-36.
10. Тіщенко Є. О. Активізація інвестиційної діяльності в Україні на основі використання проектного фінансування. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2. С. 144-149.
11. Гірченко Т. Д., Тіщенко Є. О. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6. С. 192-199.
12. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Фінансові інструменти убезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 10. С. 6-17.

ECONOMIC ASPECTS OF PRODUCT LIFE CYCLE ANALYSIS IN SHIPBUILDING ENTERPRISES

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТІВ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спираючись на результати дослідження послідовності етапів життєвого циклу суднобудівних інженерних споруд [1], доцільно сконцентруватися на окресленні економічних аспектів управління ним з боку державних інституцій та корпоративного менеджменту:

1. Вартісний аналіз загальної вартості ресурсів впродовж усього періоду з використанням методології Life Cycle Costing. Вона допомагає ретельно планувати їх використання на підприємствах капіталомістких галузей, залучених до інжинірингу, будівництва, експлуатації, технічного сервісу та утилізації. Позитивна властивість LCC полягає в тому, що процедура, передбачена нею, сприяє порівнянню різних альтернативних рішень з обранням найкращого за критерієм найбільшої економічної ефективності та, разом з тим, забезпечення сталого розвитку.

2. Участь держави й міжнародних організацій у фінансовій підтримці інновацій та модернізації корабельних з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності перш за все на світових ринках (рис. 1). Щодо економічної підтримки суднобудування державою, маємо ґрунтовні розвідки наших колег [2]. Тому, зважаючи на обмеження організаційного комітету, зосередимо увагу на ролі, яку відіграють в царині, що розглядається, міжнародні організації.

Їхня регуляторна діяльність набуває особливого значення в частині впровадження технологій, які налаштовують на поліпшення продуктивності суден та зменшення забруднення довкілля.

Як приклад, доцільно розглянути стандарт Міжнародної Морської Організації «ІМО-2020», яким передбачено, між іншим, скорочення максимального вмісту сірки у морському бункері з 3,5 % до половини відсотка. Вочевидь, це відповідним чином ускладнить діяльність судноплавних компаній та нафтопереробних підприємств, але на кону – майбутнє планети, тож і бізнес має демонструвати соціальну відповідальність. Розуміючи окреслені та інші проблеми, міжнародні інституції вдаються до реалізації грантових програм та ініціатив з

технічної допомоги підприємствам галузі, які її потребують. Скажімо, Horizon Europe посилює вплив досліджень та інновацій на впровадження політики Європейського Союзу, підтримує створення та розповсюдження актуальних знань й продуктивних технологій. Як наслідок, виникають нові робочі місця, заохочується економічне зростання.

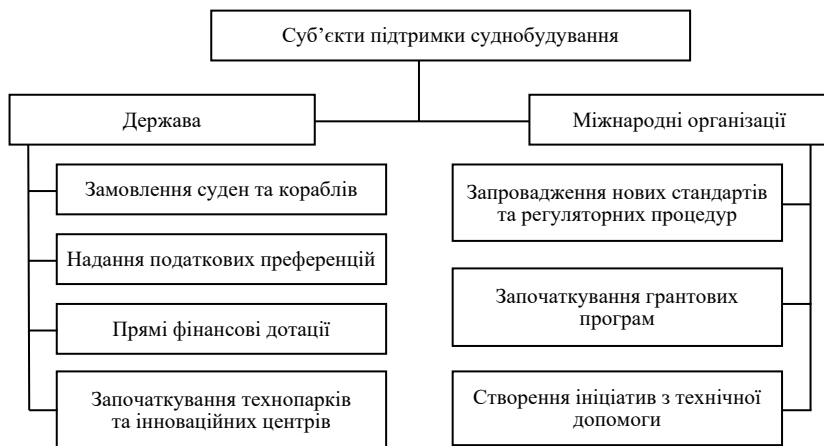


Рис. 1. Економічна підтримка корабелень з боку держави та міжнародних організацій

Джерело: розроблено автором

3. Застосування інструментів екологічної економіки, яка досліджує взаємозв'язки між виробничими та природними екосистемами, прагнучи гарантувати сталий індустріальний розвиток. Серед її інструментів, які набули найбільшого поширення, згадаємо: екологічне оподаткування (наприклад, викидів вуглекислого газу), платежі за екосистемні послуги, підтримку розвитку відновлюваних джерел енергії, запровадження екологічних стандартів для виробів та послуг. Блискучою ілюстрацією може слугувати European Green Deal. Започаткована ще у 2019 р., вона складається з низки конструктивних політичних ініціатив, які спрямовують Європейський Союз на шляхи зеленого та блакитного переходів з метою досягнення до 2050 р. кліматичної нейтральності.

І на завершення, звернемо увагу на дослідження економічних чинників, які впливають на позицію підприємств на світовому ринку. У цьому разі маємо справу з аналітикою великих обсягів інформації великих даних (Big Data), які стосуються витрат на:

а) виробництво (сировини, матеріалів, енергії, заробітної плати співробітників, податків та мита);

б) логістику. Вони залежать від того, наскільки розвинена транспортна інфраструктура, розташування товаровиробника стосовно місць концентрації споживачів, від податкової та митної державної політики, довершеності технологій управління логістичними процесами;

в) розробку та впровадження інновацій (обсяги інвестицій у нові технології, матеріали та виробничі процеси, використання роботів, коботів та штучного інтелекту, цифрових технологій, переорієнтація на стійке продукування товарів).

На особливо пильну опіку заслуговують маркетингові дослідження. Зокрема, щодо регуляторного середовища у власній країні та в країнах, ринки яких призначені для утримання завойованих позицій або для економічної експансії, конкурентної напруги, структури та обсягів попиту на продукцію, що складає основу товарної номенклатури.

Література:

1. Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Левіт О.О. Місце інжинірингу в життєвому циклі промислових виробів. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 72-76.

2. Parsyak V., Zhukova O. Instruments of state support for shipbuilding: global experience. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 3(101). С. 62-68.

**Iryna Popovychenko, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economics,
Management and Entrepreneurship**
*Ukrainian State University of Science and Technologies,
State Higher Educational Institution "Prydniprovsk State Academy of Civil
Engineering and Architecture"
Dnipro, Ukraine*

Andrii Andriichuk, Postgraduate Student
*Ukrainian State University of Science and Technologies,
State Higher Educational Institution "Prydniprovsk State Academy of Civil
Engineering and Architecture"
Dnipro, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-17>

**APPROACHES TO MANAGING THE EFFICIENCY
OF ENTERPRISES' OPERATIONAL ACTIVITIES:
INTERNATIONAL EXPERIENCE
IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S CURRENT CHALLENGES**

**ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД В КОНТЕКСТІ АКТУАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
ДЛЯ УКРАЇНИ**

Розглянемо деякі відомі організаційно-економічні та управлінські концепції і підходи в діяльності підприємств будь-якої форми власності, аналізуючи особливості та актуальність застосування цих концепцій і підходів у сучасних умовах стохастичності та невизначеності зовнішнього середовища функціонування українських підприємств:

1. Операційний, процесний та проєктний менеджмент: взаємозв'язок, відмінності, особливості. Операційний менеджмент фокусується на організації щоденних операційних / технологічних процесів (виробництво й реалізація товарів та послуг), які забезпечують створення, реалізацію та доставку продуктів або послуг з заданим рівнем ефективності. Його завдання включають оптимізацію ресурсів, контроль витрат, дотримання стандартів якості та забезпечення безперебійності виробничих та допоміжних бізнес-процесів у внутрішній операційній системі підприємства. Основні особливості операційного менеджменту включають регулярність, сталість процесів та залежність від передбачуваних умов. Залежність від передбачуваних умов означає, що якщо ці сталі умови змінюються, при чому достатньо не очікувано,

операційний менеджер стає перед необхідністю швидко відкорегувати часові, кількісні та якісні параметри підконтрольних йому внутрішніх процесів на підприємстві.

Процесний менеджмент, своєю чергою, акцентується на структуризації діяльності організації шляхом виділення і вдосконалення всієї сукупності бізнес-процесів в комплексі – основних, управлінських, забезпечуючих. Завданням процесного підходу є забезпечення максимальної прозорості та узгодженості дій між різними підрозділами підприємства, постачальниками, споживачами. Він особливо важливий в умовах швидких змін зовнішнього середовища, оскільки дозволяє адаптувати окремі процеси, зберігаючи загальну функціональність системи.

Таким чином, операційний менеджмент є частиною процесного менеджменту підприємства, оскільки відповідає за безперерйність внутрішніх технологічних операцій підприємства, чим би воно не займалось – виробництво, торгівля, послуги чи поєднання цих видів господарської діяльності. Процесний підхід фокусується на структуризації діяльності включно із взаємозв'язками з контрагентами, а проєктний менеджмент забезпечує досягнення специфічних цілей з дотриманням заданих обмежень по часових, вартісних та якісних параметрах. В умовах невизначеності виникає потреба у флексибільності та переорієнтації діяльності підприємства залежно від змін у зовнішньому середовищі, поєднуючи інструментарій цих трьох видів менеджменту: операційний менеджмент забезпечує стабільність базових функцій, тоді як процесний та проєктний сприяють швидкій адаптації до змін.

2. Система збалансованих показників Д. Нортон та Р. Каплана: як стратегічні плани довести до ефективної реалізації на рівні операцій та вибудувати адекватну систему моніторингу та контролю діяльності підприємства. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) пропонує інструменти для трансформації стратегічних цілей у конкретні операційні дії через вимірювання чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку [1]. В умовах невизначеності важливим є постійний моніторинг зовнішнього середовища та адаптація ключових показників для збереження відповідності операційної системи підприємства стратегічним цілям. Система сприяє гнучкому управлінню за рахунок зворотного зв'язку та інтеграції даних з різних рівнів організації.

3. Теорія обмежень Е. Голдрата. Теорія обмежень (ТОС) Еліягу Голдрата є методологією управління, що спрямована на виявлення та усунення обмежень («вузьких місць») у системах [2]. Виділяється три

групи обмежень – обмеження потужності; обмеження ринку; обмеження часу. Основні етапи включають ідентифікацію обмеження, максимізацію його ефективності до тих пір, коли воно перестане бути обмеженням, підпорядкування всіх інших процесів цьому обмеженню та його усунення. Особливістю ТОС є її фокус на підході, де навіть невеликі покращення у ключових вузьких місцях можуть суттєво підвищити загальну ефективність, під чим розуміється швидкість досягнення мети з мінімально можливими витратами та без урізання суті мети за змістом. В умовах невизначеності, таких як війна або економічна криза, ТОС дозволяє підприємствам концентрувати ресурси на критично важливих процесах, що мають найбільший вплив на результативність, мінімізуючи ризики та втрати. Адаптація теорії до актуальних умов України вимагає врахування ризиків, непередбачуваних змін у постачанні та ринкових коливань.

4. *Концепція ланцюжка створення цінностей М. Портера у поєднанні з концепцією управління ланцюгами постачань як фактори прозорого та ефективного управління діяльністю підприємства* [3; 4]. Ланцюжок створення цінностей Майкла Портера представляє діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких додає вартість до кінцевого продукту. Основними компонентами є основна діяльність (виробництво, маркетинг, продажі, логістика) та підтримуючі функції (інфраструктура, управління персоналом). Концепція управління ланцюгами постачань (SCM) інтегрує всі етапи створення продукту, включаючи постачання сировини, виробництво та доставку. У сучасних умовах інтеграція цих концепцій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, знизити залежність від ризиків у ланцюгах постачання та підвищити прозорість операцій.

5. *Функціонально-вартісний аналіз як інструмент оптимізації операційних процесів*. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) є методом оцінки та оптимізації витрат, орієнтованим на виявлення функцій продукту чи процесу, які не додають цінності для кінцевого споживача. Основні етапи включають аналіз функцій, оцінку їх важливості для клієнта та пошук способів зниження витрат без шкоди для якості. У періоди невизначеності цей інструмент допомагає підприємствам ідентифікувати непотрібні витрати та виключити не цінні для споживача функції при виробництві продукції/послуги і спрямувати ресурси на створення критично важливих для споживача функцій, що забезпечать стійкість бізнесу.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, викликаній війною та глобальними кризами, застосування комплексних підходів до управління ефективністю операційної діяльності є ключовим для стійкості українських підприємств. Інтеграція розглянутих світових

практик, таких як методи операційного, процесного, проектного менеджменту, система збалансованих показників, теорія обмежень, концепції управління ланцюгами постачань та функціонально-вартісний аналіз, дозволяє забезпечити адаптивність, прозорість та конкурентоспроможність українських підприємств у сучасних умовах.

Література:

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996. 336 p.
2. Goldratt E.M. Critical Chain. North River Press, Great Barrington. 1997.
3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Наш Формат. 2019. 624 с.
4. Paul A. Myerson. Supply Chain and Logistics Management Made Easy: Methods and Applications for Planning, Operations, Integration, Control and Improvement, and Network Design. Pearson FT Press; 1 edition (April 6, 2015), 353 p.

**Svitlana Svirko, Doctor of Economic Science,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Head of the Department of National Security,
Public Administration and Administration
State University "Zhytomyr Polytechnic"
Zhytomyr, Ukraine**

**Oleksiy Sydorenko, Postgraduate Student
State University "Zhytomyr Polytechnic"
Zhytomyr, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-18>

ECONOMIC MECHANISM: CONCEPTUAL DISCOURSE

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ: ПОНЯТІЙНИЙ ДИСКУРС

Сучасна економічна термінологія вирізняється значною розгалуженістю, постійним понятійним зростанням, а також неоднозначністю трактування. Так, дійсно, фахівці з різних економічних спеціальностей мають досить широкий спектр трактувань загальновідомих економічних понять, який нескінченно розвивається. Втім, існує сукупність таких економічних категорій, які досить обмежено опрацьовані в науковому економічному колі та мають досить суперечливі характеристики, а тому потребують подальшого опрацювання. До таких понять слід віднести словникову конструкцію «економічний механізм».

Загалом така словникова конструкція вперше була введена в науковий обіг одним з засновників теорії економічних механізмів Л. Гурвічем в на початку другої половини XX ст., а в 2006 р. світ побачила його видатна праця «Проектування економічних механізмів» (2006 р.), яка презентувала систематичні методи проектування децентралізованих економічних механізмів, ефективність яких дозволяє досягати намічених цілей, при цьому під економічними механізмами розуміється «взаємодія економічних агентів, форма стратегічної їх гри» [1].

Вітчизняні автори повільно та послідовно опрацьовували проблематику змістовного наповнення поняття «економічний механізм» і на сьогодні маємо таку сукупність підходів, за якими економічний механізм трактується як [2, с. 146; 3, с. 188; 4, с. 5; 5, с. 192-193; 6, с. 94-95]:

1) «перетворення процесу трудової діяльності (рух матеріальних та духовних потреб членів суспільства) у рух засобів виробництва та його кінцевих результатів спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів;

2) основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси;

3) складовий елемент господарського механізму, що включає економічні стимули (державні економічні стимули виробництва й матеріальні стимули праці) та важелі (планування, госпрозрахунок, фінансування, умови реалізації продукції, виробничо-технічне обслуговування, умови господарювання, різні ліміти, собівартість продукції, рентабельність виробництва тощо);

4) сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) сукупність взаємозалежних важелів і методів планового впливу на виробництво, обмін, розподіл і споживання продуктів;

6) системи, що діалектично розвивається, видів і форм власності, методів ведення господарства, форм управління, інструментів і важелів державного регулювання та ринкової саморегуляції, які визначаються об'єктивними і суб'єктивними умовами певного історичного етапу розвитку держави, її інституціями для забезпечення ефективного функціонування підприємств;

7) діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони;

8) система видів і форм власності, методів ведення господарства, форм управління, інструментів і важелів регулювання, які визначаються об'єктивними і суб'єктивними умовами історичного етапу розвитку держави, існують для забезпечення ефективного функціонування підприємств і одночасно – це комплекс способів функціонування зазначеної системи;

9) використання певних елементів економічної системи для зміни і підсилення руху інших елементів цієї ж системи;

10) сукупність різних форм і методів практичного використання економічних законів, зведених у певну систему відповідно до вимог об'єктивних законів розвитку природних систем».

11) Аналіз представлених позицій свідчить про те, що:

1) переважна більшість авторів сприймають економічний механізм виключно в контексті діяльності підприємств, а отже трактують це поняття з позиції мікрорівня (1-8);

2) окремі автори (9, 10) характеризують економічний механізм в контексті розвитку економічної системи загалом, а також застосування

економічних законів (що само по собі вже підносить проблематику дослідження на макрорівень).

Щодо першої позиції, зауважимо, що словникова конструкція «економічний механізм» може застосовуватись не тільки в контексті підприємницької діяльності, а й, наприклад, державного управління, головною метою виступає не отримання прибутку через виробництво продукції, а здійснення необхідного керуючого впливу на всі сфери життєдіяльності країни та надання відповідних державних послуг. Слід пам'ятати також, що власне державне управління виступає самостійним своєрідним видом економічної діяльності. Аналогічно поняття «економічний механізм» може бути вжито щодо сфер освіти, науки, медицини, культури та спорту (що інколи ще сукупно йменуються як сфера духовного або нематеріального виробництва), які також згідно світових класифікаційних підходів виокремлені в особливі види економічної діяльності.

Щодо другої позиції, вона вбачається більш універсальною, а власне наведені визначення 9 та 10 – взаємодоповнюючими.

Базуючись на визначенні класичних понять: економіка – «найважливіша сфера суспільного життя, в якій на основі використання різноманітних ресурсів здійснюється виробництво, обмін, розподіл та споживання продуктів людської діяльності, формується та постійно розвивається система продуктивних сил і економічних відносин, якими управляють різні типи економічних законів» [7, с. 380]; економічні закони – «внутрішньо необхідні, сталі та істотні зв'язки між протилежними сторонами, і властивостями економічних явищ і процесів, елементами економічної системи» [7, с. 472]; економічна система – «сукупність усіх видів економічної діяльності людей у процесі їх взаємодії, спрямовані на виробництво, обмін, розподіл та споживання товарів та послуг, а також на регулювання такої діяльності відповідно до мети суспільства» [7, с. 444]; механізм – «система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; система певних ланок та елементів, що приводить у дію пристрій машини або устаткування» [8, с. 355], пропонується під «економічним механізмом» розуміти відповідний устрій економічних відносин та порядок взаємодії економічних суб'єктів згідно економічних законів суспільства в межах економічної системи на вирішення цільових завдань відповідної економічної сфери. Такий підхід дозволяє вірно ієрархічно об'єднати всі основні економічні компоненти та набуті останніми чітких відповідних функціонально-дієвих зв'язків на практичну реалізацію категорії «економічний механізм».

Література:

1. Дробенко М.В. Теорії економічних механізмів колективного вибору. *Економічна теорія*. 2008. № 1. С. 55-65.
2. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільсько-господарським підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 3. С. 186-190.
3. Літвінов О.С., Каптал С.М. Сутність та види механізмів а економіці. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 6 (11). С. 146-149.
4. Саєнко М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємств. Тернопіль : ЗНУ, 2012. 248 с.
5. Поленчук В.М., Наумов О.Б. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації*. 2011. Випуск 45. С. 189-196.
6. Попова А.О. Етимологія категорії «економічний механізм» промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2013. № 4. С. 92-96.
7. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / С.В. Мочерний та інші. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
8. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / С.В. Мочерний та інші. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-19>

**DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS
OF BUSINESS ENTITIES IN THE FIELD OF TRADE
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION
OF THE UKRAINIAN ECONOMY**

**ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Сучасні тенденції розвитку світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання у сфері торгівлі адаптації до цифрових трансформацій, які стали ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація бізнесу змінює підходи до управління ресурсами, маркетингових стратегій та взаємодії з клієнтами, сприяє не тільки підвищенню операційної ефективності, але й дозволяє зберігати конкурентні переваги в умовах глобалізації. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти [1]. У контексті цифровізації, автор виділяє ключові аспекти цифрової трансформації конкретного бізнесу.

Інноваційний потенціал – використання сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, а також IoT (Internet of Things) або Інтернет речей – мережа речей, які підключені до мережі Інтернет. Ці речі включають IoT-пристрої і фізичні об'єкти, оснащені IoT, від споживчих пристроїв, такі як рішення для розумного будинку або трекери домашніх вихованців, і до індустріальних активів, таких як машини, роботи, нафтогазові комплекси або навіть працівники [2]. Це дозволяє підвищувати точність бізнес-прогнозів і ефективність управління.

Цифрова трансформація бізнес-процесів – автоматизація, інтеграція CRM-систем, електронний документообіг, впровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки операцій.

Мобільність та омніканальність – застосування e-commerce, мобільних додатків, маркетингплейсів, що дозволяє бізнесу залучати

клієнтів до різних сегментів ринку через ефективні точки дотику. Омніканальність – з погляду email-маркетингу, означає побудову комунікації з цільовою аудиторією з використанням різних каналів: email-розсилок, браузерних та мобільних push повідомлень, текстових повідомлень та месенджерів, наприклад, вайберу [3].

Доступ до даних та їх аналіз – використання аналітики для персоналізації пропозицій, прогнозування попиту, виявлення тенденцій на ринку та на основі них – адаптація стратегії.

Цифровий маркетинг – SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, таргетована реклама, яка транслюється конкретній аудиторії, що дозволяє брендам ефективно комунікувати з аудиторією та залучати нових клієнтів через різноманітні цифрові канали.

Рівень цифрової компетентності персоналу – навчання працівників цифровим навичкам для ефективного використання новітніх технологій у бізнес-процесах.

Гнучкість бізнес-моделі – здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та технологічних нововведень, що включає моделі «as a Service» (IaaS, PaaS, SaaS) [4], та можливість масштабування бізнесу за рахунок використання гнучких платформи.

Умови цифрової трансформації вимагають врахування низки детермінант, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємств у сфері торгівлі (табл. 1).

В Україні цифровізація торгівлі розвивається стрімкими темпами, що забезпечує конкурентоспроможність бізнесу не лише в межах національного ринку, але й на міжнародному рівні. Основними напрямками використання цифрових технологій у сфері торгівлі є:

- розвиток онлайн-торгівлі – зростання частки e-commerce, активне використання маркетплейсів для розширення каналів збуту та залучення нових клієнтів;

- автоматизація управління ланцюгами поставок – зменшення логістичних витрат, впровадження ERP-систем для зручного управління запасами та замовленнями;

- цифрові платіжні системи – поширення безконтактних платежів, електронних гаманців, впровадження криптовалютних рішень для міжнародних транзакцій;

- розвиток штучного інтелекту в персоналізованому маркетингу – адаптація контенту до потреб споживачів, застосування AI для прогнозування покупок. Технології штучного інтелекту (AI) відкрили незліченну кількість нових можливостей для бізнесу будь-якого розміру по всьому світу. Штучний інтелект надає глибоке розуміння, як ніколи раніше, і допомагає зробити багато бізнес-процесів ефективнішими [5];

– державне регулювання цифрової торгівлі – впровадження електронного документообігу, стимулювання цифрових інновацій через програми підтримки бізнесу;

– підвищення цифрової грамотності персоналу – програми навчання та сертифікації у сфері цифрової економіки, що допомагають співробітникам адаптуватися до нових вимог ринку.

Таблиця 1

Детермінанти рівня конкурентоспроможності

Детермінанта	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Технологічні інновації	Використання ІТ-рішень, автоматизація процесів	Зниження витрат, підвищення ефективності, можливість постійного вдосконалення продуктів і послуг
Оmnіканальність	Посаднання онлайн- та офлайн-каналів	Покращення клієнтського досвіду, забезпечення безперебійної взаємодії з клієнтами на всіх етапах
Аналітика даних	Використання великих даних для прийняття рішень	Оптимізація маркетингових стратегій, підвищення точності прогнозів та індивідуалізація пропозицій
Цифровий маркетинг	Використання інтернет-реклами, SMM	Залучення нових клієнтів, підвищення пізнаваності бренду, ефективне використання ресурсів для таргетування
Кібербезпека	Захист даних та транзакцій	Підвищення довіри споживачів, забезпечення безпеки онлайн-операцій та захисту приватної інформації
Гнучкість логістики	Використання цифрових технологій у поставках	Скорочення витрат, покращення обслуговування клієнтів через інтеграцію ланцюгів поставок
Цифрові платформи	Інтеграція бізнесу в екосистеми онлайн-торгівлі	Розширення ринку та клієнтської бази, створення нових можливостей для партнерства

Джерело: побудовано автором

Впровадження цифрових технологій у сферу торгівлі стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Суб'єкти господарювання у сфері торгівлі в Україні мають можливість використовувати сучасні технологічні рішення для зміцнення своїх позицій на ринку та створення нових конкурентних переваг. Водночас

для ефективного розвитку цифрової економіки необхідне державне сприяння, зокрема, розвиток цифрової інфраструктури, сприятливе регуляторне середовище та стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Література:

1. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
2. Інтернет речей (IoT). DEPS. URL: <https://deps.ua/ua/katalog/iot.html> (дата звернення: 30.01.2025).
3. Непочатова Г. В. Омніканальність в e-commerce. *Економічні науки*. 2023. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-4633/> (дата звернення: 28.01.2025).
4. Хмарні технології: IaaS, PaaS, SaaS. IT Education Center. URL: <https://itedu.center.ua/blog/articles/cloud-technologies-iaas-paas-saas/> (дата звернення: 02.02.2025).
5. Найкращі інструменти штучного інтелекту для бізнесу. Unite.AI. URL: <https://www.unite.ai/uk/%D1%83/> (дата звернення: 02.02.2025).

**Liudmyla Shatalova, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Senior Researcher of the Department of Entrepreneurship Development
State Organization
«Institute of Market and Economic & Ecological Researches
of the National Academy of Sciences of Ukraine»
Odesa, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-20>

DEMOGRAPHIC UPHEAVALS AS A RESULT OF HOSTILITIES IN UKRAINE

ДЕМОГРАФІЧНІ ПОТРЯСІННЯ ЯК НАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

В 2024 р. в світі мали місце 56 активних конфліктів [1]. На жаль, це значення є найбільшим з моменту закінчення Другої світової війни. Значення глобального індексу миру, що розраховується Інститутом економіки та миру з 2008 р., протягом останніх 17 років зменшилось на 4,5 відсотка, що підтверджує наближення кінця епохи глобалізації та початку епохи глобальної фрагментації на фоні зростання войовничості країн.

В 2024 р. Україна за значенням глобального індексу миру посіла сумне 159 місце із 163, опинившись між Демократичною республікою Конго і Афганістаном [1]. В умовах затяжної воєнної агресії сусідньої країни громадяни України втрачають можливості задоволення потреб найнижчих рівнів ієрархічної системи потреб А. Маслоу, що яскраво віддзеркалюється в негативних явищах і процесах в демографічній сфері. В 2024 р. рівень смертності населення в Україні перевищив рівень народжуваності в 2,8 разів. За офіційними даними було зареєстровано 495 тис. смертей, а народжень – лише 176,78 тис., тобто має місце депопуляція населення [2]. Природне негативне зростання населення України в 2024 р. відбулось на фоні виїзду за кордони України близько 500 тис. осіб. Таким чином, лише в 2024 р. Україна втратила 818,22 тис. осіб дорогоцінного населення. Станом на 1 січня 2022 р. чисельність наявного населення України склала 41,2 млн осіб [3], в липні 2024 р. на територіях, на яких органи державної влади здійснювали свої повноваження у повному обсязі, – 31,1 млн осіб [4]. Таким чином, за 3 роки російської агресії втрачено чверть населення (людських ресурсів) України. За оцінками експертів, 1,3-3,3 млн українців із тих, що виїхали за межі України, можуть не повернутися назад [4]. За ради

об'єктивності слід зазначити, що протягом перших трьох десятиліть незалежного існування України чисельність її населення скоротилась на п'яту частину, зменшившись від 51,8 млн осіб в 1990 р. до 41,9 млн осіб в 2020 р. [3].

Дивлячись на демографічну ситуацію крізь призму теорії поколінь, можна констатувати, що від жорстоких воєнних дій проти українського суспільства постраждали найбільше діти та онуки представників покоління так званих бебі-бумерів. Закономірним є питання про те, чи з'явиться в повоєнній Україні нове покоління бебі-бумерів? Відповідь на зазначене питання є функцією багатьох змінних, які лежать в площині повоєнного відновлення України.

На жаль, в українському суспільстві наслідки воєнних дій залишаються глибокими шрамами на десятиліття. Негативний вплив зменшення чисельності трудових ресурсів в Україні посилюється структурними зрушеннями негативного характеру в демографічній сфері. Фактичні втрати чоловіків працездатного віку, що стали на захист нашої держави, мають катастрофічні наслідки в соціально-економічній сфері, оскільки вони представляють найбільшу частину економічно активного населення, створюючи додану вартість і генеруючи попит на внутрішніх ринках. Більш того, українське суспільство має забезпечити соціальний захист та(або) адаптацію до трудової діяльності чоловікам, які втратили працездатність в ході воєнних дій. Водночас, на фоні загибелі чоловіків на фронті, питома вага жінок серед тих, хто виїжджає за кордон, превалює над долею чоловіків в силу об'єктивних причин. Тривожною є також тенденція зменшення кількості молодих людей, які мають виходити на ринок праці, але виїжджають за кордон і створюють пропозицію робочої сили в сусідніх державах. В 2023 р. порівняно з 2021 р. кількість хлопців у віці 20 років зменшилась на 130 тис. і склала 70 тис. осіб, кількість дівчат у віці 20 років зменшилась на 150 тис. і склала 50 тис. осіб [5]. Виїзд молодих людей за межі України обумовлений факторами, що лежать в безпековій площині. Водночас їх не повернення створює численні загрози майбутньому українського суспільства, оскільки саме вони – носії здатності до інновацій та креативності [5]. Деформація статеві-вікової структури населення матиме наслідком прискорене старіння населення. Вже сьогодні доля осіб пенсійного віку складає третину українського суспільства.

Світовий досвід повоєнного відновлення держав свідчить про необхідність визначення стратегічних структуроутворюючих галузей економіки, які, забезпечуватимуть відтворення знищених та пошкоджених інфраструктурних, житлових, господарських об'єктів, а також виготовлятимуть продукцію, яка буде затребуваною на світових ринках. Експортно-орієнтовані галузі економіки повинні виробляти

продукцію з високою доданою вартістю, що забезпечить створення робочих місць і формування податкової бази для наповнення бюджетів всіх рівнів, створюючи імпульси для економічного розвитку України. Досягнення зазначених цілей можливе лише за умови нарощення компетентнісного потенціалу робочої сили та використання сучасних цифрових технологій.

Зусилля представників органів державної влади потрібно фокусувати на створенні високотехнологічних робочих місць, відбудові житлового фонду, наданні населенню повноцінних медичних і освітніх послуг, відбудові інфраструктурних об'єктів. Сучасні цифрові технології стануть інструментом, що розірве замкнуте коло низької продуктивності праці і, як наслідок, – низького рівня оплати праці в Україні.

Успіх повоєнного відновлення України залежатиме від її інституційної спроможності. Після закінчення Другої світової війни в європейських країнах були створені інститути та інституції, які пройшли випробування часом і стали запорукою успішності повоєнної відбудови держав, що зазнали руйнувань. Соціальний діалог і довіру в суспільстві можна відродити лише дотриманням встановлених правил всіма членами суспільства. Отже, інституційні структури в Україні повинні стати дієвими, а не симулякрами, що їх імітують.

Література:

1. Institute for Economics & Peace. Global Peace Index 2024: Measuring Peace in a Complex World, Sydney, June 2024. URL: <http://visionofhumanity.org/resources>
2. Інтерфакс-Україна. Число померлих в Україні у 2024 р. перевищило число народжених у 2,8 рази. 31.01.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1044575.html>
3. Державна служба статистики України. Населення України за 2021 р.: демографічний щорічник. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 р.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 р. № 922-р. Урядовий кур'єр. 2024. 04 жовтня.
5. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. Оцінка ролі демографічного фактору для економічного зростання та повоєнного відновлення. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/otsinka-rol-i-demo-grafichnogo-faktoru-dlia-ekonomichnogo-zrostannia-ta-povoienного-vidnovlennia>

HOTEL, CATERING BUSINESS AND TOURISM

Iryna Herman, Senior Lecturer
Cherkasy State Technological University
Cherkasy, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-21>

METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF MOTIVATION AND STIMULATION OF HOTEL STAFF

МЕТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

На основі вивчення людської поведінки багато вчених запропонували власні теорії мотивації, які можна використовувати для створення ефективних мотиваційних систем. У той же час система мотивації повинна постійно переглядатися і вдосконалюватися відповідно до мінливих потреб персоналу. Багато з них були запропоновані дуже давно, але не втратили своєї актуальності і сьогодні. Розглянемо деякі з них. Однією із відомих теорій І. Бентама є теорія мотивації «багога і пряника». Її суть полягає в тому, що працівники отримують винагороду, як «пряник», якщо вони виконують завдання. Якщо ж порушуються певні правила, не дотримуються терміни або падає продуктивність праці, вони отримують покарання, яке є нічим іншим, як «багогом». Ця теорія є однією з найстаріших і досі використовується в сучасних компаніях. Однак, згідно з більшістю досліджень, використання теорії «багога і пряника» сьогодні є недостатнім для створення сприятливого мотиваційного середовища [1].

Засновник менеджменту Ф. Тейлор у своїй теорії «наукового управління» пропонує винагороджувати кожного працівника пропорційно до його результатів. У цьому випадку кожен буде винагороджений відповідно. Іншими словами, працівники, які працювали чесно і працювали понаднормово, отримували б більшу винагороду, тоді як ті, хто виробляв менше, отримували б меншу винагороду. Суперечливим моментом цієї теорії є те, що продуктивність кожного працівника також залежить від того, чи має робоче місце відповідну технологію. Згідно досліджень зазначено, що для керівника дуже важливим є вміння розпізнавати потреби працівників. Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною і надалі. Матеріальна

винагорода діятиме тільки тоді як стимул, коли воно буде постійно збільшуватися. Життя постійно змінюється, а під впливом її змінюється людина, з нею і мотивація як система спонукальних сил. Вченими доведено, що наймогутнішим мотивуючим засобом трудової поведінки людини є інтерес до виконаної роботи [2].

Все ж таки на сучасному етапі в пріоритеті є людська гідність. Так, О. Баксалова дослідила, що ефективна система мотивації праці персоналу підприємства включає наступні складові: 1) система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати) повинна залежати від вкладу працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства; 2) соціальні гарантії, до яких належать оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування; фінансове консультування; 3) надання пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати; 4) участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон); 5) участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками; 6) участь працівників у розподілі прибутку підприємства; 7) ротація персоналу, яка забезпечує працівникові просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці; 8) покращення умов праці; 9) особисте та публічне визнання; 10) формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі [2].

Більшість людей вірить, що найкращий спосіб мотивації – це винагорода або покарання, поширений метод батога і пряника. Деніел Пінк доводить, що такий підхід є помилковим. Джерелом мотивації є третій драйв – наші вроджені потреби самотужки керувати власним життям (автономія), удосконалюватись та творити (майстерність) і покращувати світ навколо (мета). Компанії, які навчаються створювати таке середовище, отримують більш залучених працівників. А люди, зрозумівши механізм роботи третього драйву, навчаються управляти внутрішньою мотивацією й отримувати задоволення від роботи [3].

Існує кілька способів визначити справжні потреби та мотивації персоналу. По-перше, особа, відповідальна за це питання, може просто запитати співробітників, що вони хотіли б отримати в якості винагороди за свою роботу. По-друге, представників трудового колективу можна залучити до обговорення на вищому рівні питань, пов'язаних з мотивацією персоналу. У такому середовищі працівники можуть висловити свою думку та запропонувати зміни до системи мотивації.

По-третє, компаніям у сфері соціально-культурних послуг та туризму варто запровадити випадкове опитування своїх підлеглих щодо їхніх потреб, мотивацій, інтересів та бажаних змін у системі мотивації. Третій метод вважається найефективнішим. Він дозволяє врахувати потреби всіх працівників і дає їм можливість висловити свою думку та надати пропозиції.

Ефективність систем мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму досягається шляхом збалансування інтересів власників, топ-менеджменту та персоналу; всі три сторони повинні отримати вигоду; перший крок – забезпечити мотивацію та зацікавленість персоналу працювати в найкращих інтересах компанії. З цією метою другим кроком є узгодження потреб персоналу з компетенціями та цілями компанії. Якщо з різних причин компанія не може повністю задовольнити фінансові потреби своїх співробітників, вона повинна знайти з ними певний компроміс за допомогою менш витратних засобів. Коли інтереси всіх сторін узгоджені, на третьому етапі формуються конкретні матеріальні та нематеріальні заходи мотивації працівників. Для кожного підприємства соціально-культурних послуг і туризму вони залежать від компетенцій підприємства та інтересів самих працівників; згідно з науковими дослідженнями В.В. Бали [2]. Система мотивації працівників повинна включати три-чотири матеріальні елементи та чотири-п'ять нематеріальних елементів. Надмірна кількість мотиваційних інструментів є неефективною, так само як і їх нестача. Четвертий крок - визначення критеріїв, за якими оцінюватиметься персонал. Такі критерії забезпечать справедливу винагороду працівників відповідно до їхнього внеску в кінцевий результат роботи. Мотивація персоналу може бути індивідуальною або колективною. Індивідуальна мотивація є більш сучасною і використовується в більшості сучасних компаній. Вона фокусується на індивідуальних результатах роботи кожного працівника.

На підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму корисно поєднувати колективну та індивідуальну мотивацію. Для цього слід робити акцент на індивідуальній винагороді, що базується на результатах роботи працівника. У той же час, необхідні заходи, засновані на колективних винагородах. На п'ятому етапі формується і впроваджується комплексна система мотивації персоналу, яка включає в себе результати попередніх двох етапів. Рекомендується, щоб ця система була задокументована і суворо дотримувалася. Важливо, щоб усі працівники компанії були ознайомлені з розробленою системою мотивації персоналу та критеріями оцінки роботи. Це гарантуватиме, що працівники чітко усвідомлюють свої винагороди. Це може запобігти розбіжностям і конфліктам всередині компанії [3].

Після впровадження розробленої системи мотивації підприємства повинні оцінити результати. Це робиться шляхом порівняння витрат компанії та отриманих результатів. Належна система мотивації приносить підприємству не лише економічні вигоди у вигляді підвищення продуктивності праці, збільшення доходів і прибутку, а й соціальні вигоди, такі як покращення умов праці, імідж надійного роботодавця та підвищення лояльності персоналу.

Література:

1. Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *ВІСНИК ХНТУ*. 2023. № 1(84). С. 225-232. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31> (дата звернення: 25.01.2025).
2. Фединяк Д.П. Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки. URL: <https://salo.li/2032Fb2> (дата звернення: 25.01.2025).
3. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. 2023. Вип. 177. С. 361-367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

**Nadiia Melnyk, Candidate of Geographical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Hotel, Restaurant
and Resort Business**

*Vasily Stefanik Precarpathian National University
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

**Andrii Melnyk, Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor
at the Department of Tourism, Recreation and Regional Development**

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

Roman Kacharovskiy, Master

*Lesya Ukrainka Volyn National University
Lutsk, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-22>

INTERNATIONAL RESTAURANT CHAINS AS A DESCRIPTOR OF THE RESTAURANT INDUSTRY MARKET IN IVANO-FRANKIVSK REGION

МІЖНАРОДНІ РЕСТОРАННІ МЕРЕЖІ ЯК ДЕСКРИПТОР РИНКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Міжнародні ресторанны мережі є важливими системоутворюючими елементами світової харчової індустрії, що активно розвивається завдяки інтеграції світової економіки, глобалізації споживчої культури та поширенню інноваційних підходів до обслуговування. Масштабність географічного охоплення, стандартизований підхід до якості, маркетингові стратегії стають ключовими інструментами їхньої конкурентоспроможності у порівнянні з місцевим закладам, впливаючи на формування нових споживчих звичок. Водночас глобалізація сприяє зростанню конкуренції між закладами громадського харчування, оскільки міжнародні ресторанны мережі та франчайзингові проекти все частіше проникають у локальні ринки. Це змушує місцеві заклади не лише підвищувати якість сервісу, а й шукати нові підходи до залучення клієнтів, наприклад, через інтеграцію цифрових технологій (онлайн-бронювання, мобільні додатки для замовлень, програми лояльності).

На Івано-Франківщині спостерігаємо поступове зростання міжнародного ресторанного впливу, що знаходить своє відображення у зміні структури регіонального ринку, формату закладів, їхнього позиціонування, відкритті нових закладів з інтернаціональними

концепціями. Зокрема, значні зміни відбулися з 2018 р. з відкриттям «Prombar», а в 2019 р. – «Promfood», що стали частиною великої ресторанної екосистеми. Вони принесли нові бізнес-моделі та кулінарні концепції, які активно впливали на локальний ринок регіону. Упродовж 2020-2023 рр. значно зросла кількість закладів, орієнтованих на різноманітні гастрономічні традиції країн світу, зокрема, азійської кухні, кухонь країн Європи [5]. Вплив іноземних концепцій на місцеву кулінарну культуру відмічаємо через відкриття та значну популярність таких закладів, як «Fabbrica», «Delikacia», «Vinoteka», «Ікра», «Mamenogi», «Піросмані» тощо.

Відмінною особливістю ресторанного ринку Івано-Франківської області є його територіальна організація, зокрема найвища концентрація закладів у центральній частині області, що чітко тяжіє до головного культурного та туристичного центру регіону – міста Івано-Франківськ зі значною кількістю закладів різного формату та класу, включаючи заклади преміум-сегменту. Водночас, у гірських районах (Яремче, Ворохта, Поляниця, Татарів) переважають об'єкти, орієнтовані на туристів, з акцентом на атмосферу, регіональну автентичність та локальні продукти.

Відмічаємо, що значний вплив на структуру та функціонування ринку має також сезонність. У періоди пікової туристичної відвідуваності (у нашому випадку зимовий гірськолижний, літній сезон еко-туризму, кліматолікування) попит на послуги закладів харчування як сегменту туристичної інфраструктури значно підвищується. Відтак, це активізує процес розширення асортименту послуг закладами, пошуку нових форм обслуговування, збільшення кількості вуличних фуд-кортів та адаптації меню до вподобань туристів. Ресторани змушені впроваджувати інноваційні концепції, зокрема крос-культурні гастрономічні рішення, які поєднують локальні традиції з глобальними кулінарними тенденціями [2; 4]. Влітку – популярністю користуються відкриті тераси, кафе біля річок та озер, заклади з концепцією еко- та фермерської кухні. Взимку зростає попит на традиційну карпатську кухню, ситні страви та гарячі напої (баноси, грибна юшка, глінтвейн тощо).

Загалом в Івано-Франківську, станом на 2022 р. функціонувало 561 закладів ресторанного господарства. З них: ресторанів – 73, барів – 22, кафе – 449, нічних закладів – 17 [3]. Статистична інформація за 2023-2024 рр. не оприлюднюється органами державної статистики у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, відповідно до Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» [1]. Структура ресторанного ринку складається з широкого спектру закладів харчування, що спеціалізуються переважно на

традиційній українській та галицькій кухнях, та являються своєрідними туристичними магнітами міста («Антикварня Шпіндель», Перша сімейна ресторація Мулярових, ресторан «Хата багата»). Найбільш поширеними на ринку ресторанного господарства є заклади середнього цінового сегмента, що зумовлено їхньою доступністю для широкого кола споживачів та оптимальним поєднанням вартості й якості обслуговування.

Сучасні тенденції вплинули на появу значної кількості закладів стріт-фуд формату, на кшталт «PromFoodCourt», «Manufaktura», «Foodguru», а також закладів з міжнародними брендами («McDonald's», «Pizza Hut»), які поєднують швидке обслуговування із сучасним дизайном і доступними цінами, і надзвичайно популярні серед молодого сегменту споживачів. Розвиваються також нові типи ресторанів – коворкінги, антикафе та smart cafe, які поєднують робочий простір із можливістю відпочинку та спілкування – «Urban Space 100», «Stantsiya», «Shelter Coffee».

Важливим наслідком глобалізаційних процесів є зміна споживчих уподобань: туристи дедалі частіше віддають перевагу гастрономічним враженням, які поєднують автентичність та екологічність. Це стимулює розвиток концепцій slow food, використання органічних продуктів, локального фермерства та стійких практик у ресторанному бізнесі досліджуваного регіону. До слова, в Івано-Франківську функціонують заклади, які позиціонують себе як соціально відповідальні, зокрема це унікальний «Urban Space 100», прибутки якого спрямовуються на підтримку громадських ініціатив.

На основі інформаційного скринінгу, систематизації статистичних даних, наукових публікацій, а також контент-аналізу веб-сайтів закладів ми здійснили спробу узагальнити різновекторний вплив глобалізаційних процесів на ринок ресторанного бізнесу Івано-Франківщини (рис. 1).

Таким чином, глобалізація не лише створює нові можливості для розвитку ресторанного господарства, а й ставить перед ним виклики, які потребують гнучкої адаптації та стратегічного планування. Розвиток міжнародних мереж у регіоні є двоаспектним явищем, що поєднує як можливості для розвитку ресторанного бізнесу, так і потенційні загрози для малих гравців ринку. Їхній вплив проявляється, як у зростанні конкуренції серед закладів громадського харчування, так і у стимулюванні впровадження новітніх технологій та управлінських підходів.

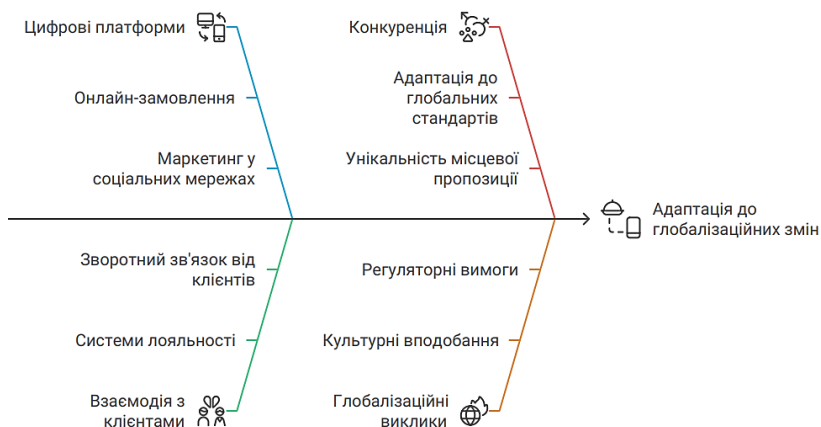


Рис. 1. Вплив глобалізаційних процесів на ринок ресторанного господарства Івано-Франківщини

Подальший розвиток ресторанного бізнесу Івано-Франківщини визначатиметься здатністю гармонійно поєднувати міжнародні гастрономічні тренди (стійке споживання, digitalization, fast-casual концепції тощо) з регіональними кулінарними традиціями, створюючи унікальний туристичний досвід страв місцевої ідентичності.

Література:

1. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни». URL: <https://cutt.ly/ge44rKff>.
2. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. Вокс Україна. URL: <https://cutt.ly/le44egF0>.
3. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. URL: <https://www.ifstat.gov.ua/>
4. Нагодувати й вижити: як ресторанний бізнес змінився під час війни. Асоціація ритейлерів України. The profile association of retail market players. URL: <https://cutt.ly/Ce44r7gl>
5. Робота закладів Західної частини України в умовах війни: що змінилося? Журнал Ресторатор: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/Fe44trpxd>.

**SPIRITUAL TOURISM
AS A CATALYST FOR CULTURAL REVIVAL
AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Religious tourism, rooted in the historical tradition of pilgrimage, continues to evolve, especially in globalization conditions and heightened cultural exchange [1]. This form of tourism exemplifies the growing global desire for spiritual enrichment, self-development, and intercultural understanding. It holds immense potential for Ukraine, endowed with a rich religious and cultural heritage. In the contemporary era, where the search for inner harmony and profound spiritual experiences has become a central aspect of travel, religious tourism emerges as a vital bridge between cultural and spiritual dimensions. For Ukraine, which is navigating a period of geopolitical challenges and social transformation, this sector contributes to the restoration of cultural identity and is a significant driver of economic recovery. Religious tourism presents opportunities to revitalize local communities and enhance Ukraine's international standing, further underscoring its relevance in a globalized world increasingly focused on spiritual and cultural connectivity.

Religious tourism is undergoing remarkable transformations globally, propelled by emerging trends and technological advancements. Among the most significant developments is the rising popularity of multi-faith tours, which allow travelers to engage with diverse religious traditions and practices within a single journey [2]. These tours foster interfaith dialogue, cultural exchange, and a deeper understanding of global religious diversity. By breaking down stereotypes and encouraging tolerance, they serve as a model for inclusive and meaningful travel experiences. Concurrently, the integration of digital technologies has revolutionized the way religious sites are experienced. Virtual tours, interactive guides, and mobile applications have become essential tools for modern travelers, offering enhanced accessibility and enriched understanding of historical and spiritual contexts [3; 4]. Furthermore, social media platforms have played a transformative role in promoting religious destinations and engaging global audiences, thus increasing the visibility and appeal of these sacred sites.

Eastern European countries have set exemplary benchmarks in religious tourism development. Poland, for instance, has capitalized on its extensive religious heritage by investing in infrastructure and promoting iconic sites such

as Czestochowa, home to the revered image of the Black Madonna [5]. The Polish government's efforts to restore historic churches and improve transportation infrastructure have significantly enhanced the appeal of its religious destinations. Similarly, the Czech Republic excels in integrating cultural and religious tourism by promoting UNESCO-listed monasteries and organizing historical festivals that attract pilgrims and tourists alike. Hungary's Budapest stands out with its impressive churches and monasteries, including St. Stephen's Basilica, which combines religious significance with architectural grandeur. Slovakia and Romania have also made notable strides in preserving and promoting their religious heritage, further enriching the region's appeal as a hub for religious tourism.

Given the country's rich spiritual and cultural assets, Ukraine has profound potential for religious tourism. Iconic sites such as the Kyiv-Pechersk Lavra, with its ancient underground caves and majestic churches, and the Sviatohirsk Lavra, situated on the scenic banks of the Siversky Donets, are internationally recognized pilgrimage destinations [6]. Historical churches like St. Sophia Cathedral in Kyiv and the Assumption Cathedral in Kharkiv are invaluable cultural and religious landmarks. Despite this wealth of resources, the development of religious tourism in Ukraine faces significant challenges. The ongoing military conflict has severely impacted infrastructure, resulting in the loss of many tourists and recreational facilities. Limited funding further constrains efforts to restore and modernize religious sites, hindering their ability to meet contemporary standards of comfort and safety [7; 8]. Moreover, the decline in business activity within the tourism sector poses additional barriers, with many operators struggling to adapt to the new realities or ceasing operations altogether.

To realize the full potential of religious tourism, Ukraine must adopt a multifaceted approach that addresses existing challenges through strategic interventions and targeted investments. Infrastructure modernization is paramount to enhancing the tourist experience and ensuring visitor satisfaction. This involves upgrading physical facilities such as rest areas, information centers, and sanitary amenities while developing digital resources. Interactive maps, audio guides, and mobile applications offering real-time information about religious sites can significantly enhance accessibility and engagement. Improved transport connectivity is equally crucial; ensuring seamless access to religious destinations will dramatically bolster their attractiveness to domestic and international visitors.

Cultural sensitivity and local community engagement are essential to sustainable religious tourism development. Respect for religious norms and traditions must be a guiding principle to prevent misunderstandings and conflicts. Training programs for staff on cultural and religious aspects and establishing clear guidelines for tourist interactions can foster a respectful and

inclusive environment. Actively involving local communities in planning and managing religious tourism initiatives is vital for preserving the authenticity of sacred sites and fostering a sense of ownership among residents. Such collaboration also can stimulate local economies by generating employment opportunities and supporting small businesses.

Technological innovation represents a transformative force in religious tourism. Virtual and augmented reality experiences can provide immersive ways for tourists to explore sacred sites, even remotely [3]. Artificial intelligence can be leveraged to design personalized travel itineraries that cater to individual interests and preferences, enhancing the overall travel experience. Online booking platforms and digital guides further streamline the planning process, making religious tourism more accessible and efficient.

Safety and crisis management are critical priorities in ensuring the well-being of tourists. Developing robust safety protocols, including evacuation and emergency response plans, is essential. Transparency in providing up-to-date information about local conditions can enhance tourist confidence and security. Additionally, incorporating religious tourism into broader social support frameworks can yield profound psychological and social benefits. Pilgrimages and visits to sacred sites can be powerful tools for healing and community rebuilding, particularly for individuals affected by conflict and displacement.

Religious tourism is a dynamic and increasingly significant sector within the global tourism industry, offering unique opportunities for cultural exchange, spiritual enrichment, and economic development [9; 10]. This sector holds particular promise for Ukraine as a means of revitalizing cultural identity and fostering economic resilience. By adopting best practices from neighboring countries, prioritizing infrastructure investment, and harnessing technological advancements, Ukraine can position itself as a leading destination for religious tourism. Furthermore, integrating spiritual travel into social support systems can promote national unity and provide psychological relief during adversity. Religious tourism caters to the growing global demand for spirituality and serves as a vital instrument for societal renewal and healing, underscoring its strategic importance in Ukraine's tourism development framework.

References:

1. King B. (2019). Religious Tourism Studies: Evolution, Progress, and Future Prospects. *Tourism Recreation Research*, vol. 45(2), pp. 185–203. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1664084>
2. Jano S. (2023). Religious tourism and religious tolerance. Bektashi perspective. *Academic Journal Theology & Culture*, vol. 6. Available at: https://www.academia.edu/101978920/Religious_tourismandreligioustoleranceBektashi_perspective

3. Godovykh M., Baker C., Fyall F. (2022). VR in Tourism: A New Call for Virtual Tourism Experience amid and after the COVID-19. Pandemic. *Tourism and Hospitality*, vol. 3(1). Available at: <https://www.mdpi.com/2673-5768/3/1/18>.
4. Danylyshyn B., Kovalova O., Oleshko A., Morhulets O. (2022). The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*, vol. 67(04), pp. 661-671. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>
5. Dimitrov S. (2019). Religious tourism and religious tourism resources. The Overarching Issues of the European Space: A strategic (re)positioning of environmental and socio-economic problems. Porto, Fac. Letras Univ. Porto, pp. 79-89. Available at: https://www.academia.edu/109373766/Religious_tourism_and_religious_tourism_resources
6. Lytvyn I.V. (2014). Relihiinyi turyzm v Ukraini (90-ti rr. KhKh st. – sohodennia). [Religious tourism in Ukraine (1990s – present day)]. NPU imeni M.P. Drahomanova, Naukovyi chasopys, 6: Istorychni nauky, 12. 280-287.
7. Panchenko S. (2019). Relihiinyi turyzm v Ukraini: stan, potentsial, perspektyvy: monohrafiia [Religious tourism in Ukraine: state, potential, prospects: monograph]. Kyiv : Avtohrاف, p. 163.
8. Morhulets O.B., Shevchenko O.O., Ageev Ya.V. (2024). Tourism business of Ukraine in conditions of geopolitical instability: development strategies [Tourism business of Ukraine in conditions of geopolitical instability: development strategies]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 189, pp. 349-354. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-61>
9. Raj, R.; Griffin, K. (2015). Religious Tourism and Pilgrimage Management: An International Perspective. 2nd edition. Available at: https://www.academia.edu/41780840/Religious_Tourism_for_Religious_Tolerance_S_Du_zgu_ner
10. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine / International Conference on economics, accounting and finance, 2021. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19063/1/20211209_301.pdf

**Svitlana Moroz, Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor**
*Poltava State Agrarian University
Poltava, Ukraine*

**Olena Kalashnyk, Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor**
*Poltava State Agrarian University
Poltava, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-24>

**CULTURE AND ETHICS OF FOOD:
AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO THE STUDY
OF GASTRONOMIC PRACTICES**

**КУЛЬТУРА ТА ЕТИКА ХАРЧУВАННЯ:
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО ВИВЧЕННЯ
ГАСТРОНОМІЧНИХ ПРАКТИК**

Науковий інтерес до харчування як ключового елементу культури та соціальної ідентичності став підґрунтям для формування нової міждисциплінарної галузі досліджень – «food studies». Їжа більше не розглядається лише як біологічна потреба чи аспект кулінарного мистецтва. Вона стала об'єктом досліджень антропології, соціології, історії, культурології, гастрономії, психології та інших дисциплін, що дозволило вивчати її вплив на суспільство, культуру та індивідуальну поведінку людини.

Виникнення «food studies» наприкінці XX століття стало природною відповіддю на зростання інтересу до харчування в контексті соціальних, культурних та економічних процесів. Ця галузь досліджень не має конкретного засновника чи точно визначеної дати виникнення. Вона сформувалася завдяки синергії зусиль науковців, які досліджували їжу як складний і багатогранний феномен у межах різних дисциплін.

Серед основних теоретичних підходів до вивчення харчування варто виділити: етнологічний підхід – аналіз традицій, обрядів і звичаїв, пов'язаних із харчуванням, які формують культурну спадщину різних народів; антропологічний підхід – дослідження ролі їжі у формуванні соціальних зв'язків, ідентичності та поведінкових моделей; історичний підхід – вивчення змін у харчових практиках і впливу їжі на історичні події; соціологічний підхід – аналіз сучасних соціальних тенденцій, таких як урбанізація, міграція, асиміляція, що впливають на харчову поведінку.

Ці та інші підходи забезпечують широкую методологічну базу для вивчення різних аспектів культури харчування (рис. 1).

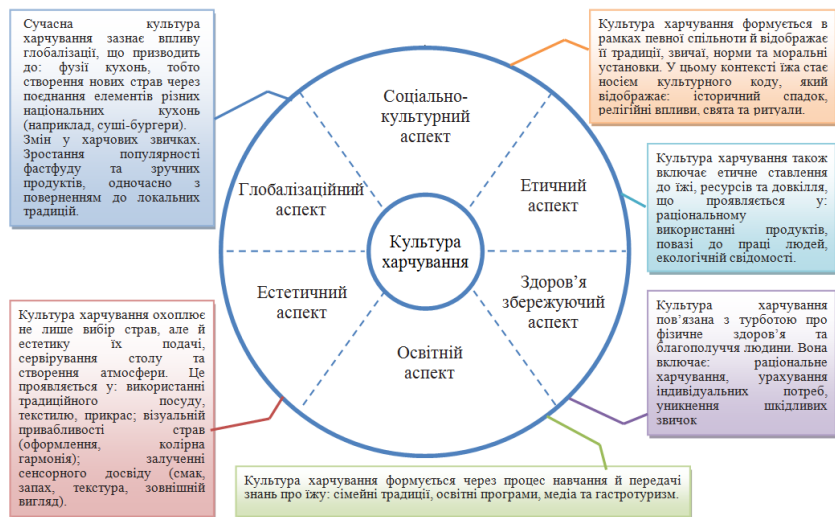


Рис. 1. Сутнісні характеристики категорії «культура харчування»

Джерело: розроблено автором

Формування культури харчування безпосередньо залежить від соціально-культурного контексту, в якому перебуває певна спільнота. Їжа при цьому виконує роль носія культурного коду, що передається з покоління в покоління та відіграє ключову роль у формуванні культурної ідентичності. Різноманіття кулінарних традицій Європи демонструє, як їжа стає символом національної гордості, інструментом дипломатії та навіть політичним фактором. Наприклад, італійська кухня з її багатством смаків і локальних варіацій не тільки передає історію регіону, але й стає важливим інструментом культурного експорту.

Соціальні маркери харчування, такі як харчові табу, дієтичні вподобання та гендерні ролі також перебувають у центрі наукових досліджень. Разом з тим, вивчення символізму їжі дозволяє зрозуміти, як певні продукти набувають ритуального чи сакрального значення. До прикладу, в українській культурі символізм ритуальної кулі [1], відображає тисячолітню традицію святкування Різдва, започатковану ще за князя Володимира та княгині Ольги, яку сучасні українські сім'ї продовжують зберігати, збираючись разом під першу різдвяну зірку.

Важливу роль у сучасних дослідженнях відіграє кроскультурна психологія, яка вивчає вплив культури на психологію харчової

поведінки. Зокрема, представники цієї школи аналізують, як гастрономічна культура впливає на спосіб мислення, емоції та харчові звички [2].

Кроскультурний підхід до дослідження харчової поведінки дозволяє виявити загальні тенденції та культурні особливості сприйняття їжі різними народами і спільнотами. Наприклад, у країнах з мусульманським населенням спостерігається суворе дотримання харчових табу, таких як заборона на свинину, тоді як у Західній Європі дедалі популярнішими стають етичні підходи до споживання їжі, зокрема вегетаріанство чи веганство. Крім того, дослідження харчової поведінки в різних культурах виявляють зв'язок між традиційною кухнею, соціальним статусом і національною ідентичністю. Наприклад, у багатьох азійських країнах особливе значення надається ритуалам прийому їжі, які відображають багатовікові традиції та естетику. Натомість у країнах Північної Америки харчова поведінка часто акцентується на зручності та швидкості, що проявляється у популярності фаст-фуду.

Окремий напрямок у «food studies» становлять літературознавчі дослідження, які аналізують концепт їжі у художній літературі. Яскравим прикладом є опис у різних творах українських класиків полтавської кухні, багатой на символізм і глибокі культурні традиції. У «Енеїді» Івана Котляревського кулінарні згадки виразно передають національний колорит. Опис бенкетів, зокрема страв, таких як вареники, галушки, мед і самогон, не лише створює атмосферу народної культури, але й підкреслює важливість спільного застілля в українській традиції. Вареники і галушки, як основні елементи полтавської кухні, символізують домашній затишок і достаток. Крім того, Котляревський використовує опис їжі, як спосіб гумористично висміяти суспільні явища та характери героїв, вплітаючи кулінарну символіку у повсякденність своїх персонажів.

Микола Гоголь, уродженець Полтавщини, у своїх творах приділяв значну увагу опису їжі як частини народного життя. У «Вечорах на хуторі біля Диканьки» та «Тарасі Бульбі» гастрономічні сцени набувають особливого емоційного забарвлення. Наприклад, сцени з гоголівськими пирогами або кутею показують важливість страв у різних обрядах і святкуваннях. Пирogi, часто з м'ясною чи фруктовую начинкою, є не лише кулінарним атрибутом, а й культурним кодом гостинності та щедрості українського народу. Гоголь використовує опис їжі, щоб підкреслити багатство душі простого народу, а також відтворити автентичність українських традицій.

У творах Панаса Мирного опис їжі часто є відображенням соціальної нерівності та побуту звичайних селян. У романі «Хіба ревуть воли, як ясла повні?» автор зображує харчування селянства, підкреслюючи

бідність і одночасно глибокий зв'язок із природою. Полтавські галушки та борщ, описані у творі, відображають економічні умови селянського життя та водночас несуть символічне навантаження – їжа є джерелом єдності родини, символом боротьби за виживання у складних умовах.

Полтавська кухня в художній літературі виступає не лише гастрономічним феноменом, а й потужним культурним символом. Опис Їжі допомагає авторам висвітлити соціальні, економічні та емоційні аспекти життя персонажів, водночас розкриваючи багатство полтавської культурної спадщини.

Окрім теоретичних аспектів, «food studies» мають важливе прикладне значення, оскільки сучасні дослідження в цій галузі спрямовані на вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, нестача продовольства, харчові відхилення та етичні питання виробництва їжі. Дослідження впливу урбанізації та міграції на харчові звички дозволяє краще зрозуміти виклики глобалізації: урбанізація сприяє популярності швидкої їжі, а міграція формує нові кулінарні практики через інтеграцію культур та зміни в смаках. Це дає змогу розробляти стратегії для промоції здорового харчування та боротьби з харчовими розладами.

Культура та етика харчування є важливою сферою наукових досліджень, яка відкриває нові перспективи для розуміння взаємозв'язку між їжею, культурою та суспільством. Завдяки міждисциплінарному підходу «food studies» дозволяють не лише аналізувати історичні та соціальні аспекти харчування, але й формувати стратегії для вирішення сучасних глобальних викликів. Отже, дослідження їжі як культурного феномену є важливим кроком до глибшого розуміння людської поведінки, соціальних взаємодій та культурної ідентичності.

Література:

1. Кутя: історія страви, символізм в українських традиціях і рецепт. URL: <https://mezha.net/ua/bukvy/kutia-istoriia-stravy-ta-ii-symvolizm-v-ukrainskykh-tradytsiiakh/> (дата звернення: 22.01.2025).

2. Пивоваренко О. Європейські «Food studies»: від теоретичних концепцій до впровадження. *Вісник науки та освіти*. 2024. Вип. 2 (20).

**Ulyana Khanas, Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor**
*Uzhhorod National University
Uzhhorod, Ukraine*

**Mariana Popyk, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Uzhhorod National University
Uzhhorod, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-25>

DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM: CONCEPTUAL AND THEORETICAL ASPECTS

In today's world, tourism is an important component of social, economic and cultural development of society, promoting intercultural dialogue, broadening worldview horizons and integration of different social groups. At the same time, despite the rapid development of the tourism industry, a significant part of the population remains outside its borders due to physical, social or economic barriers. Today, about 15% of the world's population has some form of disability, which is more than a billion people. This number includes the elderly, families with young children and other vulnerable groups. This significant proportion of the population often faces restrictions in access to tourism services and travel opportunities. In this context, inclusive tourism is becoming not only relevant, but also a necessary direction for the development of modern society.

Inclusive tourism involves creating conditions for equal access to tourism services for all people, regardless of physical, sensory, cognitive or other disabilities. Its significance goes far beyond ensuring technical accessibility: this concept promotes social integration, breaking down stereotypes, improving the quality of life and creating a more tolerant society. Successful implementation of the principles of inclusive tourism not only ensures the rights of people with disabilities, but also serves as a driver for expanding the tourism market by attracting a wider audience, which increases the competitiveness of tourism products.

This topic is especially relevant for Ukraine in the context of the brutal full-scale war unleashed by Russia. According to the Ministry of Social Policy of Ukraine, as of 2024, there are more than three million people with disabilities in Ukraine, which is about 8% of the country's population [1]. The war, unfortunately, increases this number due to injuries to the military and civilians. Experts estimate that more than 20,000 Ukrainians have suffered amputations due to combat injuries, and tens of thousands more need long-

term rehabilitation for other types of injuries or psychological trauma. In addition, internally displaced persons who have lost their homes and access to basic services also face numerous obstacles, including in the tourism sector. At the same time, popular tourist attractions, such as hotels, museums and historical monuments, often remain inaccessible to people with reduced mobility due to the lack of ramps, lifts or specially equipped toilet facilities, etc. In these circumstances, the development of inclusive tourism is of paramount importance not only as a kind of social responsibility, but also as an effective tool for rehabilitation, psychological support and integration of victims into society.

Inclusive tourism is a relatively new trend in the tourism industry, based on the principles of equality, accessibility and social integration. In addition to the term «inclusive tourism», other terms are used in the scientific literature: «accessible tourism», «barrier-free tourism», «tourism for all», which are synonymous concepts. The theoretical basis of inclusive tourism was formed due to the work of many international researchers. Darcy and Dickson define accessible tourism as a form of tourism that allows people with different accessibility needs, including physical, visual, auditory and cognitive access, to function independently, equitably and with dignity through the provision of universally designed tourism products, services and environments. The basis of their concept is the principles of universal design, which involve creating an environment that is convenient for use by all people without the need for adaptation or specialized design [2].

Buhalis and Michopoulou expanded this definition to include the economic aspect, emphasizing that inclusive tourism creates significant market potential for the tourism industry. According to their research, the market for accessible tourism in Europe is estimated at more than 130 billion euros annually [3]. An important contribution to understanding the social significance of inclusive tourism was made by Zajadacz and Śniadek, who view it as a tool for social integration and ensuring equal opportunities for all members of society [4]. A significant contribution to the development of this concept has also been made by researchers such as Buhalis (research on the role of information technology in the development of inclusive tourism) [5], Ambrose (his contribution to the development of European standards of accessible tourism) [6], Kastenholz et al. (critical analysis of social and ethical aspects of inclusive tourism) [7]. Their works emphasize the importance of inclusive tourism as a tool for social justice and human rights.

A barrier-free environment or universal design is a prerequisite for the organization and development of inclusive tourism. Such an environment is characterized by: accessibility (possibility of access by transport, availability of parking spaces for people with disabilities, etc.), accessibility (availability of paths, surface level, sufficient space for manoeuvre, height difference, etc.)

and usability (a person with a disability can independently cope with the necessary tasks). These components are combined in the concept of accessibility for efficiency. The National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine identifies the following areas: physical, information, digital, social and civic, educational, and economic [8], which are applicable to all areas, including tourism.

Inclusive tourism has the potential to become one of the most popular types of tourism in the coming years for a number of reasons. First, there are moral and ethical reasons, as inclusive tourism is based on the principles of equality, accessibility, and respect for the dignity of every person. It recognizes the right of all people, regardless of their physical, sensory or mental characteristics, to have access to tourism as a means of cultural and social development. This is a basic principle of a civilized society. Secondly, there are demographic reasons, as scientists' forecasts clearly indicate an increase in population, as well as an increase in human life expectancy, which means that there will be a large part of humanity with certain physical limitations and corresponding recreational needs.

Strategies and directions for the development of inclusive tourism at the global macro level and at the micro level of Ukraine are already reflected in program documents. At the international level, such a document is the Quality Framework Program «World Tourism for All» proposed by the European Network for Accessible Tourism (ENAT) [9]. In Ukraine, it is the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine until 2030 [8]. One of the key tools for implementing the provisions of the Strategy is the introduction of modern technologies that can significantly increase the level of accessibility of services and infrastructure.

In October 2024, the State Agency for Tourism Development of Ukraine presented the handbook «Methodological Recommendations on the Formation of Barrier-Free Tourism» [10], which contains important information for the arrangement of an accessible environment in hotels, catering establishments and other urban hospitality infrastructure. The guide was developed on the basis of current state building codes on inclusiveness and best international practices of accessibility in the tourism sector.

In order to create a barrier-free space and develop inclusive tourism, taking into account the content of the National Strategy, the following tasks are necessary:

1. Normative: to create and implement a program for the development of inclusive tourism.
2. Administrative: to involve united territorial communities in the creation of a high-quality barrier-free space.
3. Technical: modernize existing and build new real estate, taking into account building codes and accessibility standards. Significantly improve and

expand the transport infrastructure (introduce inclusive multimodal transportation systems, navigation for the visually impaired).

4. Rationally plan the development of territories, guided by the principles of accessibility, safety and sustainable development.

5. Digital: introduce mobile applications with adaptive interface, interactive maps, VR/AR tours for the visually impaired etc.

6. Information: create multi-format information materials, tactile maps of tourist routes; develop audio guides with audio comments; introduce QR codes with audio descriptions of objects.

7. Provide specialized training for staff (inclusive guides, service personnel, etc.).

8. Service: create inclusive eco-routes, gastronomic tours, excursion programs, sports recreation programs, SPA programs, etc.

In our opinion, a systematic solution to these main tasks will create an accessible space.

Thus, the implementation of systemic and strategic changes in the development of tourism in Ukraine creates prospects not only for improving the tourist environment, but also for solving important social challenges of our time. The implementation of the proposed innovative approaches will contribute to the development of inclusive tourism, which provides high-quality and affordable services for all categories of visitors.

References:

1. Tanasyshyn at the UN headquarters: In Ukraine, more than 3 million people with disabilities are people with great potential, skills, ideas, strength (2024, 13 June). *Ministry of Social Policy of Ukraine*. Available at: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html>

2. Darcy S., Dickson T.J. (2009). A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, no. 16, pp. 32-44. DOI: <https://doi.org/10.1375/jhtm.16.1.32>

3. Buhalis D., Michopoulou E. (2011). Information-enabled tourism destination marketing: Addressing the accessibility market. *Current Issues in Tourism*, vol. 14(2), pp. 145-168. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683501003653361>

4. Zajadacz A., Śniadek J. (2015). Inclusive tourism – a new approach to accessible tourism. *Journal of Tourism Research*, no. 10, pp. 1-10. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jtf-04-2015-0015/full/pdf>

5. Buhalis D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, vol. 21(1), pp. 97-116. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)

6. Ambrose I. (2012). European policies for accessible tourism. In Dimitrios Buhalis, Simon Darcy *Best Practice in Accessible Tourism: Inclusion, Disability, Ageing Population and Tourism*, 2012, pp. 19-35. DOI: <https://doi.org/10.21832/9781845412548-006>

7. Kastenholz E., Eusébio C., Figueiredo E. (2015). Contributions of tourism to social inclusion of persons with disability. *Disability & Society*, vol. 30(8), pp. 1259-1281. DOI: <https://doi.org/10.1080/09687599.2015.1075868>
8. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii formuvannia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the National Strategy for Creating Barrier-Free Space in Ukraine for the Period up to 2030»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>
9. Quality Programme «World Tourism for All» (2018) European Network for Accessible Tourism (ENAT). Available at: <https://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.world-quality-programme>
10. *State Agency for Tourism Development of Ukraine*. Available at: https://drive.google.com/file/d/1sGn4DpjrSjohyq1n8v_AyxSQdlCtzm7k/view

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

**Volodymyr Bodakovskyy, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*Ivan Franko National University of Lviv
Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-26>

PROGRESS OF FINANCIAL SCIENCE: THE STRUGGLE FOR RESEARCH AREAS AND TOOLS

ПОСТУП ФІНАНСОВОЇ НАУКИ: БОРОТЬБА ЗА СФЕРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах динамічних змін та глобальних цивілізаційних потрясінь фінансові наукові дослідження потребують переосмислення. Сучасний напрям фінансової науки виявляє руйнацію зв'язків між теоретичним надбанням та практичною фінансовою діяльністю суспільства. Доречно наголосити, що гуманітарні науки розвиваються та охоплюють сфери, які їм були не притаманні. Адже науковий доробок зростає, відбувається деривація наукового світосприйняття, формується екзистенційна відмінність в організації наукових досліджень, а виявлені імпліцитні ознаки фінансових відносин і суспільного економічного середовища потребують зміни підходів при оцінки процесів, які присутні в суспільстві. Фінанси як наука не позбавлена зазначених ознак, спричиняє потребу в переосмисленні сфер та інструментів досліджень. Україна в сучасних агресивних умовах потребує якісної інституційної парадигми розвитку суверенного суспільства, особливо в сфері фінансів, що актуалізує зазначену проблематику в науковому середовищі.

Розвитком фінансової науки в Україні з моменту здобуття незалежності займалися: В. Андрущенко, О. Василик, О. Кириленко, А. Крисоватий, П. Леоненко, В. Опарін, М. Плотнокова, В. Федосов, Т. Філіпенко, С. Юрій. Суттєвий вплив на світогляд українських науковців мали: Ж. Боден, А. Сміт, К. Вікселль, В. Парето, П. Самуельсон, Р. Масгрейв і Дж. Б'юкенен. Незважаючи на великий науковий доробок, фінансова наука потребує системних змін та гармонізації наукових парадигм.

Генезис фінансової науки пов'язаний з виникненням основних цивілізаційних економічних артефактів: поділу праці, грошей та держави. Її поступальний розвиток спричинив відділення від сфери

впливу такої галузі знань як Право, але сформував низку імпліцитних проблем та конфлікти в довготерміновій перспективі, які не дозволили отримати цілісність, системний характер, власний інструментарій та акцептовані сфери дослідження. «Фінансове право» і «Фінанси» перебувають в іманентній взаємозалежності, що свідчить про їх невіддільність. Наші наукові дослідження [1] актуалізували потребу в систематизації фінансових знань та формування єдиного погляду на фінанси як науку, дефініцію та явище. Спостерігається суттєвий монополістичний вплив економічної теорії, а особливо макро- та мікроекономіки на сферу фінансових досліджень. Адже фінанси тісно пов'язані з макроекономічними процесами через фінансову систему. Конкурують за право оцінювати ВВП, суспільне благо та національне багатство, монополізують зазначені сфери та наявні теоретико-пізнавальні методи. Як наслідок, відсутня єдина позиція наукового середовища щодо інструментарію: економічний аналіз, особливо макроекономічний, тісно переплетений з макрофінансовим аналізом, відсутнє чітке розуміння їх відмінностей. Доречно наголосити на вкладі Івана Франка в розвиток інструментів оцінки фінансових процесів на макрорівні. Він вважав присутність мікроаналізу при оцінці макроекономічних процесів необхідною константою. Виник науковий дипломатичний статус-кво при ідентифікації фінансів. З одного боку, фінансова наука вивчає процеси на макрорівні та ринки, що можемо спостерігати при оцінці міжнародних класифікацій наукових здобутків [2]. Фінанси державного сектору та фінансовий ринок є в компетенції науки, а суб'єкти господарювання, на нашу думку, розглядаються в науковому середовищі виключно з позиції взаємодії з зазначеними сферами фінансової системи. Хоча фінанси підприємств, домогосподарств, страхування визнані сферами досліджень, але через присутність конфліктної складової при науковій діяльності (економіка підприємств, менеджмент тощо) можна стверджувати про відсутність їх належного наукового висвітлення.

Підтверджує наше судження наявний поділ паспорту спеціальностей в Україні [3]. Який свідчить про тісний перетин сфери досліджень спеціальностей галузі знань «Економічні науки». При погодженні в науковому середовищі присутнє твердження, що фінансова система є в компетенції фінансової науки (спеціальність «08.00.08 Гроші, фінанси і кредит»), як наслідок виникає тісний взаємозв'язок з сферами зазначеної системи таких спеціальностей, як «08.00.02 Світове господарство і міжнародні економічні відносини» з міжнародними фінансами; «08.00.03 Економіка та управління національним господарством» з фінансовим механізмом, державними фінансами, фінансовою політикою; «08.00.04 Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)» з фінансами підприємств; «08.00.11 Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» з фінансовою системою в цілому, а, отже й макрофінансовим аналізом. Наголошуємо на розбалансуванні фінансової науки з метою гармонізації галузі знань та спеціальностей, що негативно впливає на результати наукових досліджень і, як наслідок, спостерігаємо відсутність імплементації здобутків фінансової науки в правове поле країни: відсутній, наприклад, ЗУ «Про фінансову систему України». В процесі наукових досліджень у фінансистів-науковців виникає потреба у систематизації фінансових знань, інструментів та відомих парадигм для формування життєздатного наукового дослідження. Погоджуємося з науковими висновками А. Дерлиці щодо виявлення трансформації теорії державних фінансів у теорію суспільних фінансів [4]. Акцентуємо увагу на макропруденційній політиці НБУ, яка містить ознаки систематизації фінансових знань, інструментів та поєднання макро- й мікроаналізу при реалізації управління фінансовою системою. Наші ідеї корелюють з висновками у наукових працях д.е.н. В. Козюка, який вивчає проциклічність фінансових процесів [5]. Вважаємо, що публічні та приватні фінанси, фінансова теорія та право, фінансовий та макрофінансовий аналіз потребують гармонізації та перетворення в наукові сфери фінансової науки.

На наш погляд, зазначена проблема виникла через відсутність єдиного розуміння фінансів як економічного явища та екзистенційного впливу на фінансистів-науковців таких наукових напрямів як політична економія та економічна теорія. Пропонуємо за суттю фінансову науку розуміти як сферу діяльності, яка спрямована на вивчення процесів формування, розподілу та перерозподілу ВВП, суспільного блага та національного багатства. Центричною основою фінансів вважаємо розподільчу парадигму, яка, незважаючи на стурбованість академічної громади, не конфліктує з іншими економічними науками, адже вивчає виключно розподільчі процеси, їх ефективність та безперерійність в економічній системі. Основними сферами фінансових наукових досліджень є, на нашу думку, перетин права, фінансів в сучасному розумінні, управління та математичного аналізу, моделювання й прогнозування. Штучне стримування розвитку фінансової науки спричиняє більше шкоди для системи управління суспільством, не дозволяє сформувати ефективний механізм взаємозв'язків між суб'єктами економічної діяльності, заважає гармонізації та упорядкуванню інституційного середовища держави як логічного корисного для громадян утворення. Вважаємо, що формування макрофінансового аналізу як інструменту є своєчасним. Пропонуємо його розуміти як поєднання математичних інструментів оцінки процесів

розподілу благ як з позиції макро- так і мікрорівня. Це дозволить центральному банку, законодавчій та виконавчій владі підвищити якість управління економічними процесами в країні. Доречно зазначити, що частиною фінансової науки є фінансовий аналіз, який науково визнаний, але його роль полягає в оцінці якості фінансів підприємств, які представляють мікро-, а інколи й мезорівень економіки. Це є ще одним аргументом на користь актуалізації інструментарію фінансової оцінки макрорівня.

Отже, виходячи з наших суджень, необхідно наголосити, що фінансова наука, як молодий напрям наукових досліджень в історичній ретроспективі, ускладнюється та потребує переосмислення наукового доробку, сфер досліджень та інструментарію. Пропонуємо розподіляти парадигму фінансів імплементувати в економічні науки як основу фінансової науки, що дозволить привести до системного цілісного вигляду усі парадигми. Наукова аберація фінансів можлива при визнанні за ними суспільних сфер, які перебувають на перетині права, економіки, управління та математичного аналізу. Якщо фінансовий аналіз – це синтез обліку та фінансів, то макрофінансовий аналіз пропонуємо сформувати як напрям фінансових досліджень, який об'єднує макро- та мікроекономіку, фінанси та математичний інструментарій. На наше глибоке переконання отримання «наукового суверенітету» фінансовою наукою є історично логічним та дозволить не тільки підвищити ефективність реалізації фінансових відносин, а й сформує якісне імперативне фінансове правове середовище на довгий проміжок часу.

Література:

1. Бодаковський В.Ю. Змістовне навантаження іманентності науки «Фінанси» з погляду Фінансового права. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3517>
2. Unversal Desimal Classification. URL: <https://udcsummary.info/php/index.php?tag=3&lang=uk> (станом на 30.01.2025 р.)
3. НАКАЗ МОН України «Про затвердження Переліку наукових спеціальностей» № 1093 від 02.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1133-11#Text> (станом на 30.01.2025 р.)
4. Дерлиця А. Дивергенція фінансової науки у контексті генезису теорії суспільних фінансів. *Світ фінансів*. 2022. № 1(62). С. 33-48.
5. Козюк В. Проблема циклічності у сфері глобальних фінансових та монетарних процесів. *Вісник НБУ*. 2009. С. 34-39.

**Zakharii Varnalii, Doctor of Economic Sciences,
Full Professor, Professor at the Department of Finance**
*Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6654-8760>

Borys Zhelnov, Student
*Kyiv Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-27>

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE
AS A TOOL FOR INCREASING THE TRANSPARENCY
AND EFFICIENCY OF UKRAINE'S BUDGET SECURITY**

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ
ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Сучасний світ переживає стрімкий розвиток технологій, і штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових інструментів, що впливають на трансформацію суспільства. Його застосування охоплює широкий спектр сфер – від медицини та освіти до оборони й економіки. В умовах, коли Україна стикається з викликами у сфері управління державними фінансами, впровадження технологій ШІ відкриває нові можливості для забезпечення прозорості та підвищення ефективності бюджетної безпеки.

У Концепції розвитку ШІ в Україні визначено ШІ як організовану сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, самостійно створеної чи отриманої під час роботи, а також використовувати та створювати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань [1].

Штучний інтелект є перспективними радикальними перетвореннями соціальних і економічних систем у всьому світі. Згідно з прогнозами, до 2030 р. ШІ додасть світовій економіці 15 трлн дол. США. Нині ШІ є одним із пріоритетів політики більшості країн як на національному, так і на міжнародному рівні. Окрім того, ШІ є одним із пріоритетів на порядку денному таких міжнародних організацій, як G7, G20, ООН, ЮНЕСКО,

ОЕСР, ВОІВ, ЄС та ін. Цей міжнародний діалог спрямовано формування загального розуміння нових технологій ІІІ [2, с. 15].

Бюджетна безпека – стан забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості державних фінансів, що надає можливість органам державної влади максимально ефективно виконувати покладені на них функції [3]. У цьому контексті використання ІІІ стає не лише перспективою, а й необхідністю. Впровадження ІІІ в бюджетну сферу може значно підвищити ефективність управління державними фінансами, забезпечуючи прозорість, зменшуючи ризики зловживань та оптимізуючи витрати. Нижче наведено основні напрями, де технології ІІІ можуть бути найбільш корисними:

- підвищення прозорості бюджетних процесів – ІІІ дозволяє аналізувати великі обсяги фінансових даних і представляти їх у зручному для громадян форматі. Громадяни можуть у реальному часі відстежувати, як використовуються їхні податки. Автоматизовані помічники можуть надавати відповіді на запити громадян щодо бюджетних витрат та фінансових процедур;

- виявлення фінансових зловживань – алгоритми машинного навчання здатні аналізувати транзакції та бюджетні операції для виявлення аномалій. ІІІ може ідентифікувати фіктивних учасників тендерів, пов'язані компанії або нетипові операції. Використання даних про минулі випадки зловживань зручне для прогнозування можливих загроз у майбутньому;

- оптимізація розподілу бюджетних ресурсів – ІІІ дозволяє робити більш точні прогнози щодо надходжень і видатків бюджету, що сприяє ефективному розподілу ресурсів. Завдяки аналізу історичних даних та сучасних трендів ІІІ може допомогти визначити потреби в фінансуванні різних галузей, аналізувати потреби населення для точного розподілу коштів на освіту, охорону здоров'я та інші сфери;

- автоматизація бюджетної звітності – технології ІІІ дозволяють автоматизувати створення звітів щодо виконання бюджету, що зменшує час та ризик людських помилок. Автоматизація дозволяє генерувати точні фінансові документи на основі реальних даних, виявляти відхилення між запланованими й фактичними витратами в реальному часі;

- підтримка публічних закупівель – алгоритми ІІІ можуть перевіряти репутацію компаній, аналізувати зв'язки між ними та оцінювати їхню доброчесність. Системи можуть попереджати про потенційні ризики укладання угод із ненадійними контрагентами [2; 4; 6].

Використання штучного інтелекту в бюджетній сфері має значний потенціал, однак також пов'язане з певними викликами:

- розробка, впровадження та підтримка систем ШІ потребують значних фінансових інвестицій, що може бути викликом для бюджету України. Необхідно врахувати витрати на навчання персоналу та оновлення інфраструктури;

- для успішного використання ШІ потрібні спеціалісти з аналізу даних, програмування та кібербезпеки, яких поки недостатньо в державному секторі. Важливим також є підвищення цифрової грамотності серед державних службовців;

- можливі збої в роботі систем, помилки алгоритмів або несправності, що можуть призвести до некоректних рішень, а неправильно налаштовані моделі ШІ можуть спричинити хибні звіти або прогнози;

- використання великих обсягів даних робить системи ШІ вразливими до кібератак та маніпуляцій, а недостатній рівень захисту інформації може призвести до витоку конфіденційних даних [5, с. 169].

Ефективне впровадження ШІ у бюджетну сферу України вимагає використання спеціалізованих інструментів, які сприяють автоматизації, аналітиці та підвищенню прозорості фінансових процесів (табл. 1).

Впровадження ШІ у бюджетну сферу України може відбуватись за наступною методологією:

- етапний підхід до інтеграції (початкова автоматизація рутинних процесів із подальшим розширенням функцій ШІ; пілотні проекти у вибраних секторах для тестування ефективності технологій);

- інтеграція даних (створення єдиної централізованої бази даних про бюджетні операції, доступної для аналізу за допомогою ШІ; використання API для взаємодії між державними установами);

- навчання персоналу (підготовка держслужбовців до роботи з ШІ шляхом організації тренінгів і семінарів; співпраця з університетами та ІТ-компаніями для розробки навчальних програм);

- публічно-приватне партнерство (залучення приватних компаній до впровадження рішень ШІ в державному секторі);

- розробка нормативно-правової бази (прийняття законодавчих актів, що регламентують використання ШІ у державному управлінні, розробка стандартів етичного використання ШІ);

- впровадження Open Data (створення платформ відкритих даних про бюджетні процеси, що полегшить доступ громадськості до інформації);

- міжнародна співпраця (участь у міжнародних проектах із впровадження ШІ у державному управлінні, аналіз досвіду країн, які вже успішно інтегрували ШІ у свої бюджетні процеси) [6; 8].

Таблиця 1

Інструменти для впровадження ІІІ в бюджетну сферу України

Інструмент	Опис	Приклади
Системи аналізу великих даних	Платформи для обробки великих обсягів фінансової інформації у реальному часі	Apache Hadoop, Google BigQuery, Microsoft Azure Synapse
Моделі машинного навчання	Алгоритми для прогнозування бюджетних надходжень, виявлення аномалій та оптимізації витрат	TensorFlow, Scikit-learn, PyTorch
RPA (автоматизація процесів)	Інструменти для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка звітів і перевірок	UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere
Розпізнавання шаблонів	Алгоритми для виявлення корупційних схем і аномалій у фінансових операціях	IBM Watson, SAS Viya, RapidMiner
Чат-боти та віртуальні асистенти	Платформи для взаємодії з громадянами з метою надання інформації про бюджетні витрати	Dialogflow, Microsoft Bot Framework, ChatGPT
Цифрові платформи для управління	Програмне забезпечення для інтеграції даних про бюджет, тендери та витрати	OpenGov, спеціалізовані GovTech рішення
Інструменти кібербезпеки	Захист даних бюджету від кібератак і несанкціонованого доступу	CrowdStrike, Palo Alto Networks, Splunk
Аналітичні платформи	Засоби для прогнозування економічних процесів та створення рекомендацій щодо розподілу коштів	Tableau, Power BI, QlikView
Системи відкритих даних	Платформи для публікації фінансової інформації у відкритому доступі	Open Data, інтеграція з Open Budget Initiative

Джерело: складено на основі [9, с. 33]

Таким чином, впровадження ІІІ в бюджетну сферу України може стати важливим кроком у боротьбі з корупцією, підвищенні ефективності державного управління та зміцненні економічної, зокрема, бюджетної безпеки країни. Використання інноваційних технологій, зокрема ІІІ, у бюджетній сфері сприятиме зміцненню позицій України у міжнародних рейтингах прозорості та боротьби з корупцією. Проте для досягнення успіху необхідно не лише технічне вдосконалення, але й проведення відповідних реформ, спрямованих на підвищення цифрової компетентності та адаптацію законодавства до нових умов.

Література:

1. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
2. Андрощук Г.О. Політика і стратегії розвитку штучного інтелекту в країнах світу: Quo Vadis? *Наука, технології, інновації*. 2023. № 1. С. 15-29.
3. Варналій З. Бюджетна безпека України в системі економічної безпекології. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління*: матеріали II Міжнародного економ. форуму. Київ, 2021. С. 20-22. URL: <https://surl.li/cdockz>
4. Гуржій В.В. Досвід впровадження технологій ШІ в державних та приватних ініціативах України. *Системи та засоби штучного інтелекту*: тези доповідей Міжнародної наукової конференції «Штучний інтелект: досягнення, виклики та ризики». Київ : ІППШ «Наука і освіта», 15-16 березня 2024. С. 55-59.
5. Федорович І.М., Рудич В.С. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 165-172.
6. Фокін О.В. Вплив використання штучного інтелекту на фінансовий сектор. *Академічні візії*. 2024. № 34. С. 1-8.
7. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія / За загальною редакцією А. І. Шевченка. Київ : Інститут проблем штучного інтелекту МОН України і НАН України, 2023. 305 с.
8. Aswin S. Artificial Intelligence in Finance: Applications and Implications. *African Journal of Commercial Studies*. 2024. № 5 (4). P. 217-220.
9. Jones S. The use of artificial intelligence in the financial activities of the enterprise. *International Journal of Finance and Accounting*. 2019. № 7 (2). P. 23-37.

Tetiana Horvat, PhD
Augustyn Voloshyn Carpathian University
Uzhhorod, Ukraine

Yevhen Mytrovka, Master's Degree Student
Uzhhorod National University
Uzhhorod, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-28>

MANAGED FLEXIBILITY OF THE EXCHANGE RATE: ECONOMIC EFFECTS AND ORIENTATIONS

КЕРОВАНА ГНУЧКІСТЬ ВАЛЮТНОГО КУРСУ: ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ТА ОРІЄНТИРИ

На початку повномасштабної війни, з метою стабілізації економічної ситуації та збереження довіри до національної валюти, Національний банк України прийняв обґрунтоване рішення зафіксувати обмінний курс гривні на рівні 29,25 гривень за 1 долар США. Такий крок був частиною комплексної політики, спрямованої на забезпечення стабільної роботи фінансової системи в умовах військової агресії росії. Основною метою такого рішення було запобігання паніці серед населення та бізнесу, уникнення різких коливань валютного курсу, а також створення рівня певної передбачуваності та очікувань. У часи, коли економіка зазнає нещівних ударів, фіксація курсу слугує стабілізатором, що дозволяє зберегти нормальне функціонування ринку і мінімізувати інфляційні ризики.

21 липня 2022 року, у відповідь на трансформацію у фундаментальних економічних параметрах країни, Національний банк України здійснив корекцію офіційного курсу гривні, підвищивши його на 25% до рівня 36,5686 гривень за долар США. Відповідні зміни стали вкрай вагомими для зростання конкурентоспроможності вітчизняних виробників, а також для зменшення курсових розбіжностей між різними секторами економіки, включаючи бізнес і населення. Встановлення оновленого фіксованого курсу стало важливим елементом стабілізації воєнної економіки, забезпечило стійкість валютної системи та сприяло контролю за інфляцією. Ключовими прогнозами регулятора від коригування курсу стали: збільшення валютних надходжень від експортерів, зниження спекуляцій на ринку, стабілізація курсових очікувань, стримування інфляції. Попри те, що зміна курсу має безумовний вплив на темпи зростання цін, основними факторами

інфляції залишаються наслідки війни, проблеми з постачанням товарів і послуг, а також коливання на міжнародних ринках [1].

Проте, враховуючи тривалість війни та суттєві зміни в економічній ситуації як всередині країни, так і на міжнародному рівні, постало питання щодо доцільності подальшого застосування підходу фіксованого курсоутворення.

3 жовтня 2023 року Національний банк України у рамках реалізації «Стратегії пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування», що включає пом'якшення валютних обмежень і повернення до плаваючого курсу, переходить до режиму керованої гнучкості обмінного курсу. Відповідне рішення стало наслідком, зокрема, і сталого зниження інфляції та стабілізації ситуації на валютному ринку загалом, а також з метою зменшення валютних дисбалансів та забезпечення стійкості економіки до внутрішніх і зовнішніх потрясінь, оскільки подальше застосування режиму фіксованого курсу могло б призвести до накопичення значних валютних ризиків і посилення економічних нестабільностей.

За такого режиму офіційний курс гривні визначається на основі операцій на міжбанківському валютному ринку проти директивного встановлення регулятором, який, разом з тим, здійснює активний контроль за валютним ринком, компенсуючи структурний дефіцит іноземної валюти та обмежуючи коливання курсу для уникнення значного послаблення чи зміцнення гривні, а також, володіючи достатніми ресурсами, докладає усіх зусиль для мінімізації різниці між офіційним і готівковим курсами.

З переходом до керованої гнучкості Національний банк України ставить за мету зберегти стабільність економіки в умовах війни, одночасно створюючи умови для поступового зниження інфляції та збільшення гнучкості валютного ринку в довгостроковій перспективі. Поступове зростання гнучкості курсу сприяє реалізації подальших пом'якшень валютних обмежень і досягненню цілей з цінової стабільності та економічного зростання. Політика регулятора в рамках такого режиму зосереджена також на забезпеченні привабливості гривневих інструментів та подальшому зниженню інфляції [2].

Вже понад рік діє впроваджений регулятором режим керованої гнучкості валютного курсу та демонструє відносну стабільність і структурні зміни, які забезпечують адаптацію ринку до поточних економічних реалій. За відповідний період ринок суттєво адаптувався до нових умов, зменшилась чутливість населення та бізнесу до коливань курсу, що свідчить про поступову стабілізацію сприйняття курсових змін і зміцнення економічної впевненості. Іншим значним досягненням стало

розв'язання проблеми множинності валютних курсів, адже сьогодні не спостерігається суттєвих розбіжностей та різких коливань між офіційним та готівковим курсами, що також свідчить про значне покращення ситуації на валютному ринку та забезпечує певну передбачуваність. Активна поточна курсоутворююча політика Національного банку України зумовила зростання глибини валютного ринку, що свідчить про більшу зрілість фінансової системи в умовах постійних викликів та є важливим результатом переходу до нового валютно-курсового режиму. За перший рік після його старту середньоденний обсяг операцій на міжбанківському ринку без участі регулятора зріс втричі, що свідчить про зростання здатності ринку до саморегулювання та зменшення його чутливості до короткострокових ситуативних змін. Повернення валютного ризику, спричинене політикою гнучкого валютного курсу, стало важливим для бізнесу, сприяючи більш обґрунтованому плануванню та прогнозуванню валютних коливань. Оцінка валютного ризику стала невід'ємною частиною фінансового управління, зміцнюючи економічну стійкість перед внутрішніми та зовнішніми загрозами [3].

За період нового режиму курсоутворення спостерігалось систематичне послаблення національної валюти, яке обумовлене кількома ключовими факторами, серед яких, передусім, війна, руйнування енергетичної інфраструктури та занепокоєння щодо можливого дефолту. Крім того, пом'якшення валютних обмежень і монетарної політики Національним банком, спрямоване на стимулювання економічної активності, також вплинуло на таку динаміку. Девальвація гривні не призвела до значних економічних втрат, показник інфляції вдалося утримати на очікуваному рівні, привабливість гривневих активів і захист заощаджень від інфляції збережено.

Національний банк не очікує значних змін у валютно-курсовій політиці найближчим часом та продовжуватиме реалізацію режиму керованої гнучкості, який є найбільш оптимальним у контексті постійного структурного дефіциту іноземної валюти. Головними завданнями залишаються забезпечення стабільності валютного ринку, контроль за коливаннями курсу, зменшення ризиків різких його змін та підтримка низької інфляції [3].

Таким чином, після введення режиму керованої гнучкості валютного курсу, як перехідного етапу курсоутворення, що сьогодні залишається основою валютної політики Національного банку України, вдалось забезпечити стабільність економічної ситуації, зміцнити фінансову систему та знизити чутливість ринку до валютних коливань. Коригування обмінного курсу стало важливим кроком у контексті зменшення валютних дисбалансів, підтримки привабливості гривневих активів та стримування інфляційних ризиків. Поступове посилення

гнучкості курсу дозволило досягти зростання глибини валютного ринку та адаптації бізнесу до нових умов. Перехід до повного плаваючого курсу в найближчій перспективі не прогнозується.

Література:

1. НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку та підтримання стійкості економіки в умовах війни. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiyniy-kurs-grivni-do-dolara-ssha-na-novomu-rivni-ta-vjiv-nizku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-viyni>
2. НБУ впроваджує керовану гнучкість обмінного курсу, що посилить стійкість валютного ринку та економіки. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuje-kerovanu-gnuchkist-obminnogo-kursu-scho-posilit-stiykist-valyutnogo-rinku-ta-ekonomiki>
3. НБУ рік тому "відпустив" курс: на що це вплинуло та чого чекати. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/03/720118/>

CLASSIFICATION OF FINANCIAL FLOWS IN THE FIELD OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ У СФЕРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Фінансові потоки мають вирішальне значення для функціонування МСП, оскільки безпосередньо впливають на їхню здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов, здійснювати інвестиції та забезпечувати сталий розвиток. У сучасних умовах зростаючої ринкової конкуренції та складних економічних завдань МСП стикаються з необхідністю не тільки виживати, а й активно розвиватися відповідно до мінливих обставин. Ефективне управління грошовими потоками є основоположним фактором для досягнення цих цілей. Це пов'язано з тим, що від рівня фінансової грамотності та навичок підприємців залежить, як вони зможуть планувати й управляти своїми доходами та витратами.

Фінансові потоки є важливим компонентом економічної діяльності та включають у себе всі рухи коштів, які відбуваються під час операцій підприємства. Фінансові потоки являють собою різні надходження і вибуття, що виникають унаслідок фінансових операцій, і слугують основою для аналізу фінансового становища підприємства [1].

Фінансові потоки формуються з різних джерел, включно з власним капіталом, позиками, інвестиціями та доходами від операційної діяльності. Вони включають періодичні та неперіодичні надходження, які впливають на ліквідність компанії, її здатність виконувати боргові зобов'язання та розширювати бізнес. Однак, незважаючи на такі переваги, управління грошовими потоками пов'язане з низкою труднощів. До них відносяться волатильність ринку, обмежений доступ до кредитних ресурсів, ризик непередбачених витрат і багато інших чинників, що істотно ускладнюють фінансове планування.

Класифікація фінансових потоків допомагає не тільки систематизувати інформацію про доходи та витрати, а й зрозуміти, які з них є важливими для підтримання стабільності компанії. Знання різних типів фінансових потоків може допомогти підприємцям адаптувати свої стратегії до поточної ситуації, зокрема, оптимізувати витрати та обирати найвигідніші джерела фінансування. Успішне управління фінансовими

потоками сприяє збільшенню прибутковості бізнесу, поліпшенню його фінансового становища та підвищенню конкурентоспроможності.

Перш за все, варто зазначити, що термін «фінансові потоки» часто використовують у контексті фінансового управління підприємством. Він охоплює всі грошові притоки, такі як доходи від продажу продукції, послуг, інвестицій і позик, і грошові відтоки, такі як виробничі витрати, погашення боргів, податки та інші операційні витрати. Це підкреслює важливість комплексного підходу до управління фінансами, оскільки кожен елемент фінансових потоків впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

По-друге, необхідно проводити відмінність між фінансовими потоками і грошовими потоками. Хоча ці поняття часто використовуються як синоніми, між ними є суттєві відмінності. Грошові потоки охоплюють тільки реальні притоки і відтоки грошових коштів, тоді як фінансові потоки можуть враховувати і нефінансові елементи, такі як активи, зобов'язання, позики та інвестиції. Це дає змогу компаніям ширше поглянути на свої фінанси та планувати свою діяльність для задоволення поточних і майбутніх потреб [2].

Класифікація фінансових потоків є важливим інструментом для аналізу фінансової діяльності компанії. Класифікація дає змогу систематизувати інформацію про різні види фінансових доходів і витрат, що, своєю чергою, допомагає в розробленні стратегій фінансового управління. Класифікація може бути заснована на низці критеріїв, таких як джерело, використання і характер потоків.

Розуміння основних концепцій, пов'язаних із фінансовими потоками, необхідне для підприємців і менеджерів, які хочуть ефективно управляти фінансами свого бізнесу. Ці знання дають змогу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансування та витрат, а також необхідні для забезпечення стабільності та зростання бізнесу в економічному середовищі, що постійно змінюється.

Категоризація фінансових потоків – важливий інструмент фінансового аналізу та управління в МСП. Залежно від різних критеріїв фінансові потоки можна поділити на кілька категорій, що дає змогу підприємцям і менеджерам краще зрозуміти структуру доходів і витрат та розробити ефективні стратегії оптимізації своїх коштів.

Фінансові потоки також можна класифікувати за типами задіяних активів. До них належать грошові активи (готівка, банківські депозити), матеріальні активи (обладнання, нерухомість) і нематеріальні активи (патенти, авторські права). Кожен із цих активів має свої характеристики і потреби в управлінні та може суттєво впливати на фінансові потоки компанії.

Ще один важливий аспект класифікації – планування і прогнозування фінансових потоків. Це процес, під час якого компанії аналізують історичні дані та будують на їхній основі прогнози на майбутнє. Правильне планування фінансових потоків дає змогу уникнути дефіциту грошових коштів, забезпечити своєчасну оплату зобов'язань та оптимізувати використання ресурсів.

Загалом класифікація фінансових потоків є важливим елементом фінансового менеджменту МСП. Це дає змогу компаніям точніше аналізувати фінансові дані, ухвалювати обґрунтовані рішення та адаптувати свої стратегії до мінливих ринкових умов. Розуміння різних типів фінансових потоків може допомогти підприємцям ефективно управляти своїми ресурсами та досягати поставлених цілей. Таким чином, класифікація фінансових потоків є найважливішою складовою успіху бізнесу в сучасній економіці [3].

Ефективне управління фінансовими потоками вимагає ретельного аналізу історичних даних і прийняття обґрунтованих рішень про майбутні витрати і доходи. Складання бюджету, аналіз фінансової звітності та моніторинг фінансових показників можуть допомогти компаніям передбачити потенційні проблеми й адаптувати свої стратегії до мінливих ринкових умов [4].

Крім того, дедалі важливішу роль в управлінні фінансовими потоками відіграють технології. Впровадження новітніх фінансових технологій (FinTech) допомагає компаніям автоматизувати бухгалтерський облік, контроль витрат, управління дебіторською заборгованістю та фінансове прогнозування. Це дає змогу знизити ризики та підвищити ефективність бізнес-рішень.

Література:

1. Білик М.Д. Планування фінансових результатів діяльності підприємства. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених з нагоди 125-річчя НУБіП України* (м. Київ, 2 березня 2023 року). Київ : Редакційновидавничий відділ НУБіП України, 2023. С. 276. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u381/zbirnik_nubip_02.03.23r.pdf#page=276 (дата звернення: 25.09.2024).
2. Варналій З.С. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів мікроекономічного рівня в умовах війни та повоєнної відбудови. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XX Міжнар. наук.-практ. конф.* (Одеса, 26-27 квітня 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 368. URL: https://eti.edu.ua/images/files/konf_odesa23_compressed.pdf#page=75 (дата звернення: 25.09.2024).
3. Слав'юк Р.А., Шкварчук Л.О. Внутрішньо-корпоративні фінансові потоки в системі корпоративного управління. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». 2019. Том 6. № 3. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/apr/16491/semi12019-62-70.pdf>

4. Молодик М., Яновська В. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-40>

**OPTIMIZING THE TAX BURDEN OF TNCS
BY IMPROVING THE TRANSFER POLICY OF TNCS**

**ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ТНК
ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ
ТРАНСФЕРТНОЇ ПОЛІТИКИ ТНК**

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції транснаціональні корпорації (ТНК) змушені шукати ефективні механізми управління фінансовими потоками, серед яких важливе місце займає трансфертне ціноутворення. Одним із ключових завдань фінансового менеджменту ТНК є оптимізація податкового навантаження, що дозволяє підвищити рентабельність діяльності та забезпечити стабільність розвитку компаній у міжнародному середовищі.

Актуальність дослідження також обумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій удосконалення трансфертної політики, які б забезпечували не лише оптимізацію податкових витрат, але й відповідали міжнародним стандартам прозорості та доброчесності. Важливою залишається проблема балансу між зниженням податкового навантаження та відповідністю законодавчим вимогам, що потребує глибокого аналізу сучасних підходів до трансфертного ціноутворення та податкового планування ТНК.

Оптимізація податкового навантаження за допомогою трансфертних цін дозволяє ТНК перерозподіляти прибутки між підрозділами в різних юрисдикціях, використовуючи відмінності в рівнях оподаткування. Основні механізми такої оптимізації вказані в таблиці 1.

Розглянемо декілька реальних прикладів, які демонструють, як ТНК використовували трансфертне ціноутворення для оптимізації податкового навантаження.

Apple організувала свою глобальну корпоративну структуру таким чином, що значний прибуток опинявся в юрисдикціях із низьким або нульовим податком. Apple створила дочірні компанії в Ірландії, які володіли інтелектуальною власністю. Компанії у США виплачували роялті цим ірландським підрозділам, що зменшувало оподатковуваний прибуток у США. Прибуток спочатку спрямовувався через ірландську компанію до нідерландської структури (що користувалася податковими

перевагами), а потім знову повертався до другої ірландської компанії, зареєстрованої в країні з нульовим корпоративним податком. Як результат, величезні прибутки залишалися поза юрисдикціями з високими податками. Apple платила вкрай низькі податки в Європі та США. ЄС зобов'язав Apple сплатити 14,3 млрд євро податків Ірландії у 2016 році. Схема була змінена після посилення міжнародного податкового регулювання (BEPS) [5].

Таблиця 1

Механізми ТНК щодо трансфертного ціноутворення

Механізми	Характеристика
Використання юрисдикцій із низькими податковими ставками (податкові гавані)	Материнська компанія розташована в країні з високими податками. Дочірня компанія знаходиться в юрисдикції з низьким оподаткуванням. Дочірня компанія продає продукцію материнській за завищеними цінами, мінімізуючи прибуток у країні з високими податками.
Управління ланцюгами постачання через внутрішньогрупові угоди	Європейська філія ТНК купує товари у виробничого підрозділу в Азії за ринковою ціною. Потім товари продаються через дочірню компанію в Сінгапурі (низьке оподаткування) із значною націнкою перед передачею в кінцеву точку продажу. Це дозволяє акумулювати прибуток у Сінгапурі, де ставки податку нижчі [1].
Ліцензійні платежі та роялті	Головна компанія у Швейцарії (із сприятливими умовами для оподаткування інтелектуальної власності) володіє брендом. Дочірні компанії в ЄС сплачують роялті за використання бренду, що зменшує їх оподатковуваний прибуток у країнах із вищими податковими ставками.
Використання внутрішньогрупових позик та фінансових механізмів	Фінансова компанія ТНК, розташована в Люксембурзі (низьке оподаткування), надає кредити підрозділам у США чи Німеччині. Ці підрозділи виплачують значні відсотки за позиками, що зменшує їхній прибуток і, відповідно, податкове навантаження [2].
Використання механізмів "суперечливих" витрат	Материнська компанія сплачує дочірній компанії "консалтингові послуги" або "управлінські послуги", які знижують її прибуток, але ці доходи в іншій країні оподатковуються за низькою ставкою або взагалі не обкладаються податком.
Використання податкових угод (treaty shopping)	Компанія, що здійснює інвестиції у країни з високими податками, використовує холдинг у Нідерландах чи Ірландії, щоб уникнути подвійного оподаткування на дивіденди [3].

Starbucks мінімізувала податки у Великобританії через маніпуляції з витратами на роялті та сировину. Британські кав'ярні сплачували роялті за використання бренду Starbucks компанії, зареєстрованій у Нідерландах. Кава закуповувалася у швейцарської філії Starbucks за завищеними цінами, що зменшувало оподатковуваний прибуток у Великобританії. Хоча Starbucks мала високий оборот у Великобританії, вона практично не платила корпоративний податок. У 2011 році компанія заплатила £0 корпоративного податку у Великобританії, хоча отримала оборот у £398 млн. Після розслідування Starbucks добровільно сплатила £20 млн податків у 2013 році. Велика Британія посилила контроль за трансфертними угодами [6].

Amazon перерозподіляла прибутки через люксембурзький підрозділ, щоб уникнути високого оподаткування в ЄС. Основна частина прибутків від продажів у Європі акумулювалася в Люксембурзі, де компанія користувалася податковими пільгами. Європейські філії Amazon виплачували великі роялті за використання технологій і бренду Amazon компанії в Люксембурзі, що зменшувало їхній прибуток і податки. Amazon платила менше 1% податку на прибуток у Європі протягом багатьох років. ЄС вимагав від Amazon доплати 250 млн євро податків, але компанія виграла апеляцію в 2021 році [4].

Nike реєструвала права на свої бренди у країнах із низьким оподаткуванням та отримувала роялті від продажів по всьому світу. Європейська дочірня компанія Nike виплачувала значні роялті за використання бренду компанії, зареєстрованій у Нідерландах. Це дозволяло зменшити оподатковуваний прибуток у країнах із високими податками. Nike скоротила податкові виплати в ЄС на сотні мільйонів євро. ЄС ініціював розслідування щодо Nike у 2019 році [7].

Удосконалення трансфертної політики транснаціональних корпорацій (ТНК) є одним із найефективніших механізмів оптимізації їхнього податкового навантаження. Використання різних моделей трансфертного ціноутворення дозволяє корпораціям гнучко перерозподіляти доходи між підрозділами, знижуючи загальні податкові витрати та підвищуючи фінансову стійкість. Оптимізація податкового навантаження ТНК має відбуватися у рамках законодавчо дозволених механізмів, що забезпечує стабільний розвиток бізнесу, мінімізацію податкових ризиків та підтримку довгострокової конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Література:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021) Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-guidelines.htm>

2. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2020). World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. URL: <https://unctad.org>
3. International Monetary Fund (IMF). (2019). Corporate Taxation in the Global Economy. IMF Policy Paper. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers>
4. European Commission. (2017). State aid: Commission finds Luxembourg granted undue tax benefits to Amazon worth around €250 million. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_3701
5. Apple Inc. (2020). Annual Report 2020 (Form 10-K). U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). URL: <https://www.sec.gov>
6. Starbucks Corporation. (2012). Response to the UK Parliamentary Public Accounts Committee Investigation on Tax Avoidance. URL: <https://www.parliament.uk>
7. Nike Inc. (2017). Annual Report (Form 10-K). U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). URL: <https://www.sec.gov>

Yuriy Prozorov, Researcher at the Department of Economic Theory
*Institute for Economics and Forecasting
of National Academy of Science of Ukraine
Kyiv, Ukraine*

Tetiana Koliada, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
*State University "Kyiv Aviation Institute"
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-31>

SPECIFICS OF THE INTERACTION OF REAL AND VIRTUAL ECONOMIC PROCESSES AT THE TRANSITION OF LOCAL COMMUNITIES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN METAVERSE

The subject of scientific research by foreign scientists and experts dealing with the problems of the transition of the digital economy to the Metaverse is, in particular, revealed in books, papers and articles by M. Ball, N. Bostrom, B. Chan, S. Elgani, P. Gareth, V. Geiets, A. Grytsenko, A. Guley, A. Mishra, V. Mishchenko, B. Rockers, A. Setia etc. In our opinion, the institutional structure of the meta-universe in the medium term is moving from the extensive quantitative growth of distracting technologies, mainly in the field of entertainment and gaming, to the transformation of its institutions into qualitatively new socio-economic dimensions. At the same time, as a challenge to inertial economic development, there is a revolutionary change in the identity of the long-standing basic subject and actor of the pre-digital economy – the *homo economicus*, its self-alienation and transition to the next stages of posthumanism.

According to M. Ball [1, p. 245], the meta-universe is a scalable and interoperable network of 3D virtual worlds that are visualized in real time. They are perceived by an unlimited number of users synchronously and continuously. Moreover, consumers of banking services in the Meta-Universe will retain a clear sense of presence (user data protection is guaranteed, which is critical for the development of lending operations by banks in the virtual world for the correct and reliable accounting of such transactions in the real world). In our previous studies, we gave a slightly different, broader definition of the Meta-Universe. The Metaverse is a virtual-real hybrid space in which people and artificially intelligent avatars interact with each other using transitional analogue-to-digital and digital-to-analogue reality converters: 5 and 6 G smartphones, wearable gadgets, virtual and augmented reality glasses, brain implants and other Digital-to-Analogue/Analogue-to-Digital Converter's technologies for human-machine input/output systems [2, p. 93].

In today's digital world, banking services are virtually devoid of an emotional component. Personal, confidential conversations that people used to have with bank employees are a thing of the past. That's why Metaverse methods can be very attractive. It is the Metaverse that promises to bring back the 'empathy factor', which has been almost forgotten in the digital development, to banking. This may be of interest not only to an older audience, but also to Generation Z customers – 'digital babies' for whom the Internet is the main channel for searching for all financial products. Some banks, in turn, are seeking to attract young people who will maintain relationships with the bank for a very long time, possibly for life. Given this fact, credit institutions have begun to use new digital trends. The metaverse opens up great opportunities for product and service innovation. It promises to bring back the face-to-face conversations and pleasant communication that are so lacking in digital channels, but the Metaverse has a lot of advantages for the next cycle.

Firstly, the Metaverse is inherent in rethinking the existing customer experience. It offers the possibility to checking balances, making payments and transfers. Also, digital generation may pay bills, withdraw cash from virtual ATMs in the metaverse, grant loans and borrow money and conduct transactions through augmented virtual reality channels.

Secondly, the Metaverse virtual world significantly personalizes institutional interaction in the bank-client pair of actors. Through the institutionalization of the Metaverse time-space, banks are able to provide reliable more personal advice, including financial planning, portfolio review and product recommendations, through interaction with virtual avatars.

The three sources of further revolutionary penetration of the metaverse into the mainstream are high-speed planetary Internet, blockchain technologies, and artificial intelligence, which cannot develop without the Noo-economy as a knowledge economy. Mass communications based on digital technologies will provide access to the development of new competencies and the generation of new knowledge among a wide range of people without any discrimination. Such *homo futuris*, united in Meta-worlds, will become agents of change – agents of promoting creative industries in Ukrainian society, not just passive Internet users like modern *homo smartphonicus*.

The inevitability of Ukraine's European integration vector of development imposes obligations on state and local authorities to harmonize legislation and adapt sustainable development policies of EU cities and regions to domestic realities. On September 25, 2015, the UN Sustainable Development Summit in New York adopted the final document 'Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development' [3], which identified 17 sustainable development goals and 169 targets that are the most significant and priority for humanity. Therefore, the use of digital technologies and tools will allow to implement the measures envisaged by the Council of Europe Action

Plan for Ukraine for 2023-2026 ‘Resilience, Recovery and Rebuilding’ [4]. In particular, it is necessary to institutionally strengthen and support local governments in promoting innovative approaches to the formation of local policies and strategies to increase social cohesion, inclusiveness and involvement of the population in the processes of recovery and reconstruction of affected territorial communities [5, p. 251]. By combining the properties of digital and financial instruments, in the current environment it is advisable to talk about the formation of the latest digital financial instruments that combine the characteristics of the previous ones, while being more efficient in terms of their use, accessibility to the general public and profitability in the long term.

At the level of local communities, without waiting for the end of the war and the introduction of advanced AI systems, it is advisable to focus on forming a comprehensive resource and ideological basis for a constructive perception of the likely future of the affected territories. The formation of a digital-based institutional framework in the post-war period will ensure the creation of spatially distributed recovery networks similar to the light version of ‘collective superintelligence’ as defined by N. Bostrom [6, p. 72].

Paraphrasing Bostrom’s definition to domestic local tasks, it can be argued that the construction of a complex system for the restoration and development of territorial communities within this approach will combine a large number of distributed intelligences in such a way that the overall productivity, at least in a small number of generalized fields of knowledge, exceeds the capabilities of any non-specialized modern intellectual system. It will be important to develop and apply incentives to encourage local and foreign creative businesses [7, p. 280] to implement the latest digital solutions of GovTech products in the process of sustainable reconstruction of Ukraine’s economy, both at the State level (through the digital application ‘DIIA’) [8] and regional and local levels, especially for affected territorial communities.

References:

1. Ball M. (2023) The Metaverse. How it will change our reality. Kyiv. Artbooks, 504 p.
2. Prozorov Yu.V. (2024) Metaverse: the Basis or Superstructure of the Political Noo-economy. *Galchynsky Readings: Materials of the International Scientific Conference* (Kyiv, 31 October 2024). Kyiv: NISS, pp. 92-94. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-confproceed.2024.23>
3. UN Transforming our world: *the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>
4. Council of Europe Action Plan for Ukraine for 2023-2026 ‘Resilience, Recovery and Rebuilding’. Available at: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/council-of-europe-action-plan-for-ukraine-2023-2026-steering-committee-assesses-the-first-year-of-its-implementation>

5. Koliada T.A., Prozorov Yu.V. (2024) The Latest Digital Financial Instruments: Essence and Prospects of Use in the Reconstruction of the Affected Territorial Communities of Ukraine. *Problems of economy*, no. 2, pp. 247-253. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-247-253>
6. Bostrom N. (2020) Superintelligence. Strategies and dangers of the development of smart machines. Kyiv: Nash format, 408 p.
7. Chan B., Al-Hawamdeh S. (2002) The Development of E-commerce in Singapore: The impact of government initiatives. *Business Process Management Journal*, vol. 8, no. 3, pp. 278-288. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150210428970>
8. DIIA – among the best inventions of 2024, according to time 30/10/2024. Available at: <https://diia.gov.ua/news/diia-sered-naikrashchykh-vynakhodiv-2024-roku-za-versiieiu-time>

**Nataliia Rudyk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Finance
named after Viktor Fedosov
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine***

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-32>

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN UKRAINE

Public-private partnership (hereinafter referred to as PPP) in Ukraine plays an important role, in connecting the state and private enterprises to solve urgent problems and the possible gradual recovery of the country. Using resources rationally in these difficult times is important since they are limited. The most expensive resource for us is time, but money and human labour should also be valued. Another important part of PPP is the ability to attract international investment. Investors are ready to cooperate with Ukraine and support socially and economically significant projects, even today's difficult realities. However, as in any other business, PPP projects that are being implemented must be clearly planned, qualitatively implemented, and transparent throughout the entire process. This issue is important since violating these basic rules can have consequences, such as distrust among the population and investors, and, in general, the reputation of the state may suffer. This, of course, is unacceptable. Therefore, in Ukraine, laws and regulatory legal acts regulate the methods and means of analyzing projects implemented based on PPP. Among these is the Methodology for Analyzing the Effectiveness of PPP Implementation, approved by Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated December 14, 2021 No. 1967 [1]. This Methodology defines the basis for analyzing the effectiveness of PPP projects, the so-called "performance analysis". PPP projects are assessed at the stage of competitive selection. The powers of the competitive commission include: setting the terms of the competition, including the term of the primary selection; creating competitive documentation and submitting it for approval by the partner; registering applications; familiarizing competitors with the mandatory documentation for preparing and submitting an application and a competitive proposal; providing competitors with explanations regarding the competitive documentation; submitting for approval to the state partner a decision on the admission (non-admission) of applicants to participate in the competitive selection; notifying applicants of their admission (non-admission) to participate in the competitive selection; registering, reviewing and evaluating the participants' competitive proposals; submitting a protocol on the results of

the competition (on determining the winner of the competition, on rejecting all competitive proposals without determining the possibilities or on declaring the competition as not having taken place) for approval by the state partner; notifying the winner and other participants of the results of the competition; receiving documents and other materials from state authorities, enterprises, institutions and organizations in accordance with the established procedure, some of which are necessary for the performance of the tasks assigned to the commission; other tasks related to the organization and conduct of the competition.

The tender committee is also responsible for evaluating the tender proposals and determining the winner of the tender. This is carried out based on the following indicators: the term of the PPP contract; the IRR (internal rate of return) of the project implemented under PPP terms; the net present value (NPV) of all cash flows of the project implemented under PPP terms; the net present value (NPV) of capital investments, operating costs and material and technical maintenance of the PPP facility; the reliability of the proposed financing mechanism; the volume of possible state support (in particular, the operational readiness fee) if provided; the net present value (NPV) of the operational readiness fee (if any); compliance of the PPP implementation with environmental norms and standards; other criteria that assess the financial, economic or socio-environmental efficiency of the project implemented under PPP terms. Typically, tender proposals are evaluated based on one or more of the above criteria. All of these are components of the administration and organization of PPP.

One of the PPP instruments is credit support for business entities in various sectors of the economy. For example, the state program “Affordable Loans 5-7-9%” is quite popular among small and medium-sized enterprises seeking loan capital. The state program operates under the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Providing Financial State Support” dated 24.01.2020 No. 28 [2]. It aims to support entrepreneurs by loaning a business entity, particularly microenterprises and small and medium-sized enterprises, at the appropriate loan interest rate. The government compensates the creditor bank for the difference between the bank’s lending rate and the interest rate under the state program to make loans accessible to entrepreneurs in various sectors of the economy. It also helps support and encourage entrepreneurs to invest in their businesses, create new jobs, and contribute to the country’s economic development. According to the results of the state program “Affordable Loans 5-7-9%”, the amount and number of agreements concluded rapidly increased from 2020 to 2022 (Figure 1). In 2023 and 2024, these indicators had a downward trend; that is, over the past year, enterprises took out fewer loans than in 2021 and 2022.

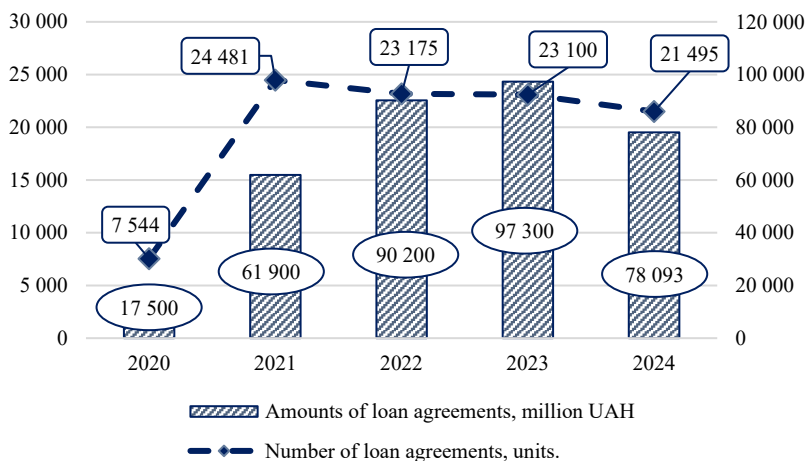


Figure 1. The amount and number of loan agreements concluded under the state program “Affordable Loans 5-7-9%” for 2020-2024

Source: systematized by the author based on [3]

After analyzing the state program “Affordable Loans 5-7-9%”, it was found that in the years of the program’s operation, loans worth UAH 347,309.6 million were provided, and 100,409 loan agreements were signed. During the study period, there was a stable demand for the PPP instrument as credit support for business entities. The key problems of PPP and financial support for entrepreneurship under martial law are corruption and lack of transparency, mismatch between public and private values, and citizens’ distrust of the state. There are also problems with insufficient funding for state programs, high bureaucratic procedures, and a shadow economy. The main steps that will bring us closer to overcoming the issues identified are a set of measures aimed at reducing the level of corruption in government bodies, among entrepreneurs, and the population of the country as a whole, actions aimed at creating dialogue and understanding between the private sector of the economy and the public sector, and measures must be taken to increase the level of citizens’ trust in the state. It is necessary to create prerequisites that will influence society and convince it that there is stability and confidence in the future. In conclusion, it is worth noting that only public-private partnerships, through the distribution of controlled responsibility, can ensure the successful implementation of projects in conditions of instability. That is why, in conditions of transformational changes, it is necessary to focus on the interaction of business entities and the state.

References:

1. Approval of the Methodology for analyzing the effectiveness of public-private partnership implementation. Official web portal of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text> (accessed 07.02.2025).
2. On providing financial state support [online] (undated). Official web portal of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п#Text> (accessed 07.02.2025).
3. Entrepreneurship Development Fund, Public Information, Information on the results of the State Program “Affordable Loans 5-7-9”. Available at: <https://bdf.gov.ua/publiczna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/> (accessed 07.02.2025).

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-33>

USING MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES TO ENSURE INCLUSIVE FINANCING

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Упродовж останніх років у світовій економіці відбувається активний процес розвитку індустрії цифрових фінансів і різноманітних сфер застосування фінансових технологій (фінтеху), головною серед яких стало забезпечення цифрового інклюзивного фінансування з метою подолання економічної фрагментації та підтримки глобального інклюзивного зростання [1, с. 148; 2, с. 77].

Фінтех характеризують як нову форму надання фінансових послуг з використанням сучасних цифрових технологій на основі тісної взаємодії технологічних компаній і фінансових установ, яка ґрунтується на органічному поєднанні фінансових операцій з інформаційно-комунікаційними та цифровими технологіями та охоплює широкий спектр інноваційних рішень у фінансовій сфері з метою розширення спектру послуг, підвищення їх якості та доступності, зменшення розривів у доходах і соціальної нерівності, збільшення особистих доходів і боротьби з бідністю, стимулювання інновацій, споживання та виробництва, а також підвищення ефективності надання послуг і рівня безпеки користувачів.

Рада Європейського Союзу з фінансової стабільності визначає фінтех як процес, що характеризується безперервним проникненням технологічних інновацій у фінансову сферу та діяльність фінансових установ, завдяки чому з'являються нові бізнес-моделі, організаційні процеси та продукти, які суттєво трансформують фінансові ринки, операційну діяльність традиційних фінансових установ та організацію процесу надання фінансових послуг [3].

Стрімкий розвиток фінтеху сприяє формуванню нової цифрової фінансової системи (цифрових фінансів), яка завдяки інтернету та новим технологіям формує цільові продуктові та організаційно-управлінські кластери діяльності фінансових установ: платіжні, кредитні, страхові, по роботі з фінансовими активами, безпекові тощо. Наприклад, формування

сучасних інформаційно-комунікаційних мереж фінансових установ, розробка технологій мобільних і миттєвих платежів, поява цифрових валют тощо суттєво трансформували платіжний ландшафт і сприяли створенню нових видів платіжних організацій. Застосування технології блокчейн сприяло розвитку смарт-контрактів, обміну приватними цифровими валютами, появі різноманітних форм цифрових активів тощо. Використання технологій штучного інтелекту призвело до корінної трансформації стратегій та бізнес-моделей діяльності фінансових установ, змінило характер, підвищило якість і безпеку обслуговування клієнтів, а також посилило взаємодію всіх учасників платіжної та фінансової систем [4, с. 93; 5, с. 17; 6, с. 35; 7, с. 68].

Головними складовими фінтеху є: цифрові платежі та перекази (засоби платежу, платіжні додатки, онлайн-банкінг, електронні або цифрові гаманці тощо); цифрові платформи для кредитування, страхування, фінансування, торгівлі цінними паперами та іншими фінансовими активами; цифрові технології управління інвестиціями та активами; додатки для бюджетування та управління витратами, в тому числі управління особистими фінансами; інструменти для оцінки та управління ризиками, що ґрунтуються на аналітиці великих даних, використанні технології блокчейн, штучного інтелекту та сучасних систем захисту даних, а також регуляторні технології (регтех), які автоматизують процеси відповідності надання фінансових послуг нормативним вимогам регуляторів грошового та фінансового ринку [8, с. 182; 9, с. 28].

Ключовою ланкою у системі фінтеху є швидкісний інтернет і новітні цифрові технології – аналітика великих даних, хмарні обчислення, блокчейн, штучний інтелект тощо, інтеграція яких у фінансову систему та діяльність фінансових установ дозволяє забезпечити ефективну трансформацію процесу надання фінансових послуг і організації цифрових фінансів загалом, включаючи механізми функціонування децентралізованих фінансових ринків (DeFi), що посилює конкурентні переваги учасників ринку, дає можливість отримувати додаткові синергетичні ефекти, суттєво підвищує ефективність надання та рівень доступності фінансових послуг [3].

Вплив фінтеху на забезпечення цифрового інклюзивного фінансування полягає, перш за все, у розширенні доступності фінансових послуг для широкого кола громадян, особливо для тих, хто має обмежений доступ до традиційних фінансових установ, на основі використання мобільних додатків і цифрових платформ, які дозволяють отримувати фінансові послуги он-лайн; наданні широкого спектру інноваційних фінансових продуктів і послуг для різних груп споживачів, які раніше неможливо було надавати без використання цифрових

технологій; підвищенні рівня ефективності, мобільності та зниженні витрат як у процесі надання послуг фінансовими установами, так і в процесі їх отримання користувачами на основі автоматизації бізнес-процесів і операцій; підтримці малих і середніх підприємств шляхом підвищення доступності кредитів, зміни способів оплати, зниження тарифів, спрощення умов фінансування, надання консультаційних послуг, зокрема, з управління фінансами, реалізації інвестиційних стратегій тощо; забезпеченні безпеки використання даних, інформації та здійснюваних операцій, а також зниженні цифрових та інформаційних ризиків, що дозволяє зробити операційну діяльність фінансових установ, фінансову систему загалом і здійснення транзакцій більш доступними та ефективними для користувачів [10, с. 58; 11, с. 18; 12, с. 195].

Подальший розвиток фінтеху та індустрії цифрових фінансів, а також підтримка інклюзивного фінансування повинні ґрунтуватися на поліпшенні організації та підвищенні ефективності функціонування цифрових фінансів шляхом забезпечення постійного сприяння широкій фінансовій обізнаності громадян; посилення захисту прав як фінансових установ, так і споживачів фінансових послуг; розширення спектру цифрових продуктів і послуг, які задовольняють різноманітні потреби користувачів; подальшого розвитку мобільного банкінгу, системи мобільних і миттєвих платежів з використанням різноманітних цифрових платіжних засобів; розвитку мережі мікрофінансових установ для підтримки малого і середнього бізнесу; запровадження цифрових валют центральних банків (CBDC); розширення співпраці з міжнародними фінансовими установами з метою запровадження кращих інклюзивних фінансових практик і фінансових моделей операційної діяльності та надання послуг; вдосконалення системи регулювання та контролю за фінансовим ринком з боку державних регуляторів, у тому числі шляхом включення технологічних аспектів цифрових фінансів у систему фінансового регулювання, що дозволить убезпечити фінансові установи та їх користувачів від технологічних та інформаційних ризиків, а також сприятиме підвищенню рівня доступності, мобільності та ефективності фінансового обслуговування всіх клієнтів як традиційних, так і цифрових фінансових установ.

Література:

1. Mishchenko, V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. Operational Risk Management of Using Electronic and Mobile Money. *Banks and Bank Systems*. 2022. Vol. 17. Is. 3. P. 142-157. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.12)
2. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 75-82.
3. FinTech. FSB. 4 December 2023. URL: <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/fintech/>

4. Тищенко Є. О. Управління операційними ризиками. *Фінансовий простір*. 2017. № 4 (28). С. 91-96.
5. Шульга С., Міщенко В. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 8. С. 12-21.
6. Naumenkova S., Malyutin O., Mishchenko S. Transition to Inflation Targeting in Ukraine: New Tools for Monetary Policy. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 1 (166). С. 32-39.
7. Науменкова С. В., Мищенко С. В. Регулирование денежного обращения на основе использования методов и инструментов денежно-кредитной политики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 6. С. 66-72.
8. Тищенко Є. О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 179-186.
9. Науменкова С. В. Проблеми збалансованості фінансового ринку України. Київ : Наукова думка, 1997. 55 с.
10. Міщенко В. Санаційний банк – «брідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками : монографія. Київ : УБС НБУ, 2011. 119 с.
11. Науменкова С. Оцінка впливу галузевої приналежності на рівень перспективної платоспроможності позичальника. *Вісник НБУ*. 2005. № 7. С. 14-21.
12. Гірченко Т. Д., Тищенко Є. О. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6. С. 192-199.

TRANSFORMATION OF THE ECONOMY AMID GLOBAL CHALLENGES: CURRENT ISSUES

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ

Глобалізація, технологічний прогрес, зміни клімату та поширення таких викликів, як глобальні пандемії та економічні кризи, стали ключовими драйверами трансформації економіки багатьох держав. Ці явища не тільки змінюють звичні економічні моделі, але й вимагають від урядів, бізнесу та суспільства адаптації до нових реалій, що постійно еволюціонують.

Технологічний прогрес, зокрема розвиток штучного інтелекту, автоматизації та цифрових платформ, створює нові робочі місця та водночас зменшує потребу в деяких професіях. Це викликає необхідність розвитку нових навичок у робітників та інвестицій в освіту, щоб забезпечити адаптацію до змін.

Проте, поряд зі створенням нових можливостей, технології нерідко призводять до того, що люди залишаються без роботи. Автоматизація вже сьогодні витісняє фахівців у сферах виробництва, логістики, обслуговування та навіть деяких інтелектуальних професій. Наприклад, роботизація на заводах скорочує потребу у кваліфікованих робітниках, а алгоритми штучного інтелекту поступово замінюють бухгалтерів, аналітиків даних і навіть юристів у певних завданнях. Це особливо гостро відчувається у країнах, де соціальні програми підтримки незахищених верств населення не розвинені належним чином [4].

Щоб робочі місця не зменшувались, а збільшувались, державні політики повинні активно підтримувати інноваційний бізнес, зокрема шляхом надання податкових пільг для компаній, які створюють нові робочі місця або інвестують у розвиток персоналу. Інвестиції у розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, а також створення сприятливих умов для стартапів допоможуть залучити інновації й водночас забезпечити працевлаштування для широких верств населення.

Кліматичні зміни стали ще одним значущим фактором, що впливає на економіку, змушуючи держави переходити до зелених технологій, скорочувати викиди парникових газів та підтримувати відновлювану енергетику. Інвестиції у стійкі проекти не тільки допомагають боротися зі змінами клімату, але й створюють нові економічні можливості, такі як розвиток зеленої інфраструктури та екологічного туризму.

Зелена енергетика, зокрема розвиток сонячних, вітрових та геотермальних електростанцій, стає одним із ключових напрямів у боротьбі за скорочення залежності від викопних видів палива. Це створює попит на нові професії у сфері інженерії, виробництва та обслуговування інфраструктури, пов'язаної з відновлюваними джерелами енергії. Водночас розвиток таких технологій сприяє диверсифікації економіки, зменшуючи її залежність від нестабільних цін на нафту та газ. Окрім того, перехід до стійкої економіки стимулює інновації у багатьох галузях. Наприклад, розробка енергоефективних будівельних матеріалів та розвиток технологій з переробки відходів не тільки сприяють захисту довкілля, але й відкривають нові можливості для підприємців та інвесторів [1].

Однак боротьба зі змінами клімату потребує злагоджених дій на міжнародному рівні. Ключову роль у цьому відіграють угоди, такі як Паризька кліматична угода, які встановлюють глобальні цілі щодо зменшення викидів та сприяють обміну технологіями між країнами.

Зміни у структурі світової економіки. Сучасна економіка стає все більш орієнтованою на знання, інновації та цифрові технології. Розвиток штучного інтелекту, автоматизація процесів, поширення великих даних (Big Data) та створення дистанційних робочих місць докорінно змінюють традиційні моделі виробництва, трудових відносин і навіть споживчої поведінки. Ці процеси змушують уряди та бізнес адаптуватися до нових умов, переглядати свої стратегії й інвестувати в розвиток людського капіталу, що стає основним рушієм економічного зростання.

Значним чинником впливу є перехід до зеленої економіки. Стрімкі зміни клімату та зростаючий тиск з боку міжнародної спільноти вимагають від країн стратегічних інвестицій у відновлювані джерела енергії, розвиток екологічних технологій і зменшення вуглецевого сліду. Зелені ініціативи, як-от «Зелена угода» в ЄС, спрямовані на створення стійкої економіки, яка зменшить залежність від викопних джерел енергії та стимулюватиме інновації у сфері екологічних технологій. Такі зміни формують нові можливості для економічного зростання, але також ставлять перед державами складні завдання адаптації.

Глобалізація економічних процесів змушує уряди країн шукати баланс між відкритістю для іноземних інвестицій та захистом національних інтересів. Наприклад, політика економічного

протекціонізму, яку проводять деякі країни, впливає на міжнародну торгівлю, зокрема через запровадження мит, квот і санкцій. Ці дії формують нові виклики для міжнародного бізнесу, змушуючи його адаптувати свої стратегії до змінюваних умов [4].

Ще одним важливим аспектом є роль міжнародних організацій, таких як Світова організація торгівлі (СОТ), Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Всесвітній банк. Вони формують глобальні правила гри, впливаючи на регулювання торгівлі, фінансування економічних реформ і сприяння стабільності. Водночас зростає значення регіональних економічних блоків, як-от Європейський Союз, АСЕАН чи НАФТА, які впливають на формування інтеграційних процесів і підтримують економічну співпрацю між країнами [2].

Крім того, глобальна економіка стикається з викликами, спричиненими політичною нестабільністю, регіональними конфліктами та геополітичними суперечностями. Санкції, економічні війни та напруженість у відносинах між великими державами, такими як США та Китай, створюють ризики для стабільності світових ринків [1].

Загалом, зміни в структурі світової економіки є багатоаспектним процесом, який охоплює технологічний, екологічний, соціальний і політичний виміри. Від того, наскільки ефективно країни адаптуються до цих змін, залежить їхнє майбутнє економічне становище та роль у глобальній системі. Інвестиції в інновації, впровадження зеленої політики та зміцнення міжнародного співробітництва є ключовими факторами для побудови стабільної та конкурентоспроможної економіки.

Глобальні виклики: ризики та можливості. Глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, війни, торговельно-протистояння та сповільнення глобального економічного зростання, спонукають уряди та бізнес шукати нові підходи до розвитку та пристосування до нових реалій. Держави вимушені створювати стратегії, які поєднують короткострокові антикризові заходи та довгострокові інвестиції в стабільність і безпеку [3].

Ці виклики висвітлюють вразливість глобальної економіки, яка залежить від складних логістичних ланцюгів та міжнародного співробітництва. Уряди дедалі більше усвідомлюють необхідність посилення економічної автономії, розробляючи програми для підтримки внутрішнього виробництва та розвитку критично важливих галузей, таких як охорона здоров'я, енергетика та високі технології. Наприклад, пандемія продемонструвала важливість інвестицій у наукові дослідження, медицину та цифрову інфраструктуру.

Однак виклики не тільки створюють ризики, а й підштовхують торгівлю, створюють нові ринки та можливості для зростання.

Наприклад, розвиток цифрової торгівлі та електронної комерції значно посилив роль сервісів, міжнародних логістичних ланцюгів та інновацій у фінансовій сфері, таких як фінтех. Війни та торговельні протистояння, хоч і викликають економічні потрясіння, водночас стимулюють диверсифікацію ринків.

Висновки та перспективи. Трансформація економіки в умовах глобальних викликів вимагає безперервної адаптації, скоординованих дій урядів, бізнесу та громадськості. Глобальні виклики не лише створюють ризики, а й виступають драйверами прогресу, спонукаючи до використання нових можливостей.

Одним із ключових висновків є необхідність переходу від реактивного управління кризами до проактивного планування. Ефективні дії передбачають комплексний підхід, де короткострокові антикризові заходи поєднуються з довгостроковими інвестиціями в інновації, освіту та стійкість. Наприклад, кліматичні зміни вимагають впровадження зеленої економіки, розвиток якої відкриває нові горизонти для створення робочих місць, зменшення енергетичної залежності та покращення якості життя.

Пандемія COVID-19 навчила світ важливості гнучкості та швидкої адаптації до змін. Вона також показала значення міжнародного співробітництва у вирішенні глобальних проблем [3].

Особливу увагу слід приділити підтримці людського капіталу. Інвестиції в освіту, перекваліфікацію та розвиток нових компетенцій є важливими умовами для успішної адаптації робітників до нових реалій, спричинених автоматизацією та змінами на ринку праці. Це дозволить не лише зберегти робочі місця, але й створити нові галузі зайнятості.

У цьому контексті важливо розуміти, що глобальні виклики є невід'ємною частиною сучасної реальності, і вони не лише створюють загрози, а й відкривають нові можливості для розвитку. Темп адаптації та здатність до оперативного реагування на зміни стають ключовими чинниками у успішному подоланні кризи. Лише комплексний підхід дозволить не лише зменшити негативні наслідки кризових явищ, але й закласти основу для стійкого економічного та соціального розвитку.

Література:

1. Kryshchal Halyna. Digital economy: Opportunities for transformation of entrepreneurial structures. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 7-15.
2. Коваль О.В., Лишак О. М. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>

3. Войтко С.В, Роспопчук Т.М. Трансформація світової та національної економік в умовах постCOVIDного суспільства. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2021. Вип. 15. С. 3-10.

4. Котелевець О.В. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. *Економічний простір*, 2023. Вип. 183. С. 25-30.

**ANALYSIS OF CRITICAL APPROACHES
TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS
OF THE NBU'S MONETARY POLICY AT THE CURRENT STAGE**

**АНАЛІЗ КРИТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НБУ НА НИНІШНЬОМУ ЕТАПІ**

Незважаючи на те, що керівництво НБУ вважає свою монетарну політику виваженою, прозорою та ефективною, заснованою на принципах інфляційного таргетування, в експертному та науковому середовищі вже кілька років поспіль висловлюються критичні зауваження щодо обмеженості та неефективності цієї політики, зокрема в контексті її впливу на економічні процеси, зростання ВВП і рівень зайнятості.

Зокрема, в публікації Савлука М.І. [1] викладено критичні погляди і висновки про неефективність монетарної політики НБУ. Автор зазначає, що стримування пропозиції грошей виявилось чи не єдиним способом гальмування інфляції, а такі його методи, як монетарне стимулювання інвестицій та зайнятості, сприяння розвитку фондового ринку, що забезпечують економічне зростання, не використовувались НБУ. Закономірним наслідком такої політики стало погіршення динаміки монетарних показників, що відповідає рестрикційній грошово-кредитній політиці задля досягнення цінової стабільності.

Савлук М.І. [1] виділяє такі негативні наслідки та прояви неефективності монетарної політики НБУ станом на 2016 рік:

- стримування зростання грошової бази та маси, що призвело до згортання кредитування реального сектора економіки та уповільнення темпів зростання реального ВВП;
- тривале замороження, а згодом і уповільнення монетизації ВВП;
- прискорення зростання зовнішнього боргу, що ускладнює збалансованість державного бюджету та погіршує фінансовий стан банків, суб'єктів господарювання і населення в довгостроковій перспективі;
- пряма участь НБУ в монетизації бюджетного дефіциту за умов економічної стагнації призвела до того, що короткострокові кредити

центробанку для покриття бюджетних касових розривів стали довгостроковим фінансуванням потреб уряду.

Ряд критичних зауважень та висновків висловлює у відкритих джерелах і публікаціях колишній голова Ради НБУ, професор Данилишин Б. [2; 3]. Зокрема, в публікації [4] йдеться про те, що облікова політика НБУ є неефективною, він виділяє причини і фактори такого стану:

- український бізнес переважно працює за власні (а не за позикові) кошти;
- населення загалом має низьку схильність до банківських заощаджень (60% вкладів належать 1% вкладників), банківські заощадження становлять менше 20% від обсягу річних споживчих витрат;
- воєнні ризики і невизначеність нівелюють ринкові стимули і спонукають населення зберігати заощадження у більш надійних активах, аніж у гривні;
- структурні фактори росту собівартості домінують в структурі інфляції;
- банківська маржа в рази перевищує показники інфляції, що з'їдає значну частину початкового імпульсу облікової ставки.

Автор вважає, що банківська система повинна забезпечувати кредитування реального сектору економіки, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності. Однак в Україні висока облікова ставка не сприяє цьому процесу, і вона не мала суттєвого впливу на стабілізацію валютного ринку. Зниження рівня інфляції та стабільність обмінного курсу гривні автор відносить не до результатів політики НБУ, а до впливу зовнішньої фінансової допомоги.

При цьому висока ключова ставка суттєво посилила фінансову результативність діяльності банків. «Банківська система вже другий рік поспіль демонструє історично рекордні показники прибутковості, ліквідності та адекватності капіталу. За 8 місяців 2024 року банки отримали 137 млрд грн прибутку до оподаткування. Понад 50% процентних доходів банки отримують від держави. У 2024 році, за прогнозами, банки отримають від держави близько 200 млрд грн процентних доходів. І такі астрономічні доходи – прямий результат процентної політики НБУ останніх років» [4].

У публікації [5] цього ж автора підкреслюється, що кредитний канал є ключовим елементом монетарної трансмісії, тому його розвиток має бути в центрі уваги політики центрального банку для забезпечення ефективної реалізації грошово-кредитної політики в майбутньому. Однак в Україні цей канал не функціонує належним чином. Посередницькі функції банків та їх ресурси повинні відігравати активну роль у підтримці

економіки, що перебуває у стані війни. Проте збереження НБУ жорстких монетарних умов (висока облікова ставка, високі нормативи обов'язкового резервування) гальмують залучення банківських ресурсів у інвестиційні проекти та створення робочих місць, що, в свою чергу, стримує повернення біженців і ускладнює відновлення соціально-економічного середовища в країні. Крім того, висока вартість кредитів обмежує можливості для поліпшення зовнішньоторгівельного сальдо, знижуючи доступність позикових коштів для виробників, що могло б стати ефективною конкурентною перевагою для імпортерів або експортерів.

Отже, Данилишин Б. вважає, що «політика НБУ продовжує завдавати деструктивних шоків реальному сектору економіки, і лише достатній обсяг зовнішньої фінансової підтримки утримує економіку від сповзання у стан економічної кризи та валютної дестабілізації» [5].

Заслуговує на увагу висновок екс-чиновника НБУ про ключові чинники інфляції в сучасній Україні, які лежать у площині зростання витрат і собівартості виробництва, викликаних значною мірою фактором війни [5]:

- здорожчання витрат на енергоносії через підвищення тарифів на електроенергію та вимушене використання дорожчих видів енергії (зокрема, дизельних генераторів);

- девальвація обмінного курсу гривні, викликана перманентним структурним дефіцитом валюти, посиленням поспішними діями НБУ з лібералізації валютного ринку.

У разі домінування таких чинників, облікова ставка НБУ не має значного впливу на основні тенденції інфляції. Зростання вартості енергоносіїв, девальвація гривні, ускладнення логістики та руйнування виробничих потужностей, зниження доступності транспортних шляхів і ринків збуту, що є наслідками війни, – усі ці фактори суттєво впливають на структуру собівартості продукції та послуг виробників і постачальників.

Війна також має вплив на зміни споживчого попиту, зокрема спостерігається зниження попиту на товари, які не належать до першої необхідності. Це призводить до зниження цін на товари легкої промисловості, розважальні послуги, побутову техніку тощо. Таким чином, на сучасному етапі в Україні існують воєнні фактори інфляції, які мають неринковий характер, що означає, що облікова ставка не здатна суттєво впливати на інфляційні тенденції [6].

Література:

1. Савлук М.І. Трансформація функціональних завдань НБУ в умовах системної розбалансованості економіки. *Фінанси України*. 2016. № 9. С. 53-64.

2. Данилишин Б. М. Якою має бути економічна терапія від Нацбанку. Економічна правда. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/04/28/659916>
3. Публікації автора Данилишина Б. URL: <https://espresso.tv/danilishin-bogdan>.
4. Данилишин Б. Економіка та облікова ставка НБУ: суперечності наростають. 28 вересня, 2024. URL: <https://espresso.tv/poglyad-ekonomika-ta-oblikova-stavka-nbu-superechnosti-narostayut>.
5. Данилишин Б. Чи впливає на щось облікова ставка НБУ. 6 листопада, 2024. URL: <https://espresso.tv/poglyad-chi-vplivae-na-shchos-oblikova-stavka-nbu>.
6. Данилишин Б. Про ціни, інфляційну динаміку та монетарну політику. 19 листопада 2024 року. URL: <https://espresso.tv/poglyad-pro-tsini-inflyatsiynu-dinamiku-ta-monetarnu-politiku>

Anastasiia Bogachuk, Master's Student

*State University of Intelligent Technologies and Telecommunications
Odesa, Ukraine*

Iryna Azarova, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor

*State University of Intelligent Technologies and Telecommunications
Odesa, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-36>

YOUTH STARTUP HUB: NEW OPPORTUNITIES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT IN UKRAINE

МОЛОДІЖНИЙ ХАБ СТАРТАПІВ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Створення хабу стартапів та інноваційних проєктів в Україні є надзвичайно актуальним у 2025 році з огляду на низку економічних, соціальних і технологічних чинників, що визначають розвиток країни. У контексті постійних змін на світовому ринку, швидкого розвитку нових технологій та необхідності адаптації до глобальних викликів, важливо створити з застосуванням інструментів проєктного менеджменту інноваційну екосистему, яка буде підтримувати молодих підприємців і фахівців, здатних розвивати перспективні стартапи.

Тому метою цього дослідження було обрано обґрунтування актуальності проєкту створення молодіжного хабу стартапів, включаючи визначення цільової аудиторії проєкту, встановлення потреб цієї аудиторії, аналіз технічних та технологічних можливостей реалізації проєкту та джерел його фінансування.

1. Актуальність створення хабу стартапів та інноваційних проєктів в Україні у 2025 році

У сучасному світі Україна переживає складний період в історії, зумовлений війною, економічними викликами та необхідністю післявоєнного відновлення, але незважаючи на важкі обставини, українці демонструють вражаючу стійкість, прагнення до розвитку й інноваційного переосмислення майбутнього. У цих умовах перед молодими підприємцями постає непросте, але водночас надзвичайно важливе завдання – створювати нові економічні можливості та сприяти відновленню країни. Саме тому відкриття хабу стартапів та інноваційних

проектів для молоді зараз є не лише актуальним, а й життєво необхідним кроком.

«По-перше, інноваційний хаб – це творчий центр, який надає простір та забезпечує умови для креативної роботи; спосіб організації роботи, в основі якого існує динамічне поєднання різноманітних талантів, дисциплін і навичок для посилення унікального потенціалу певного проекту. До основних видів таких закладів належать: коворкінги, майстерні, інкубатори, лабораторії та кластери» [3, с. 36].

По-друге, хаб стартапів та інноваційних проектів для молоді може стати платформою для підтримки підприємницької ініціативи, яка є ключовою для відбудови України. Війна спричинила значний відтік інвесторів і капіталу, але водночас відкрила нові можливості для розвитку технологій подвійного призначення. «Згідно з дослідженням Міністерства цифрової трансформації, проведеному спільно з венчурним фондом ТА.

Ventures та Ukrainian Startup Fund, у найближчому майбутньому пріоритетними напрямками розвитку для стартапів будуть: кібербезпека, військові технології, енергетичний менеджмент, сталий розвиток, відновлювальна енергетика, цифрове здоров'я, соціальна сфера, працевлаштування тощо» [5, с. 84].

По-третє, війна суттєво змінила ринок праці, спричинивши значний рівень безробіття серед молоді й змушуючи багатьох адаптуватися до нових економічних умов. Саме тому створення хабу стартапів є надзвичайно актуальним, адже «ключова мета даного центру – залучення молодих та талановитих фахівців, які шукають можливості для розвитку й реалізації своїх ідей зараз» [4, с.2].

1.1. Цільова аудиторія проекту створення хабу стартапів та інноваційних проектів

Цільова аудиторія хабу стартапів та інноваційних проектів для молоді в Україні охоплює переважно молодих людей віком від 18 до 35 років, які мають бажання розпочати власний бізнес або реалізувати інноваційні ідеї. Це студенти, випускники вищих навчальних закладів, молоді підприємці, а також ті, хто цікавиться стартап-екосистемою й прагне розвивати свої навички в галузі підприємництва, технологій та інновацій.

1.2. Ключові потреби цільової аудиторії проекту

У 2025 році, коли молодь в Україні все більше шукає можливості для розвитку та самореалізації, важливо створити платформу, яка відповідатиме актуальним потребам молодих підприємців та інноваторів. Хаб стартапів та інноваційних проектів стане не лише простором для реалізації ідей, а й місцем, яке допоможе вирішити ряд ключових проблем, з якими стикається українська молодь.

1.2.1. Освітні потреби та доступ до знань

Однією з основних потреб є доступ до якісної освіти з підприємництва, інновацій та проектного менеджменту. Молодь часто стикається з відсутністю досвіду й можливостей для навчання в професіоналів, які могли б ознайомити їх з основами ведення бізнесу. Діяльність хабу передбачає різноманітні курси, тренінги, воркшопи, вебінари, створені за участю експертів з різних галузей, що дозволить молодим підприємцям отримати необхідні знання для розвитку власних стартапів та інноваційних проєктів.

1.2.2. Менторство й підтримка з боку досвідчених підприємців

Для молодих підприємців менторство є важливим елементом, що допомагає орієнтуватися в складних питаннях розвитку бізнесу. У хабі буде створена система «менторства – наставництва, взаємодії досвідченої людини, експерта, який досяг значних вершин у своїй діяльності, бізнесі з менш досвідченим – початківцем чи стартапером» [2, с. 54]. «Ментор стає тимчасовим учасником команди стартапу, її коучером, а також передає знання й досвід молодій команді» [2, с. 54].

1.2.3. Інфраструктурна підтримка (лабораторія штучного інтелекту)

Для успішного запуску стартапів необхідна наявність доступної інфраструктури, яка включає офісні приміщення, технічне обладнання, програмне забезпечення, комунікаційні послуги, а також лабораторію штучного інтелекту тощо. «Стартап інфраструктура – це сукупність установ та організацій, що забезпечують умови, необхідні й достатні для реалізації інноваційних підприємницьких проєктів на всіх етапах їх розвитку» [2, с. 75]. Хаб надасть молоді можливість працювати в умовах коворкінгу з усіма необхідними ресурсами для розвитку проєктів, що значно зменшує витрати на старті та дозволяє зосередитися на основних аспектах бізнесу.

2. Доступ до фінансування, інвестицій та міжнародна інтеграція

Для запуску стартапів молоді люди часто стикаються з проблемою пошуку фінансування. «Саме тому стартапам потрібні інвестори – люди, які зацікавлені свіжими ідеями та допоможуть їх реалізувати, вкладаючи в ці проєкти свої кошти» [1, с. 5]. Хаб забезпечить можливість отримати доступ до різних форм фінансування, таких як гранти, венчурні інвестиції, краудфандинг та інші варіанти. Залучення міжнародних акселераторів та інкубаторів дозволить українським стартапам не лише отримати фінансування, а й вийти на міжнародні ринки. Також у діяльність хабу входить організація програм обміну з іншими стартап-центрами в Європі та за кордоном.

Висновки. Створення молодіжного хабу стартапів є важливим стратегічним кроком для підтримки інноваційного розвитку України у 2025 році. В умовах економічних викликів та необхідності післявоєнного

відновлення країни, така ініціатива, реалізована з використанням інструментів проєктного менеджменту, сприятиме розвитку підприємницького середовища, підтримці молодих фахівців та інтеграції України у світову стартап-екосистему. Таким чином, реалізація проєкту створення молодіжного хабу стартапів забезпечить цільову аудиторію ефективним інструментом для стимулювання інновацій, економічного зростання та забезпечення можливостей для самореалізації молоді в Україні.

Література:

1. Dorosh-Kizym M., Dorosh M. Business-startups in Ukraine: current state and development prospects. *Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Economical Sciences*. 2022. Vol. 24(100). P. 3-9.
2. Гавриш О.А. Менеджмент стартап-проєктів:: навч. посіб. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
3. Сенько Т. В. Хаби як інноваційна складова соціокультурного простору. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2022. № 4. С. 35-41.
4. Синиця В.А. Креативні хаби та кластери: нові центри економічного розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. С. 1-7.
5. Ситник, Н. І. Розвиток вітчизняної екосистеми стартапів в умовах глобальних викликів сьогодення. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 81-87.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-37>

**MANAGEMENT ASPECTS
OF WORLDWIDE INNOVATIVE CONCEPTS
AND PRACTICES OF INCREASING LABOR PRODUCTIVITY**

**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ
СВІТОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕПЦІЙ
ТА ПРАКТИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Продуктивність праці є одним із ключових економічних показників, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів в операційному процесі. Вона визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень економічного розвитку країни та добробут населення. Продуктивність праці традиційно розглядається як відношення обсягу виробленої продукції до витрат праці на її виготовлення і може вимірюватися в різних формах. Її не слід плутати з ефективністю праці, яка враховує не лише обсяг продукції, а й її якість, собівартість та інші показники.

Рівень продуктивності праці формується під впливом економічних, організаційних, соціальних, технологічних та інших чинників. До основних із них належать: рівень заробітної плати та система матеріального стимулювання; інвестиції в основні засоби виробництва та новітні технології; конкурентоспроможність підприємства та соціально-економічна ситуація в країні; ефективність управління персоналом; оптимізація робочих процесів, впровадження сучасних методів управління; використання інноваційних технологій та матеріалів; рівень освіти та кваліфікації працівників; корпоративна культура та мотивація персоналу; соціальні стандарти та умови праці; автоматизація та цифровізація виробничих процесів; енергоефективність та екологічні аспекти виробництва тощо [1-2; 4].

Впродовж багатьох років економісти та управлінці розробляли різні концепції підвищення продуктивності праці, зокрема: класична економічна теорія (А. Сміт, Д. Рікардо) робить акцент на поділі праці, спеціалізації та розвитку ринку; наукове управління (Ф. Тейлор) орієнтується на впровадження стандартизованих робочих процесів, аналізу трудових операцій та матеріального стимулювання; теорія

людського капіталу (Г. Беккер) звертає увагу на необхідності здійснення інвестицій в освіту, навчання та розвиток персоналу як ключовий аспект зростання продуктивності; теорія мотивації праці (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) акцентує увагу на нематеріальних стимулах, корпоративній культурі та якості робочого середовища; японська модель управління (Kaizen, Lean Production) орієнтована на безперервне удосконалення процесів, мінімізацію витрат та залучення працівників до поліпшення.

У сучасних умовах глобальної конкуренції, продуктивність праці є одним із базових показників ефективності підприємств та національних економік. Країни з високим рівнем продуктивності демонструють стабільне економічне зростання, підвищення рівня життя населення та конкурентоспроможність на світових ринках. У різних країнах використовуються різноманітні концептуальні підходи та стратегії для підвищення продуктивності праці, серед яких особливу увагу приділяють автоматизації, діджиталізації, інвестиціям у людський капітал, удосконаленню системи мотивації персоналу та запровадженню інноваційних управлінських моделей [1-2].

Одним із головних напрямів підвищення продуктивності праці є впровадження новітніх технологій, що дозволяють скоротити витрати часу, мінімізувати вплив людського чинника та підвищити якість продукції [3, с. 106-107; 5, с. 53-54]. В економічно розвинених країнах активно застосовуються роботизовані системи, які виконують монотонні або складні виробничі процеси. Наприклад, компанія Tesla у США автоматизувала виробництво автомобілів, використовуючи високоточні роботи, що дозволило значно знизити виробничі витрати. Водночас у Німеччині, завдяки програмі Industrie 4.0, підприємства впроваджують концепцію «розумного виробництва», що базується на інтеграції IoT (інтернету речей) та Big Data (великих даних). Європейські компанії активно впроваджують ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексні програмні рішення для управління виробництвом, фінансами та логістикою. Наприклад, німецький концерн Siemens використовує SAP ERP для ефективного управління виробничими процесами, що дозволяє оптимізувати витрати ресурсів та підвищити продуктивність персоналу.

Технологічно високорозвинені країни зосереджені на посиленні розвитку людського капіталу, оскільки кваліфіковані працівники є важливим чинником економічного зростання [1-2]. Японія відома своїм підходом Kaizen, що означає «безперервне вдосконалення». Підприємства, такі як Toyota, заохочують працівників до постійного навчання та участі в оптимізації виробничих процесів. Система

передбачає спрощення робочих процесів, усунення втрат (Muda) та розвиток колективної відповідальності.

Фінляндія, є однією з країн-лідерів у сфері продуктивності праці, яка акцентує увагу на освітніх реформах. Програми професійного розвитку пристосовуються до ринкових потреб, що сприяє високій зайнятості та швидкій адаптації робочої сили до змін. Такі компанії, як Google, Microsoft, Amazon, створюють власні освітні проєкти, де працівники мають змогу отримувати додаткову освіту, підвищувати кваліфікацію та освоювати нові навички.

Ефективне управління трудовими ресурсами та корпоративна культура відіграють значну роль у продуктивності підприємств. У країнах Скандинавії широко застосовуються гнучкі графіки роботи та дистанційна зайнятість. Наприклад, у Швеції деякі компанії перейшли на 6-годинний робочий день, що призвело до зростання продуктивності завдяки зниженню рівня стресу та підвищенню концентрації працівників. Lean Production (бережливе виробництво) – одна з найефективніших моделей управління, яка дозволяє мінімізувати втрати ресурсів. Американська компанія General Electric адаптувала методи Lean до своїх виробничих процесів, що дозволило зменшити витрати та підвищити якість продукції. У Нідерландах багато компаній застосовують модель автономних команд (The Netherlands Work Council Model), коли невеликі групи працівників самостійно ухвалюють рішення та відповідають за кінцевий результат, що сприяє підвищенню відповідальності та мотивації персоналу.

У країнах Європи працівники отримують розширені соціальні пакети, що включають додаткові вихідні, страхування, безкоштовне навчання. Наприклад, у Німеччині BMW пропонує працівникам бонуси за здоровий спосіб життя та екологічну поведінку. Деякі американські та британські компанії запроваджують системи ESOP (Employee Stock Ownership Plan), які дозволяють працівникам володіти акціями підприємства та отримувати частку прибутку, підвищуючи, тим самим, їхню мотивацію до більш ефективної роботи.

Продуктивність праці є багатовимірним економічним показником, що визначає ефективність використання трудових ресурсів. Застосування світових концепцій та найкращих практик підвищення продуктивності праці сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств та економічного розвитку країни в цілому. Світовий досвід доводить, що підвищення продуктивності праці можливе лише завдяки комплексному підходу, що включає технологічні інновації, інвестиції в людський капітал, ефективні організаційні моделі та мотиваційні програми. Автоматизація, діджиталізація, навчання персоналу, гнучкі методи управління та соціальна відповідальність бізнесу – це сучасні тренди, які

дозволяють підприємствам досягати високих результатів. Вельми актуальним, при цьому, залишається питання адаптації найкращих світових практик управління продуктивністю до реалій української економіки.

Література:

1. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільсько-господарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883>
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586>
3. Павлов Д.Д., Твердохліб М.Ю. Інноваційна концепція підвищення продуктивності та ефективності праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10(280). С. 103-109. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24_topic_Denis-D.-Pavlov-Maxim-Yu.-Tverdokhlib-103-109.pdf
4. Потьомкіна О.В., Дорош В.Ю. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.73>
5. Щербак В.Г., Сідакова В.В. Інновації в підвищенні продуктивності праці: технологічний прорив та вплив на сучасну економіку. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 1(73). С. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-8> URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2878/3333>

**TALENT EFFICIENCY IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES
IN UNSTABLE CONDITIONS**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ТАЛАНТІВ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ**

Ефективність талантів у нестабільних умовах (воєнний стан, економічні кризи, руйнування ланцюгів постачання, зміни регуляторних вимог, політична нестабільність) має вирішальне значення для життєздатності та адаптації вітчизняних підприємств харчової промисловості. У таких умовах компанії потребують працівників, які здатні швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та інвестиції, забезпечувати стабільність операційних процесів та приймати гнучкі адаптивні управлінські рішення.

На підприємствах харчової промисловості талантами вважаються працівники, які володіють ключовими навичками, професійним досвідом і потенціалом для створення доданої цінності компанії. Це фахівці, які сприяють досягненню стратегічних цілей бізнесу завдяки своїй унікальній експертизі або високій продуктивності, результативності та ефективності.

До талановитих працівників у харчовій промисловості можна віднести: виробничих фахівців – технологів харчового виробництва, інженерів-технологів, керівників виробництва (цехів, дільниць), операторів виробничого обладнання; фахівців з якості – спеціалістів з контролю якості за відповідністю продуктів стандартам безпеки (НАССР, ISO, GMP); наукові та інноваційні фахівці – фахівців з досліджень і інноваційних розробок; експертів з харчових добавок та інгредієнтів; лідерів та управлінців – директорів за напрямками діяльності (виробництво, HR, маркетинг, фінанси); логістичні та операційні таланти тощо.

Таланти – це не лише топ-менеджмент чи фахівці з унікальними навичками, але й працівники на ключових позиціях, які виявляють ініціативу, прагнуть до розвитку та створюють додаткову цінність для компанії [1].

В харчовій промисловості управління талантами, як і в інших галузях, спрямоване на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованого персоналу [2-3]. Особливо важливо залучати таланти, які здатні забезпечувати високу якість продукції та підтримувати конкурентоспроможність бізнесу. Забезпечення ефективності талантів на підприємствах харчової промисловості є критичним фактором, який впливає на продуктивність, ефективність та фінансові результати. Оцінка та підвищення ефективності талантів дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства.

Розгляньмо основні чинники, які впливають на ефективність талантів у харчовій промисловості (таблиця 1).

Таблиця 1

Чинники, які впливають на ефективність талантів

Чинники, які впливають на ефективність талантів	Чинники, що впливають на ефективність талантів у нестабільних умовах
Професійна компетентність	Безпечні, здорові умови праці і відпочинку
Продуктивність, результативність	Психологічна стійкість
Мотивація і розвиток	Мотиваційні програми з різними видами страхування
Інноваційний підхід	Ініціативність та інноваційність
Взаємодія в команді	Командна гра
Лояльність та залученість	Адаптивність, гнучкість, орієнтація на зміни
Підтримка бренду роботодавця компанії	Розвиток внутрішнього бренду роботодавця компанії

Джерело: узагальнено автором

Підтримка ефективності талантів у нестабільному середовищі забезпечує не тільки збереження конкурентоспроможності, а й формує довіру, лояльність та впевненість працівників. Інвестуючи в адаптивність та стійкість, компанія створює платформу для власного стратегічного розвитку. Зокрема, у нестабільні часи важливо відзначати зусилля працівників, не забуваючи про нові мотиваційні програми, винагороди за адаптивність, інноваційні ідеї, розробки та професійні успіхи.

Підприємства харчової промисловості, які здатні ефективно управляти талантами в умовах нестабільності, мають більше шансів не лише вижити, але й зайняти лідерські позиції на ринку.

Таким чином, у нестабільних умовах ключова увага для працівників підприємства харчової промисловості має бути спрямована на підтримку

безпечних умов праці, забезпечення психологічної стійкості, професійного розвитку і запровадження прогресивних мотиваційних програм. Це дозволить підприємству не лише подолати кризові явища, але й забезпечити ефективність команди талановитих працівників на перспективу.

Література:

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page Publishers, London. 2021. 800 p.
2. Stephen T. *Resourcing and Talent Management*. 9 Ed. Kogan Page Publishers, London. 2024. 488 p.
3. Collings D.G., Mellahi K., Cascio W.F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*. 2018. Vol. 45(2). P. 540-566. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>

Oleh Duhin, Postgraduate Student
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

Halyna Luchko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-39>

FROM SCIENTIFIC MANAGEMENT TO PARADOXICAL THINKING: A HISTORICAL EVOLUTION OF MANAGEMENT PARADIGMS

Management paradigms shape how organizations operate and adapt. Over time, each paradigm has solved specific problems but introduced fresh constraints. In a hyperconnected era, many older frameworks no longer address the pace of transformation. Thomas Kuhn's theory of paradigm shifts explains how dominant models yield once anomalies accumulate [7].

This abstract aims to:

- Examine key management paradigms and their influence on change management.
- Highlight Paradoxical Thinking as a modern approach to complexity and uncertainty.
- Show the relevance of paradox-based strategies in rapidly evolving fields like IT.

Below is a concise overview of major paradigms, their core ideas, achievements, and inherent gaps.

Recent approaches view contradictions as sparks for innovation. Paradoxical Thinking and Polarity Management adopt a “both/and” approach rather than “either/or” [8; 9]. Instead of “resolving” contradictions, organizations manage them, since each polarity brings both benefits and drawbacks [3; 6].

Key features:

- Core Principle. Opposing forces – stability vs. change or short-term vs. long-term goals – can coexist.
- Relevance to IT. Many IT firms juggle reliability with rapid innovation, preserving operational quality while chasing new solutions.
- Conceptual Shift. Paradoxical Thinking tackles complexity from multiple angles, boosting resilience against sudden market shocks [8; 9].
- Leadership. Leaders who embrace the “both/and” mindset handle uncertainty better, fostering change and motivation [3; 6].

– Cultural Factors. Success hinges on openness to ambiguity and ongoing learning, often requiring deeper transformations [11].

Table 1

Evolution of management paradigms

Paradigm (Key Contributors)	Key Idea	Key Achievements	Major Anomalies
1	2	3	3
Scientific Management (Taylor, Gilbreth) [14]	Maximize productivity via standardization	Higher manufacturing efficiency. Mass production model. Time-motion metrics.	Neglect of human factors. Worker dissatisfaction. Mechanistic labor view.
Administrative School (Fayol, Weber, Gulick) [5]	Universal principles to standardize practices.	Structured hierarchy. Bureaucratic framework. Operational consistency.	Limited flexibility. Overlooked motivation. Slow adaptation.
Human Relations (Mayo, Follett, Barnard) [11]	Prioritize social factors and employee well-being.	Emphasis on job satisfaction. Participative leadership. Cultural focus.	Overemphasis on social aspects. Difficult large-scale implementation. Hard to quantify.
Behavioral Science (McGregor, Maslow, Herzberg, Argyris) [10; 12]	Leverage behavioral science in management.	Motivation models. Employee development focus. Self-actualization concept.	Context-dependent. Team goals sometimes neglected. Complex application.
Systems Thinking & Contingency (Bertalanffy, Lawrence, Lorsch) [2]	Organizations as adaptive interconnected systems.	Holistic view of complexity. Resilient designs. Cross-functional integration.	High analytical demands. Overgeneralization. Challenging implementation.
Lean Management & TQM (Deming, Ohno, Shingo) [4; 13]	Waste elimination and continuous improvement.	Efficiency gains in manufacturing. Just-in-time processes. Higher product quality.	Cost-focus limiting innovation. Cultural adaptation issues. Limited scalability.

(End of Table 3)

1	2	3	4
Agile Methodologies (Beck, Cockburn, Beedle) [1]	Flexibility and responsiveness via iterative development.	Shorter cycles. Collaborative problem-solving. Faster market responsiveness.	Possible strategic depth loss. Misapplication risks. Team burnout.
Paradoxical Thinking and Polarity Management (Lewis, Smith, Brughmans, Johnson) [3; 6; 8; 9]	Contradictions as asset. Managing interdependent polarities.	“Both/And” mindset. Tension-based innovation. Adaptability, resilience.	Significant cognitive and cultural shifts. Resistance in rigid cultures.

Historically, management thought has struggled to balance efficiency, adaptability, and innovation. Paradoxical Thinking reframes contradictions as opportunities, crucial for fast-moving sectors like IT. Shifting from “either/or” to “both/and” spurs adaptability, drive innovation, and supports sustainable growth. Future research might explore paradoxical leadership across different industries and cultural contexts, refining both theory and practice.

References:

1. Beck K., Beedle M. et al. (2001) Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance.
2. Bertalanffy L. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller.
3. Brughmans I. (2023) Paradoxical Leadership: How to Make Complexity an Advantage. London: Kogan Page.
4. Deming W.E. (1986) Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press.
5. Fayol H. (1949) General and Industrial Management. London: Pitman Publishing.
6. Johnson B. (1992) Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems. Columbus: HRD Press.
7. Kuhn T.S. (1962) The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press.
8. Lewis M.W., Smith W.K. (2011) Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, no. 36(2), pp. 381-403.
9. Lewis M.W., Smith W.K. (2014) Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, no. 51(2), pp. 127-149.
10. Maslow A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, no. 50(4), pp. 370-396.

11. Mayo E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
12. McGregor D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
13. Ohno T. (1988) *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press.
14. Taylor F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

**Mykola Myronenko, Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor**
*State Enterprise «Ya. Ye. Osada Scientific Research Tube Institute»
Dnipro, Ukraine*

**Svitlana Polyakova, Candidate of Philological Sciences,
Associate Professor**
*Dnipropetrovs'k Scientific Research Institute of Forensic Expertise
of the Ministry of Justice of Ukraine
Dnipro, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-40>

RESULTS OF THE WORK OF THE SCIENTIFIC RESEARCH INSTITUTE IN UKRAINE IN THE FIRST HALF OF 2024

ПІДСУМКИ РОБОТИ НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ІНСТИТУТУ В УКРАЇНІ У ПЕРШОМУ ПІВРІЧЧІ 2024 РОКУ

Галузеві інститути – важлива ланка системи наукових установ України, яка була започаткована ще наприкінці 1920-х років. Рациональна складова створення подібних установ була обумовлена потребою мати у підпорядкування максимально можливий кадровий потенціал фахівців у окремих галузях промисловості [1]. Водночас, наприкінці ХХ століття виникла потреба у створенні міжгалузевих науково-дослідних установ, як от Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз.

Об'єктом дослідження у пропонованих широкому загалу тезах, нами обрано Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» (скор. ДП «НДТІ»), який знаходиться у м. Дніпро [2]. Ця галузева наукова установа була створена у грудні 1937 року і за майже дев'яносто років існування має неабиякий авторитет серед підприємств трубної галузі не лише в Україні. Саме на питаннях економічної діяльності ДП «НДТІ» за підсумками першого півріччя 2024 року зупинимось нижче.

За відомчою підпорядкованістю трубний інститут від лютого 2023 р. належить до Фонду державного майна України (частка держави – 100%).

Це відомство не є на даний момент часу ефективним власником, про що нами наголошувалося раніше [3]. З іншого боку, державний статус забезпечує науково-дослідній установі позицію незалежного арбітра під час врегулювання економічних суперечок між суб'єктами господарювання. Маючи у своєму розпорядженні стабільний колектив

високотехнологічних фахівців та сучасне науково-технічне обладнання, навіть в умовах повномасштабної російської агресії, колектив ДП «НДТІ» виконує науково-дослідні роботи на високому рівні, повністю задовольняючи запити клієнтів й розширюючи спектр виконуваних наукових задач.

У таблиці 1 наведено поквартальну інформацію щодо кадрового потенціалу трубного інституту в першому півріччі 2024 року.

Таблиця 1

Кадровий склад ДП «НДТІ» у I півріччі 2024 року

Показники кадрового складу	I кв. 2024 р.	II кв. 2024 р.
Всього працівників, із них	32 особи	33 особи
Чоловіків	14 осіб	15 осіб
Жінок	18 осіб	18 осіб
Кандидатів наук	3 особи	
Середній вік працівника	57 років	
Приймають участь у виконанні НДР	15 осіб	16 осіб
Із них винахідників та раціоналізаторів	15 осіб	16 осіб
Загальна кількість пенсіонерів	17 осіб	
Мають повну вищу освіту	29 осіб	30 осіб

Джерело: сформовано авторами

За перше півріччя 2024 року трудовий колектив трубного інституту збільшився на одного працівника. В той же час кількість працівників пенсійного віку не змінилась і складала трохи більше половини від загальної чисельності наукових працівників.

Результати господарської діяльності колективу ДП «НДТІ» у розрізі основних економічних показників за вказаний період наступні.

За результатами діяльності інституту за I квартал 2024 року чистий дохід від реалізації продукції склав 1496,0 тис. грн., що менше планового показника на 134 тис. грн. Чистий фінансовий результат – збиток в сумі 329,0 тис. грн., а планувався прибуток 7,0 тис. грн. Витрати на оплату праці в порівнянні з планом менші на 27,0 тис. грн. через запровадження на підприємстві скороченого графіку роботи з метою економії.

За результатами діяльності інституту в II кварталі 2024 року чистий дохід від реалізації продукції отримано в сумі 1458,0 тис. грн., що менше запланованого на 222,0 тис. грн. Чистий фінансовий результат – збиток, що дорівнює 381,0 тис. грн. (планувався прибуток 11,0 тис. грн.). Витрати на оплату праці менші в порівнянні з планом на 7,0 тис. грн. через запровадження на підприємстві скороченого графіку роботи з метою економії і призупиненню роботи деяких працівників в умовах воєнного стану.

За результатами діяльності інституту за перше півріччя 2024 року чистий дохід від реалізації продукції склав 2954,0 тис. грн., що менше планового показника на 356 тис. грн. Чистий фінансовий результат – збиток в сумі 710,0 тис. грн., а планувався прибуток у 18,0 тис. грн.

Витрати на оплату праці за перше півріччя 2024 року в порівнянні з планом менші на 34,0 тис. грн. через запровадження на підприємстві скороченого графіку роботи з метою економії та призупинення роботи деяких працівників в умовах воєнного стану в Україні.

Сума податків до державного бюджету (ПДВ) в I кварталі 2024 року становила 272,0 тис. грн., що на 163,0 тис. грн. менше ніж заплановано, за рахунок зменшення податку на додану вартість на 152,0 тис. грн. по причині зменшення загального обсягу реалізації науково-технічної продукції, а також податку на доходи фізичних осіб і військового збору через зменшення витрат на оплату праці.

Місцеві податки за вказаний період було сплачено в сумі 494,0 тис. грн., що на 238,0 тис. грн. менше ніж було заплановано.

Єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування було сплачено 183,0 тис. грн., а загальна сума виплат на користь держави в звітному періоді склала 949,0 тис. грн.

Сума податків до державного бюджету (ПДВ) в II кварталі 2024 року становила 423,0 тис. грн., що на 18,0 тис. грн. менше ніж заплановано, за рахунок зменшення податку на додану вартість на 17,0 тис. грн. по причині зменшення загального об'єму реалізації науково-технічної продукції, а також податку на доходи фізичних осіб на 1,0 тис. грн. через зменшення витрат на оплату праці.

Місцеві податки було сплачено у II кварталі 2024 року в сумі 635,0 тис. грн., що на 105,0 тис. грн. менше ніж заплановано.

Єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування було сплачено 218,0 тис. грн. Загальна сума виплат на користь держави в звітному періоді складала 1276,0 тис. грн.

Окремою проблемою у першому півріччі 2024 року постала потреба у бронюванні чоловіків-науковців через посилення заходів з мобілізації в Україні через подовження періоду воєнного стану. Вирішення цієї проблеми неможливе без прописування чітких критеріїв у загальнодержавній нормативно-правовій базі.

Підсумовуючи викладене у цих тезах, наведемо заходи, спрямовані на покращення фінансового становища та господарської діяльності науково-дослідного підприємства.

По-перше, варто зосередитись на збільшенні обсягів науково-технічної продукції (НТП).

Збільшення обсягів НТП планується за рахунок:

- розширення випуску та освоєння виробництва нових видів наукоємної металопродукції в підрозділах інституту (труб, балонів та ін.);
- активізації роботи та налагодження більш тісних контактів з іноземними виробниками труб;
- активізації роботи з найбільшими державними компаніями й підприємствами: ДП НАЕК Енергоатом, Нафтогаз, Укрзалізниця та ін., в частині контролю якості продукції, що купується, участі в програмі імпортозаміщення й стандартизації в перехідний період.

По-друге, до кінця 2024 року варто запланувати здійснення низки заходів щодо зменшення собівартості, зокрема за рахунок скорочення споживання електроенергії при модернізації існуючої трансформаторної підстанції (ТП) в частині заміни трансформаторів на менш потужні з меншими втратами реактивної енергії.

По-третє, керівництву ДП «НДТІ» варто ініціювати кроки, спрямовані на пошук організаційних інструментів задля отримання відтермінування від призову чоловіками-науковцями, співробітниками науково-дослідного трубного інституту.

Література:

1. Рубін П.Г. Записи: спогади професора, піонера коксохімії. Дніпропетровськ : НГУ, 2009. 127 с.
2. Гуляєв Г.І., Семенов О.А., Шведченко О.О. Творці залізних артерій. ред. кільк.: О.А. Семенов (відп. ред.) та ін. Дніпропетровськ: «Промінь», 1989. 151 с.
3. МIRONENKO M.A., USCENKO I.B., LISENKO T.I. Особливості роботи науково-дослідної установи в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-6>.

**Oksana Stepanenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Professor at the Department of Accounting and Consulting
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-41>

ECONOMIC RESILIENCE OF BUSINESS: ADAPTING TO ENVIRONMENTAL AND SOCIAL CHALLENGES

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ: АДАПТАЦІЯ ДО ЕКОЛОГІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У міру того, як глобальний ландшафт сталого розвитку розвивається, найближчі роки стануть ключовими для компаній, які стикаються з новими викликами та можливостями. Такі події, як Конференція ООН з біорізноманіття (COP16) у Калі та Конференція ООН зі зміни клімату (COP29) у Баку, підкреслили невідкладність трансформаційних дій, водночас змінюючи політичні тенденції, натякають на потенційні зміни в глобальному кліматичному лідерстві. У зв'язку з цим, компанії мають адаптуватися до мінливих очікувань та передбачати нові тенденції, які визначатимуть майбутнє сталого бізнесу. Масштабування ефективних ініціатив у сфері сталого розвитку – від бізнес-моделей замкнутого циклу до стратегій, позитивних для біорізноманіття – сигналізує про перехід від експериментів до виконання. Сталий розвиток стає не просто модним словом – він необхідний для процвітання бізнесу та суспільства в довготривалій перспективі.

Економічна стійкість передбачає створення довгострокового економічного зростання та розвитку без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1]. Економічна стійкість – це не лише питання раціонального використання ресурсів, а й здатність до постійного розвитку, впровадження інновацій та їх ефективної адаптації в бізнес-середовищі. Вона покликана створювати довгострокові стратегії, які сприяють збереженню природних, фінансових ресурсів, стимулюють зростання та конкурентоспроможність. Компанії, що активно впроваджують принципи економічної стійкості, зазвичай займають лідерські позиції у своїх галузях завдяки розробці передових технологій та інноваційних рішень. Це дозволяє їм не лише знижувати негативний вплив на довкілля, а й отримувати економічні переваги, оптимізуючи витрати та відкривати нові можливості для розвитку.

Дотримання принципів економічної стійкості надає компаніям нові можливості для зростання, інновацій та підтримання довіри клієнтів:

1) *конкурентні переваги*: компанії, що активно впроваджують сталі практики, не лише знижують екологічний вплив своєї діяльності, а й отримують стратегічні переваги в умовах динамічного ринку, краще адаптуються до змін законодавства, вимог споживачів і глобальних тенденцій;

2) *зниження ризиків*: сталі практики можуть забезпечити бізнесу захист від коливань цін на ресурси та можливих змін у регулюванні. Зменшуючи залежність від невідновлюваних ресурсів і підвищуючи ефективність їх використання, компанії можуть мінімізувати ризики збоїв у ланцюгах постачання та нестабільності цін;

3) *впровадження інновацій*: коли компанії стикаються з необхідністю досягати більшого з меншими витратами, вони впроваджують нові технології та процеси, які сприяють підвищенню ефективності та продуктивності. Орієнтація на економічну стійкість може стати потужним стимулом для інновацій у всіх сферах бізнесу;

4) *довгострокова життєздатність*: економічно сталий підхід гарантує, що бізнес продовжить працювати та розвиватися без виснаження ресурсів, від яких він залежить. Така перспектива має вагоме значення для побудови стійкого бізнесу, який здатний витримати економічні спади, дефіцит ресурсів, мінливі ринкові умови.

Для кращого розуміння практичного застосування принципів економічної стійкості в реальному житті, розглянемо приклади з різних галузей:

– *Екологічні товари народного споживання*: великі виробники споживчих товарів такі як Unilever, Procter & Gamble (P&G), Coca-Cola, Nestlé, визначили амбітні цілі сталого розвитку, серед яких: відповідальне постачання сировини, зменшення відходів при упакуванні та підвищення енергоефективності виробничих процесів. Ці ініціативи не лише зменшують негативний вплив на довкілля, але й сприяють заощадженню коштів та покращенню іміджу бренду.

– *Зелені будівельні матеріали*: інноваційні компанії в будівельній галузі (Saint-Gobain, Lafarge Holcim (Holcim), BASF, Arup, BioMASON) створюють вуглецево-нейтральні або навіть вуглецево-негативні будівельні матеріали. Застосовуючи перероблені та матеріали на біологічній основі, ці компанії змінюють галузь, водночас мінімізуючи негативний вплив будівництва на довкілля.

– *Трансформація енергетичного сектору*: компанії традиційної енергетики (Iberdrola, Enel, NextEra Energy, Shell) переходять на відновлювальні джерела енергії, такі як вітер і сонце. Цей крок не лише

відповідає глобальним кліматичним цілям, але й забезпечує їх довгостроковий успіх у процесі переходу світу до чистої енергії.

– *Стале сільське господарство*: підприємства сільськогосподарської галузі (John Deere, Trimble, Monsanto (частина Bayer), Corteva Agriscience) впроваджують методи, такі як точне землеробство, з використанням сучасних технологій для оптимізації споживання ресурсів. Цей підхід дозволяє збільшити врожайність культур, зменшити споживання води та використання хімічних речовин.

Вагомий позитивний вплив на економічну стійкість має розвиток талантів, які стають ключовим пріоритетом для компаній при вирішенні глобальних викликів. Керівництво визнає необхідність узгодження професійного зростання співробітників з цілями сталого розвитку та все частіше включає Внутрішні цілі розвитку (IDG) у роботу для стимулювання зовнішніх змін. Розвиток навичок IDG у п'яти аспектах: буття, мислення, відносини, співпраця та сприяння змінам визнається ключовим як для працівників так і для компаній, які прагнуть до лідерства в процесах системних змін. В епоху штучного інтелекту ця тенденція виводить розвиток талантів і сталий розвиток за межі технічних знань, щоб підкреслити людські навички в навігації та управлінні складними системами. Крім того, стратегії розвитку талантів, які об'єднують цілеспрямовану роботу, залучають та утримують найкращих працівників, особливо серед молоді, екологічно свідомих професіоналів. Сьюзен Голдсуорсі зазначає, що «поєднуючи технологічний прогрес з акцентом на те, що робить нас людьми, компанії прискорять перехід до сталого розвитку та культивуватимуть процвітаючу робочу силу, здатну зустрічати складнощі майбутнього з почуттям спокою, впевненості та креативності» [2]. Обґрунтовуючи тенденції сталого розвитку та пріоритети бізнесу Джулія Біндер та Хосе Парра Мояно стверджують, що «у 2025 році два мегатренди, штучний інтелект і сталий розвиток, зійдуться, щоб переосмислити те, як бізнес вирішує екологічні та соціальні проблеми» [2]. Штучний інтелект стане незамінним інструментом для сприяння сталому розвитку, автоматизації складної звітності, покращення якості даних та отримання корисних ідей та рішень. Завдяки жорстким глобальним стандартам, таким як CSRD ЄС, ІІІ надасть інструменти для оптимізації процесу дотримання вимог і інтеграції сталого розвитку в бізнес-стратегії.

Економічна стійкість є ключовим фактором, що сприяє поліпшенню довгострокових фінансових показників підприємств, одночасно забезпечуючи позитивний вплив на соціальну та екологічну ситуацію. Орієнтація на принципи сталого розвитку дозволяє організаціям ухвалювати більш обґрунтовані рішення, знижувати ризики та брати участь у вирішенні глобальних проблем. Важливою метою є створення

стійкої бізнес-моделі, яка дозволяє не лише виживати, а й процвітати в умовах швидких змін.

Шлях до економічної стійкості – це не миттєвий процес, а постійний і безперервний. Він включає: навчання, адаптацію та впровадження нових підходів. Компанії, що прагнуть до стійкості, повинні бути готові до труднощів і змін, оскільки такі зміни потребують не тільки інвестицій у нові технології та процеси, але й у людський капітал, навчання співробітників, адаптацію до нових стандартів. Однак ці виклики компенсуються значними перевагами: стійкі компанії мають перевагу в збереженні клієнтів, залученні інвесторів, а також у здатності долати кризи та адаптуватися до змін в економічному середовищі. В результаті економічна стійкість не лише зміцнює фінансові показники компанії, але й створює основу для більш сталого і відповідального розвитку всього суспільства, що, в свою чергу, сприяє побудові більш справедливого та сталого світу для майбутніх поколінь.

Література:

1. The 17 goals. United Nations: Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (accessed February 01, 2025).
2. Olynec Natalia (2024) Sustainability trends businesses must watch in 2025. IMD – International Institute for Management Development. URL: <https://www.imd.org/ibyimd/2025-trends/sustainability-trends-businesses-must-watch-in-2025/> (accessed February 01, 2025).

Viktoriia Khaustova, Doctor of Economic Sciences, Professor
*Research Center for Industrial Problems of Development of the National
Academy of Science of Ukraine
Kharkiv, Ukraine*

Nataliia Trushkina, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher
*Research Center for Industrial Problems of Development of the National
Academy of Science of Ukraine
Kharkiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-42>

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ENSURING THE COUNTRY'S NATIONAL SECURITY

The implementation of vital interests and values of society, the state, and the individual, their protection from real and potential threats of an internal and external nature [1], is becoming an increasingly urgent and important task for the country.

One of the fundamental issues of the analysis and development of the concept of ensuring national security, which have general methodological significance, is the problem of separating the object of security. At first glance, it may seem that the answer lies on the surface: since we are talking about national security, then the object of security is the political, economic, informational, social and other spheres of society. But ensuring national security is associated with a state when the negative impact from the outside is neutralized by the country's compensating reserves, achieving political, economic, and social stability.

From this formulation it follows that ensuring national security is implemented as a process of forming a system of measures to stabilize the political, economic, and social situation. With such an approach, however, the difference between national security and national policy is veiled. National security from a policy goal is actually transformed into a means of achieving its own goals, becoming the equivalent of this policy. In other words, a general methodological approach to developing the concept of ensuring national security based on the analysis of existing vital interests and relations as an object of security is actually implemented.

Methodological significance for the construction of the concept of ensuring national security is the question of real and potential threats to vital interests, conditions and possibilities for their implementation. The development of the concept should be based on the analysis and consideration of the entire complex of threats to national security [2], namely, conditions and factors that are formed and negatively affect the sustainable development of the country,

hinder or exclude the possibility of realizing the vital interests of the individual, society, the state, the system of social relations between them. In our opinion, it is advisable to conduct a more detailed classification of security factors, which will allow us to approach the problem of its provision taking into account the specifics of the country.

One of the grounds for such a classification may be the isolation of factors that influence the realization of national interests in various spheres of life. The second group of factors can include those that ensure the stability of political, economic, social development. The third group is factors that create conditions for the emergence of areas of more probable harm to national interests. Obviously, it is advisable to carry out a classification also on the basis of the attitude to the competence of certain elements of the state apparatus for ensuring national security. Such a classification, in our opinion, will allow us to take into account in more detail all factors in organizing the country's security system, to delimit the competence of state bodies and to formulate tasks for ensuring national security in the medium and long term.

For the development of the concept of ensuring national security, the methodological importance is the question of determining the "carriers", sources or subjects of threats, whose actions are directed against the vital interests of society and the state. And if in one case their carriers are natural forces, objective processes and factors of political, economic or social development, then in another, these are specific subjects of threats. When assessing subjects (legal entities, individuals, etc.) as carriers of threats in modern conditions, one should proceed from the criterion of compliance of their activities with established legal, public, administrative, economic norms and rules. The degree of responsibility for such actions is determined by legislation. However, in the current conditions of development of most countries of the world, some actions are not defined by law as criminal. Therefore, the actions of a number of subjects in accordance with the current legislation cannot be stopped on legal grounds, although they cause significant harm to the political, economic and other interests of society and the state. In this regard, a vital direction in the formation of the concept of ensuring the national security of the state is not just a legislative definition of priority interests, but also, accordingly, a criminal-legal assessment of actions that may pose real or potential threats to the national security of the country. Only on this basis can it be clearly determined both all subjects of threats and the degree of their criminal, administrative, economic, social and other responsibility, as well as possible measures to counter them.

In the conceptual plan, national security must be considered, firstly, from the standpoint of structural aspects and changes. Secondly, national security can be considered as a state, and, thirdly, as a process, that is, in the functional plan [3]. In the structural plan, national security is considered as a system of

interaction between the individual, society and the state regarding the implementation of vital interests in various spheres of relations. Taking into account the differences in interest groups, it is possible to specify the levels of security in accordance with the subjects of relations and distinguish national, state and personal security. The structural aspect of the problem involves the allocation of the main factors that influence the national security of the state, society and citizens. These factors can be divided into groups that characterize: ensuring political rights and freedoms, social conditions for the humanitarian development of society as a whole and its citizens, material support for production; the state of the workforce, etc.

As a state, national security is characterized by the degree of achieving the greatest correspondence between the vital interests of the individual, society and the state, the creation of conditions for the optimal functioning of the system of social relations, which ensures the satisfaction of political, social, economic needs and the realization of interests. Otherwise, we can say that this is a state of the system of social relations, institutions, state authorities, business entities of various forms of ownership, in which sufficient protection of national (public), state interests and interests of citizens from real and potential endogenous and exogenous threats, risks and influences is ensured.

In functional terms, security can be identified with the concept of “ensuring national security”. Security should be considered as a process of ensuring, achieving unity of vital interests; identifying and preventing threats to them; countering threat actors, which will actually ensure the creation and strengthening of conditions for the stable functioning of the economic system. That is, ensuring national security is understood as the process of creating conditions for the stable, secure development of the state and society in accordance with the goals and objectives and strengthening political and economic sovereignty; eliminating and preventing threats, conditions and other factors that may have a negative, destabilizing impact on the development processes of the economic system, eliminating discrepancies between the interests of individual social groups, society and the individual.

Ensuring national security is a purposeful, constantly implemented activity (political, humanitarian, economic, normative, analytical, informational, law enforcement, etc.) of all subjects of national security to protect the vital interests of the state, preserve the processes of socio-economic development, the purpose of which is to develop: approaches to identifying priority vital interests; mechanisms for forecasting and identifying threats, conditions and factors that may hinder the processes of implementing the vital political, economic, informational and other interests of the country; systems for countering existing and potential emerging threats; mechanisms for interaction of all security subjects.

In the functional aspect, national security is ensured by determining political, economic, social, informational priorities; establishing a system for assessing real and potential threats to vital interests; developing methods, tools and means of levelling (eliminating) threats, strategies for applying security measures; improving the mechanism (institutional, regulatory, organizational, economic, financial, etc.) for the practical implementation of the complex of these measures.

The development of the concept of ensuring the country's national security should be based on the considered conceptual principles, methodological approaches, take into account structural and functional aspects and include the creation of a system of ensuring national security that will contribute to the protection of the interests of the state, society and the individual. This should become the direction of further scientific research.

References:

1. Bezpartochnyi M., Khaustova V., Trushkina N. Mechanism for ensuring international security in new geostrategic realities. *Prospects for sustainable development and ensuring the security of economic systems in the new geostrategic realities*: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 222-246. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10436679>.
2. Khaustova V.Ye., Trushkina N.V. (2024) Ryzyky ta zahrozy natsionalnii bezpetsi: sutnist ta klasyfikatsiia [Risks and Threats to National Security: Essence and Classification]. *Business Inform*, vol. 10, pp. 6-22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>. [in Ukrainian]
3. Khaustova V.Ye., Trushkina N.V. (2024) The Theoretical Approaches to Defining the Essence of the Concept of "National Security" and Its Components [Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «natsionalna bezpeka» ta yii skladovykh]. *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 134-153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-134-153>. [in Ukrainian]

**MULTILEVEL DIFFERENTIATION
OF INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY**

**МУЛЬТИРІВНЕВА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ РОЗВИТКУ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Інтелектуальний капітал стає ключовим джерелом підвищення конкурентоспроможності, що для аграрних підприємств є особливо важливим, оскільки вони стикаються з жорсткою конкуренцією на міжнародних ринках, з глобальними викликами, такими як зміна клімату, зростання населення, дефіцит ресурсів, а диференціація рівнів розвитку інтелектуального капіталу дозволяє виявити слабкі місця та розробити стратегії їх усунення, що сприятиме зростанню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню рентабельності підприємств.

Розробці та удосконаленню методичних підходів щодо оцінки інтелектуального капіталу, присвячено багато наукових розвідок. Зокрема, цікаві пропозиції надали такі дослідники, як: О. Гудзь, Н. Прокопенко, О. Харковина [1], О. Левіт, В. Рогов [2], D. Vrontis, M. Christofi, E. Battisti, E. Graziano [3]. Аналіз та узагальнення наукових публікацій [1-3], переконує, що у сучасних умовах цифрової економіки диференціація рівнів розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери мають ґрунтуватися на різних методичних підходах.

Умови цифрової економіки вимагають від підприємств аграрної сфери адаптації до нових технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку інтелектуального капіталу, тому для диференціації рівнів розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки доцільно використовувати мультимодульний методичний підхід, який дозволить отримати комплексну мультирівневу диференціацію розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки. Цей методичний підхід комбінує: системний, кластерний, кампарентний, інтегрований цифровий підхід та підхід стратегічного картування.

Основними методами мультимодульного методичного підходу диференціації рівнів розвитку інтелектуального капіталу підприємств

аграрної сфери в умовах цифрової економіки слід вважати: методи оцінки інтелектуального капіталу; методи аналізу цифрової зрілості; методи оцінки людського капіталу; методи оцінки організаційного капіталу; методи оцінки комунікаційного капіталу; методи порівняльного аналізу; методи економічного аналізу; методи моделювання та прогнозування; експертні методи; методи інтегральної оцінки.

Означені методи дозволяють комплексно оцінити стан та перспективи розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники. Після такої комплексної оцінки, розвиток інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки доцільно розглядати у фокусі шістьох рівнів диференціації, а саме: початковий рівень (традиційний); рівень автоматизації процесів; рівень конвергенції технологій; рівень інноваційного розвитку; рівень екосистемної взаємодії; рівень трансформації бізнес-моделей. Фактично, означені рівні відображають еволюцію інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери від традиційних підходів до повноцінного використання цифрових технологій для досягнення конкурентних переваг у цифровій економіці.

Підсумовуючи, наголосимо, що використання розробленого мультимодульного методичного підходу диференціації рівнів розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки допоможе виконати наступні завдання: оцінка поточного стану інтелектуального капіталу; виявлення слабких та сильних сторін, визначення проблемних зон та резервів використання інтелектуального капіталу; орієнтири розробки стратегії розвитку інтелектуального капіталу; підвищення конкурентоспроможності підприємства, прогнозування ризиків та нових можливостей; оптимізація використання ресурсів.

Таким чином, розроблений мультимодульний методичний підхід диференціації рівнів розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки дозволяє не лише оцінити поточний стан інтелектуального капіталу, а й розробити ефективну стратегію його розвитку, що є ключовим для успіху підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С., Харковина О.Г. Розвиток інтелектуального капіталу: монографія. Львів : ЛігаПрес. 2018. 184 с.
2. Левіт О., Рогов В. Оцінювання інтелектуального капіталу в цифровому інжинірингу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3 (113). С. 25-30. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-3>
3. Vrontis D., Christofi M., Battisti E., Graziano E. A. Intellectual capital, knowledge sharing and equity crowdfunding. *Journal of Intellectual Capital*. 2021. № 22(1). P. 95-121.

MARKETING

Iлона Babukh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
Chernivtsi, Ukraine*

Petro Nikiforov, Assistant

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
Chernivtsi, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-44>

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMIES: STRATEGIC PRIORITIES

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

У будь-якій країні соціально-економічна стабільність забезпечується у тому числі і розвитком регіональної економіки, врахуванням регіональних відмінностей та стимулюванням розвитку певних пріоритетних напрямків регіональних економік. Україна в складних умовах наслідків пандемії COVID 19 та повномасштабної російсько-української війни повинна вирішувати не тільки в цілому проблеми розбудови національної економіки, але й займатися питаннями стратегічного розвитку регіонів країни, особливо тих, які були під окупацією ворога. Питання регіональної економіки в рамках національної економіки завжди виділялися особливою актуальністю, а тому потребували наукового аналізу й обґрунтування напрямів відновлення та розвитку регіональних систем країни.

Кризові явища в економіці країни за останнє десятиліття вплинули на розвиток національної економіки в регіональному контексті, підкоряючись впливу специфічних регіональних факторів. Для подолання наслідків криз на рівні регіональної економіки необхідно створити ефективну систему антикризового управління, яка сприймає регіональну економіку як цілісну сукупність елементів (виробничий сектор, невиробнича сфера, освіта, інфраструктура тощо) та взаємозв'язків між ними. Ключовими пріоритетами функціонування регіональної економіки є задоволення потреб населення через збалансований розвиток регіону, при мінімізації загроз для соціального та природного середовища.

Управління регіональною економікою реалізує суттєво важливі функції, такі як забезпечення підприємницької активності та стабільності товарних ринків, соціальну функцію по забезпеченню населення базовими товарами і діяльністю соціальних інституцій, а також формування безпечного інформаційного середовища та сприяння розвитку культури, мистецтва, спорту. В умовах сучасних викликів регіони повинні не тільки протидіяти глобальним загрозам, але й визначати пріоритети стратегії регіональної політики, зокрема, забезпечення громадської та соціально-економічної безпеки, залучення фінансових ресурсів від іноземних партнерів та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб [1].

Безумовно, регіональна економіка в Україні нині функціонує в умовах нестабільності, і її діяльність визначається як характером існуючих загроз, так і специфічними регіональними особливостями, структурою економіки та стійкістю окремих її складових. Розташування регіону, адміністративно-територіальний устрій, інфраструктурні мережі, специфіка розселення визначають унікальність соціально-економічних систем у кожному регіоні країни. В цьому сенсі, якщо природно-географічні особливості розвитку регіональної економіки мають суттєві значення, то і локальний рівень регіонального управління є найбільш сприятливим до дії таких природно-географічних чинників, а тому і виступає найбільш потенційно ефективним для забезпечення стабільного розвитку регіону.

Повномасштабна війна показала, що найбільших руйнацій зазнають обласні центри, великі міста та транспортні вузли – ключові території соціально-економічного потенціалу розвитку регіонів. Стратегічні пріоритети розвитку регіональних економік мають бути спрямовані на збереження цього потенціалу та формування таких соціально-економічних тенденцій, які забезпечать стабільність у майбутньому. Важливо зберегти наявний потенціал розвитку регіональної економіки та підсилити ті тенденції, що сприятимуть її відновленню і зростанню. Окрім того, необхідно враховувати специфічні спеціалізації регіонів, які формують їх конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Концепція моноспеціалізації регіону, хоча й піддається критиці з боку науковців та політиків, в реаліях має ефективний інструментарій для управління регіонами в умовах нестабільного розвитку. Вона дозволяє зосередити ресурси на конкретних напрямках економічного розвитку, що може бути особливо важливим у періоди криз і непередбачуваних змін. Зосередження на одній або кількох спеціалізаціях може сприяти більш швидкому відновленню регіону, підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності в умовах зовнішніх викликів [2].

В умовах сучасних викликів, безумовно, першим пріоритетом розвитку регіональної економіки України є забезпечення безпеки. Наступним важливим напрямом є стимулювання, відновлення та подальший розвиток бізнесових структур. Однак найбільше значення має диверсифікація економічної діяльності та збереження зв'язків між суб'єктами економіки різних регіонів. Такий підхід дозволяє підвищити внутрішню стійкість регіонів, а в умовах нестабільності стратегічними пріоритетами на рівні регіонів повинні бути ефективна маркетингова політика та гарантування соціально-економічної безпеки.

Таким чином, регіональна економіка України в умовах війни й економічної нестабільності потребує комплексного підходу до відновлення та розвитку, зокрема через ефективне антикризове управління, диверсифікацію економічної діяльності та збереження регіональних конкурентних переваг. Важливим пріоритетом є забезпечення безпеки, підтримка бізнесових структур та стимулювання їх відновлення. Крім того, стратегічне управління має враховувати локальні особливості кожного регіону та його специфікації, що дозволяє підвищити стійкість і конкурентоспроможність в умовах зовнішніх загроз. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб і залучення фінансових ресурсів також є важливими аспектами для забезпечення сталого розвитку регіонів. Відповідно для ефективного відновлення регіональної економіки необхідно розробити інноваційні стратегії розвитку, які включають врахування глобальних тенденцій, збереження екологічної рівноваги та активну співпрацю з міжнародними партнерами.

Література:

1. Смочко Н. М. Монорозвиток територій у сучасному геопросторі : теорія та методологія : монографія. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2019. 458 с.
2. Завадських Г. М. Регіональна економіка : навч. посібн. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 556 с.

**Mariia Bahorka, Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of Marketing**
*Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine*

Vitalii Baibuza, Postgraduate Student
*Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-45>

MARKETING STRATEGIES AND THEIR IMPLEMENTATION BY AGRICULTURAL ENTERPRISES

Marketing strategy is a long-term plan aimed at achieving the marketing goals of the organization. It indicates the methods that the company uses to gain competitive advantages and meet the needs of its consumers. Within the framework of the marketing strategy, market conditions are analyzed, the target audience is determined, unique sales offer for products or services are formulated, means of their promotion and communication with customers are selected, pricing strategies and distribution methods are established. This strategy indicates the main direction of the company's marketing actions and helps to effectively manage resources to achieve the planned results [1, p. 74].

Marketing strategy is a detailed concept that has clearly defined goals and tools for their achievement. This strategy is focused on creating such a system of perception of the product by consumers that distinguishes its uniqueness and advantages over competitors, contributing to commercial success and achievement of corporate goals in the field of agribusiness.

The implementation of a marketing strategy requires the consistent use of various tactics at the operational level, including sales, advertising and pricing. In modern conditions, agricultural enterprises are faced with the tasks of maintaining and expanding their market share, as well as the need to find new markets that open up prospects for regional and global expansion [2, p. 36].

The marketing strategic alternatives presented in the table are based on a strategic set of measures (Table 1).

Preparing a marketing strategy for agricultural enterprises is a complex task that requires a thorough analysis of internal resources, assessment of external conditions and the level of competition, as well as the involvement of practical skills to define and implement an effective strategy through Marketing-Mix.

It can be argued that an agricultural marketing strategy is a key element of success for any agricultural enterprise, combining marketing and business approaches. It covers all aspects of agribusiness, from interaction with customers to pricing that attracts new consumers. An in-depth understanding

of this strategy significantly enhances the effectiveness of agricultural business management.

Table 1

Alternative options for implementing a marketing strategy

Strategies	Characteristics
Diversification resources	Product diversification involves adding new crops or varieties and introducing processed products, which allows for an increased variety of products for different market segments. This approach is used when existing market opportunities are limited by the current range. Companies may consider developing new products or services, building on their existing. These new products may be different from existing products or may be completely new to the market, thus increasing the company's presence in the market.
Eco-Production	Brand Developing high-quality products, known for their unique taste or higher quality, attracts demanding buyers and allows you to set higher prices for products. At the same time, positioning the company as an eco-conscious enterprise that refuses to use chemical fertilizers and pesticides attracts consumers who value environmentally friendly products.
PR Strategy	Engaging customers through advertising, PR campaigns, and other marketing initiatives is key to increasing brand awareness and driving demand. Social media, as one of the most effective platforms for business, should be actively used for advertising campaigns and branding. Presenting a product in an original and attractive way can quickly attract the attention of buyers, more than traditional methods. Once you have attracted the attention of potential buyers, the next step is to maintain their interest through high product quality and reliability. Effective branding and marketing help spread information about the product, and a differentiation strategy allows you to get ahead of competitors and improve your position in agribusiness.
Competitive pricing strategy	Offering competitive product prices is important for attracting customers in a competitive market.

Source: compiled by the authors

With the help of strategic marketing advantages, agricultural producers can address a wider range of problems, including such tasks as strengthening their positions in the market by increasing the turnover of goods; taking leadership positions in product quality; responding to consumer requests for the assortment; developing opportunities for diversification of activities; adapting to rapid changes in pricing policy; attracting more customers; and strengthening the resource potential of the enterprise.

References:

1. Bahorka M.O. (2019). Marketynhovi stratchii yak osnova stratchichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [Marketing strategies as a basis for strategic development of agricultural enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 5 (110), pp. 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-13> [in Ukrainian].
2. Makhmudov Kh.Z., Ustik T.V. (2018). Directions of implementation of the sustainable development strategy in the agrarian sector of the economy of Ukraine. *KHNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, no. 4, pp. 31-41. DOI: <http://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-31> [in Ukrainian].

**Yuliya Zintso, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Marketing**

*Ivan Franko National University of Lviv
Lviv, Ukraine*

Maryna Fedoruk, Student

*Ivan Franko National University of Lviv
Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-46>

CONTENT MARKETING IN SOCIAL NETWORKS

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сучасному цифровому просторі соціальні мережі є не лише засобом комунікації, а й потужним маркетинговим інструментом. Вони дозволяють бізнесу взаємодіяти зі споживачами, зміцнювати бренд та просувати товари й послуги.

Оскільки сторінка в соціальній мережі – є живою платформою для діалогу між підприємством та його аудиторією, то чим релевантнішим і якіснішим буде контент – тим міцнішим буде психологічний зв'язок між суб'єктами комунікації [3].

Контент-маркетинг у соціальних мережах спрямований на привернення уваги, залучення та утримання споживачів через створення цінного та цікавого контенту. Він формує довгострокові відносини з клієнтами, підвищує довіру до бренду та його впізнаваність [9]. Відмінність контент-маркетингу від традиційної реклами полягає в тому, що він не просто просуває продукт, а й надає додаткову цінність у вигляді корисної інформації, розваг або рішень проблем споживачів.

Значний вплив соціальних мереж на бізнес підтверджують статистичні дані. За даними We Are Social та Hootsuite, у 2023 році понад 4,76 мільярда осіб були активними користувачами соціальних мереж, що становить близько 59,4% населення світу [11]. Крім того, дослідження свідчать, що близько 30% молодих людей взаємодіють із брендами в соціальних медіа щонайменше раз на місяць [6]. Це демонструє величезний потенціал соціальних медіа для бізнесу, а також підтверджує необхідність якісного контенту як головного чинника залучення та утримання аудиторії.

Контент-маркетинг є основою присутності бренду в соціальних медіа, адже дозволяє будувати довгострокову комунікацію зі споживачами. Проте висока конкуренція у сфері SMM змушує компанії шукати нові підходи до створення контенту. Споживачі більше не реагують на пряму

рекламу, а віддають перевагу корисному чи розважальному контенту, який відповідає їхнім запитам.

Відповідно до визначення SendPulse, контент-маркетинг – це процес створення, розповсюдження та оптимізації контенту, що залучає аудиторію та мотивує її до взаємодії [8]. Інститут контент-маркетингу (Content Marketing Institute, CMI) визначає його як підхід, орієнтований на створення цінного та послідовного контенту, що допомагає залучати та утримувати чітко визначену аудиторію, спонукаючи її до цільових дій [5].

Таким чином, контент-маркетинг у соціальних мережах є стратегічним інструментом, що забезпечує брендам ефективну комунікацію зі споживачами, підвищує лояльність аудиторії та сприяє досягненню бізнес-цілей.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – це система стратегій та інструментів для просування брендів через соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn тощо. Він дозволяє бізнесу взаємодіяти з аудиторією в реальному часі, отримувати зворотний зв'язок та формувати стійкий цифровий імідж.

Згідно з визначенням W3Schools Українською, SMM – це комплекс заходів щодо використання соціальних мереж для підвищення впізнаваності бренду, залучення клієнтів і стимулювання продажів [10]. Науковці та практики підкреслюють, що SMM ефективний завдяки своїй інтерактивності та можливості таргетованої комунікації з цільовою аудиторією.

Контент-маркетинг є ключовою складовою SMM, адже саме якісний контент привертає увагу, підвищує залученість користувачів та зміцнює довіру до бренду. Як зазначає OMG Agency, ефективний контент у межах SMM-стратегії повинен відповідати інтересам аудиторії та вирішувати її потреби [7]. Це підтверджується дослідженнями, які свідчать, що релевантний контент підвищує ймовірність конверсії та формує лояльність до бренду.

Контент-маркетинг виконує стратегічно важливі функції: зміцнює ринкові позиції компанії, покращує комунікацію з клієнтами та стимулює органічне поширення інформації в цифровому середовищі. Оскільки сучасні споживачі перед покупкою ретельно аналізують інформацію, контент допомагає проводити клієнтів через маркетингову воронку – від знайомства з брендом до ухвалення рішення про покупку [2].

Крім того, контент-маркетинг дає можливість глибше аналізувати поведінку аудиторії, її очікування та уподобання, що дозволяє брендам адаптувати стратегії просування відповідно до актуальних тенденцій. Завдяки цьому SMM стає не лише інструментом короткострокового

залучення клієнтів, а й важливим механізмом формування довготривалих відносин із цільовою аудиторією.

Основні функції контент-маркетингу та їх вплив на розвиток бізнесу представлено у таблиці 1 нижче.

Таблиця 1

Основні завдання контент-маркетингу та їх вплив на бізнес

Завдання контент-маркетингу	Вплив на бізнес
Збільшення трафіку і зміцнення позицій сайту	Регулярний та якісний контент сприяє виходу сайту в топ пошукових систем, що забезпечує зростання відвідуваності та потенційних клієнтів
Розширення маркетингової воронки	Контент допомагає провести клієнта через усі етапи воронки продажів, що підвищує ймовірність здійснення покупки
Лідерство серед конкурентів	Експертний контент дає змогу компанії виділитися серед конкурентів, демонструючи переваги компанії та формуючи довіру до бренду, що спрощує вибір для споживачів
Вивчення споживачів	Аналіз коментарів, відгуків та обговорень у соціальних мережах дозволяє компанії краще розуміти потреби клієнтів і вдосконалювати свою продукцію
Поліпшення впізнаваності бренду	Систематичне створення якісного контенту підвищує довіру до бренду та сприяє його популяризації
Формування довіри та експертності	Експертні статті та кейси підвищують авторитет компанії, допомагаючи клієнтам впевненіше ухвалювати рішення про покупку
Просування за допомогою користувачів	Цікавий контент мотивує аудиторію ділитися ним, що органічно розширює охоплення та залучає нових клієнтів

Джерело: створено автором на основі [1; 4]

Контент-маркетинг є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу, оскільки він допомагає залучати нових клієнтів та зміцнювати лояльність існуючих. Дослідження підтверджують, що якісний контент формує довіру до бренду, розширює маркетингову воронку та підвищує впізнаваність компанії. В умовах високої конкуренції якісний контент стає не лише засобом привернення уваги, а й інструментом утримання клієнтів та диференціації бізнесу. Отже, контент-маркетинг варто розглядати не як допоміжний елемент маркетингової стратегії, а як її невід’ємну складову.

Література:

1. Контент-маркетинг: чим корисний для бізнесу та як за допомогою нього залучати клієнтів. URL: <https://surl.li/ijivea> (дата звернення: 15.01.2024)
2. Краузе О. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf> (дата звернення: 15.01.2024)
3. Люльчук А. В., Кияниця Є.О. *Ефективні реляції використання Social Media Marketing. Журналістика та реклама: вектори взаємодії*: тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції. Київ. 2021. С. 187-191. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIwNw==/d5a4cef59a0a732694d08dd5d6454628.pdf#page=188> (дата звернення: 12.01.2024)
4. Що таке контент-маркетинг? Особливості та принципи формування контент-стратегії URL: <https://wedex.com.ua/blog/shho-take-kontent-marketing-osoblivosti-ta-printsipi-formuvannya-kontent-strategiyi/> (дата звернення: 12.01.2024)
5. Content Marketing Institute. What is Content Marketing? URL: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> (дата звернення: 17.01.2024)
6. Lopes A.R., Casais B. Digital content marketing: Conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 21. Issue 2. URL: <https://surl.li/uitowi> (дата звернення: 17.01.2024)
7. OMG Agency. Контент-маркетинг у SMM. URL: <https://omgagency.me/smm/kontent-marketyng> (дата звернення: 12.01.2024)
8. SendPulse. Що таке контент-маркетинг: визначення, рекомендації. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/content-marketing> (дата звернення: 10.01.2024)
9. Ucuik S.U. Krishnamurthy S. An analysis of consumer power on the Internet. *Technovation*. 2007. Vol. 27. P. 47-56.
10. W3Schools Українською. SMM. Маркетинг у соціальних мережах. URL: <https://w3schoolsua.github.io/blog/smm.html> (дата звернення: 12.01.2024)
11. We Are Social, Hootsuite. Digital 2023: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата звернення: 12.01.2024)

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-47>

**IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION
ON CONSUMER PREFERENCES
IN THE MEDIUM-SIZED ENTERPRISE SECTOR**

**ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
НА СПОЖИВЧІ ВПОДОБАННЯ
В СЕКТОРІ СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

Цифрова трансформація в середньому бізнесі є вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та взаємодії з клієнтами [1, с. 131]. Зміна споживчих уподобань в умовах цифрової економіки в секторі середнього бізнесу – це активний процес, зумовлений розвитком технологій, ринковими тенденціями та зміною клієнтських очікувань. Цифрова економіка змінила те, як споживачі взаємодіють із бізнесом, ухвалюють рішення про купівлю й оцінюють продукти та послуги. Середні підприємства мають усвідомити ці зміни й адаптуватися до них, щоб залишатися конкурентоспроможними й ефективно задовольняти запити клієнтів [2, с. 112].

У таблиці 1 узагальнено основні аспекти зміни споживчих уподобань у цифровій економіці та їхні наслідки для середніх підприємств.

З'явилися нові моделі поведінки споживачів, зумовлені впливом диджиталізації на купівельні звички, канали комунікації й процеси ухвалення рішень. Однією з найпомітніших моделей є омніканальний підхід, коли споживачі легко переходять між онлайн- та офлайн-взаємодією перед тим, як здійснити купівлю. Клієнти досліджують продукти онлайн, читають відгуки, порівнюють ціни, а потім або купують через цифрові платформи, або відвідують фізичні магазини для подальшого оцінювання.

Іншою важливою моделлю є зростання послуг на основі підписки та на запит, що відображає перехід від володіння до доступу. Споживачі все більше віддають перевагу гнучким моделям споживання, таким як програмне забезпечення як послуга (SaaS), стримінгові платформи й бізнес-моделі з оплатою за фактом використання.

Таблиця 1

Головні тренди зміни споживчих уподобань у цифровій економіці

Споживчий тренд	Характеристика	Наслідки для середнього бізнесу
Багатоканальна поведінка	Клієнти очікують плавного переходу між онлайн-та офлайн-взаємодією	Компанії мають інтегрувати цифрові й фізичні точки контакту для створення єдиного клієнтського сервісу
Моделі підписки та надання послуг на запит	Перехід від власності до послуг на основі доступу	Підприємствам потрібно вивчити моделі періодичного доходу і гнучкі цінові структури
Довіра і прозорість	Етичні бізнес-практики впливають на рішення про купівлю	Компанії мають застосовувати сталі практики та прозорі ланцюги постачання
Очікування від персоналізації	Споживачі вимагають індивідуальних рекомендацій і досвіду	Персоналізація на основі штучного інтелекту й аналітика даних мають вирішальне значення для залучення клієнтів
Швидкість і зручність	Взаємодія в режимі реального часу і швидке надання послуг	Бізнесу потрібно оптимізувати логістику, автоматизацію та миттєву підтримку клієнтів
Соціальні докази та вплив інфлюенсерів	Онлайн-огляди й рекомендації інфлюенсерів формують рішення про купівлю	Стратегії цифрового маркетингу мають передбачати соціальні докази та співпрацю з інфлюенсерами

Джерело: [3]

Довіра і прозорість відіграють головну роль у поведінці сучасного споживача. Цифрові клієнти цінують етичні бізнес-практики, сталий розвиток і корпоративну соціальну відповідальність, що впливає на їхні рішення про купівлю. Важливу роль у цьому контексті відіграє стратегічний менеджмент середнього бізнесу й уміння його адаптувати до сучасних реалій [4]. Соціальні докази, зокрема огляди, відгуки та схвалення впливових осіб, стали основним фактором у формуванні вподобань, оскільки цифрові споживачі більше залежать від рекомендацій колег, аніж від традиційної реклами.

Вплив цифрових технологій на очікування клієнтів є значним. Зараз споживачі вимагають швидкого доступу до інформації, підтримки в режимі реального часу і якісного цифрового досвіду. Мобільна комерція, взаємодія в соціальних мережах і чат-боти під управлінням штучного інтелекту змінили способи взаємодії бізнесу з клієнтами. Швидкість і

зручність мають основне значення, а доставлення в день замовлення, миттєві способи оплати й автоматизоване обслуговування клієнтів стають стандартними вимогами.

Клієнти шукають прозорості щодо походження продуктів, цін та етичних джерел постачання, що призводить до зростання попиту на рішення для верифікації й простежуваності на основі блокчейну. Цифрові технології дають змогу клієнтам порівнювати продукти в усьому світі, посилюючи конкуренцію і змушуючи бізнес забезпечувати вищу якість, конкурентоспроможні ціни та покращений користувацький досвід [3]. Не можна не згадати про роль цифрових платформ у формуванні очікувань споживачів, оскільки алгоритми соціальних мереж, персоналізована реклама і предиктивна аналітика впливають на рішення про купівлю.

Персоналізація стала основним аспектом взаємодії зі споживачами, а бізнес використовує аналітику даних для адаптації продуктів, послуг і маркетингових стратегій. Споживачі чекають від брендів здатності розуміти їхні вподобання, передбачати їхні потреби та надавати індивідуальний досвід. Штучний інтелект і машинне навчання дають можливість зробити персоналізацію гіперперсоналізованою, коли компанії аналізують поведінку користувачів, щоб запропонувати рекомендації, динамічне ціноутворення та цільові рекламні кампанії.

Персоналізація виходить за межі маркетингу, впливає на розроблення продуктів, взаємодію з клієнтами та програми лояльності. Компанії, які не відповідають очікуванням від персоналізації, можуть втратити клієнтів на користь конкурентів, які пропонують більш персоналізований досвід. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), механізмів рекомендацій і поведінкової аналітики дає можливість середнім підприємствам створювати високоіндивідуалізовані стратегії взаємодії з клієнтами.

Аналітика даних відіграє головну роль у вивченні поведінки споживачів та оптимізації бізнес-стратегій. Підприємства накопичують величезні обсяги структурованих і неструктурованих даних із різних точок дотику, включно із взаємодією на вебсайтах, активністю у соціальних мережах, історією купівель і відгуками клієнтів. Сучасні аналітичні інструменти допомагають виявляти тенденції, сегментувати клієнтів і прогнозувати майбутні моделі купівель.

Предиктивна аналітика покращує прогнозування попиту, управління запасами й ефективність маркетингу. Аналітика настроїв дає можливість компаніям оцінювати емоції та вподобання клієнтів, що сприяє покращенню якості послуг і продуктів. Використовуючи інформацію, отриману на основі даних, середні підприємства можуть оптимізувати

цінові стратегії, зменшити відтік клієнтів і підвищити рівень їхньої задоволеності.

Адаптація бізнесу у відповідь на зміну споживчих уподобань вимагає комплексного підходу, що поєднує цифрову трансформацію, гнучкість і клієнтоорієнтованість [5]. Компанії мають упроваджувати гнучкі бізнес-моделі, такі як прямий зв'язок зі споживачем (DTC), цифрові ринки та гібридна роздрібна торгівля. Стратегії, орієнтовані на цифрові технології, що передбачають розширення електронної комерції та зручні для мобільних пристроїв платформи, мають важливе значення для задоволення очікувань клієнтів. Інтеграція чат-ботів, голосових помічників і порталів самообслуговування на основі штучного інтелекту покращує взаємодію з клієнтами, водночас знижуючи операційні витрати.

Компанії мають інвестувати в заходи з кібербезпеки й захисту персональних даних, щоб зміцнити довіру та забезпечити дотримання нормативних вимог. Партнерство з постачальниками технологій, агенціями цифрового маркетингу і сторонніми логістичними компаніями дає змогу підприємствам розширити свої можливості й ефективно масштабувати діяльність. Культура безперервних інновацій та адаптивності має важливе значення для підтримання довгострокового успіху в цифровій економіці.

Отже, зміна споживчих уподобань у цифровій економіці вимагає від середніх підприємств адаптувати свої бізнес-моделі, використовувати цифрові технології та надавати пріоритет клієнтоорієнтованим стратегіям. Важливими для успіху є вивчення нових моделей споживчої поведінки, задоволення мінливих очікувань клієнтів, використання аналітики даних і впровадження персоналізації.

Література:

1. Бокий А. Особливості цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 129-138. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138>
2. Мороз Ю. Ю., Гайдучок Т. С. Цифрова трансформація аудиторського бізнесу: нові горизонти та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-17>
3. Гуржій Н. М., Назарова С. О., Василина О. Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії*. 2024. № 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1037> (дата звернення: 04.02.2025).
4. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 04.02.2025).
5. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодні: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-48>

**TRANSFORMATION OF B2B MARKETING STRATEGIES
IN ADDITIVE MANUFACTURING
AMID MODERN ECONOMIC CHALLENGES**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ В2В-МАРКЕТИНГУ
В СФЕРІ АДИТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА
ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ**

Аддитивні технології, які широко відомі як 3D-друк, трансформують уявлення про виробництво, створюючи нові можливості для підприємств. Вони значно прискорюють та спрощують виробничі процеси, що, у свою чергу, змінює вимоги до маркетингових стратегій. У сфері В2В-маркетингу це відкриває простір для нових підходів до залучення бізнес-клієнтів, зокрема через акцент на інноваційність, економічність та екологічність рішень, які пропонує 3D-друк.

Персоналізація пропозицій, цифровізація комунікацій та використання аналітики даних стають ключовими інструментами для побудови довгострокових партнерських відносин у цьому сегменті. Таким чином, адитивні технології не лише змінюють виробництво, але й вимагають адаптації В2В-маркетингу до нових реалій, щоб максимально ефективно презентувати їхні переваги потенційним клієнтам [1, с. 7-9].

Глобальні економічні зміни, зокрема економічні кризи, зміна ланцюгів постачання та зростання вартості ресурсів, значно впливають на розвиток адитивного виробництва. У відповідь на виклики світової економіки, підприємства все частіше звертаються до 3D-друку як до альтернативного способу виробництва, що дозволяє зменшити витрати на логістику та оптимізувати використання матеріалів. Крім того, глобалізація відкриває нові ринки для адитивних технологій, але водночас вимагає адаптації продуктів до локальних потреб і стандартів.

Ці зміни також сприяють перегляду стратегій В2В-маркетингу: акцент зміщується на швидкість впровадження інновацій, зниження витрат для клієнтів і екологічну відповідальність. Таким чином, адитивне виробництво не лише адаптується до економічних змін, а й стає важливим інструментом для бізнесів, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у нестабільних умовах глобальної економіки [2, с. 18].

Сучасні економічні виклики, такі як нестабільність ринків, цифровізація бізнес-процесів та зміна поведінки споживачів, змушують переглядати підходи до B2B-маркетингу. У сфері адитивного виробництва це особливо актуально, адже клієнти вимагають не лише якісних продуктів, а й повного спектра рішень, які спрощують їхню діяльність.

Однією з ключових змін є перехід від транзакційної до партнерської моделі взаємодії з клієнтами. B2B-маркетинг дедалі більше фокусується на створенні довготривалих відносин, де важливу роль відіграють персоналізовані пропозиції та індивідуальний підхід. Крім того, автоматизація маркетингових процесів та використання CRM-систем стають невід'ємною частиною роботи. Це дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, прогнозувати їхні потреби та пропонувати релевантні рішення. Значення екологічної відповідальності також зростає: компанії змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до глобального тренду на сталість і екологічність, що стає вагомим фактором у прийнятті рішень бізнес-клієнтами.

Таким чином, трансформація B2B-маркетингу полягає у впровадженні більш гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно розвинених підходів, які відповідають викликам сучасного бізнес-середовища [3, с. 105-121].

Автоматизація маркетингових процесів стає ключовим інструментом для підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсів. У сфері адитивних технологій, де велике значення має індивідуальний підхід до клієнтів, автоматизація допомагає зосередитися на стратегічних аспектах бізнесу, покращуючи при цьому якість обслуговування клієнтів.

Системи управління взаємодією з клієнтами дозволяють бізнесу відслідковувати весь цикл взаємодії з замовниками: від першого запиту до завершення угоди. Це сприяє підвищенню точності, оперативності та ефективності роботи з клієнтами й партнерами.

Наприклад, у сфері 3D-друку одним із важливих етапів взаємодії з клієнтом є аналіз завантажених 3D-моделей, які необхідно виготовити. Для цього необхідно створити комплексну систему, яка автоматизує процеси прийому замовлень, оцінки можливостей виробництва деталей, а також розрахунку їх вартості. Така система може включати клієнтський кабінет, що поєднує зручний інтерфейс для завантаження моделей, їх аналізу, оформлення замовлення, трекінгу його виконання та інших функцій.

B2B-маркетинг у галузі адитивного виробництва вимагає постійного впровадження інноваційних підходів і технологій. Використання штучного інтелекту та автоматизації в цьому сегменті стає рушійною силою розвитку, дозволяючи компаніям ефективніше залучати клієнтів і

розширювати ринки. В умовах швидкого розвитку адитивних технологій в Україні впровадження рішень на основі штучного інтелекту вже стає необхідністю. Це дозволяє компаніям зменшувати витрати, оптимізувати робочі процеси та концентрувати ресурси на стратегічних завданнях, що забезпечує їхню конкурентоспроможність на ринку [4, с. 14-17].

Сучасні економічні виклики, такі як глобалізація, економічна нестабільність, зростання вартості ресурсів та цифровізація, суттєво впливають на трансформацію стратегій B2B-маркетингу у сфері адитивного виробництва. Для успішної адаптації до нових умов компанії впроваджують інноваційні підходи, що фокусуються на персоналізації, автоматизації процесів, використанні великих даних та інтеграції штучного інтелекту.

Особливе значення набуває перехід до партнерської моделі співпраці з клієнтами, де ключовими стають довгострокові відносини, екологічна відповідальність і здатність швидко реагувати на зміни ринку. Адитивне виробництво, з його гнучкістю, ефективністю та інноваційністю, не лише задовольняє нові запити клієнтів, але й вимагає від B2B-маркетингу більш адаптивних та технологічно орієнтованих стратегій.

Таким чином, трансформація B2B-маркетингу у сфері 3D-друку є важливим інструментом для посилення конкурентоспроможності компаній, що дозволяє їм ефективно розвиватися навіть у складних економічних умовах. [5, с. 59].

Література:

1. Гончаренко І.М. Технології адитивного виробництва: 3D-друк, швидке прототипування та пряме цифрове виробництво. Київ : Видавництво "Слово", 2022. С. 02-45.
2. Челомбітко О. С. Адитивне виробництво: виклики та перспективи розвитку в Україні. *Економіка і суспільство*. 2023. С. 12-54.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу. Київ, 2022. С. 04-267.
4. Дудяк А. О. Сучасні тенденції у сфері B2B-маркетингу. *Економічний вісник маркетингу*, 2022. С. 12-20.
5. Збірник наукових праць. Глобальні економічні тренди та їхній вплив на інноваційні технології: збірник наукових праць. Київ : Наукова думка, 2024. С. 57-63.

Valeriia Pysarkova, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics

Alfred Nobel University

Dnipro, Ukraine

Tatiana Mishustina, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor

Alfred Nobel University

Dnipro, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-49>

ECOSYSTEM OF HUMAN RESOURCES: ASPECTS OF EMPLOYER BRAND FORMATION

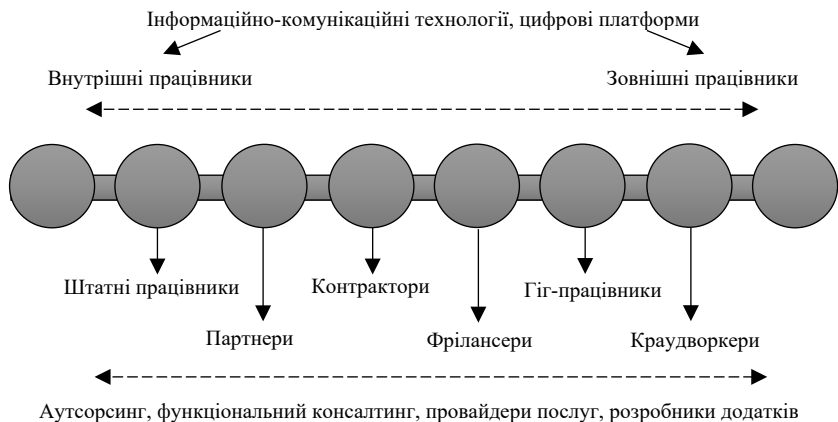
ЕКОСИСТЕМА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Екосистемний підхід в управлінні людськими ресурсами є потужним інструментом для подолання «кваліфікаційних розривів» та дисбалансів на ринку праці. Цей підхід створює передумови для реалізації трудового потенціалу працівників і підвищення конкурентоспроможності компаній у контексті цифрової трансформації економіки. Сучасна соціально-економічна реальність є складною багаторівневою системою, що вимагає оптимального поєднання зусиль внутрішніх працівників та зовнішніх виконавців. Це досягається через використання стандартних та нестандартних форм зайнятості, а також традиційних і гнучких робочих місць. Такий підхід привертає увагу як наявних, так і потенційних співробітників. Нові можливості, створювані організаціями для перспектив зайнятості, з точки зору професора А.М. Колота [1], стають домінуючими ознаками їх позитивного іміджу на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, що позитивно впливає на розвиток бренду роботодавця. Також, соціоекономічна реальність, в умовах новітніх технологій, технологічної революції, синтезу розширеної взаємодії умов праці в рамках цифрової трансформації ринку праці – складна, відкрита, різноманітна система, яка внаслідок дії зазначених і безлічі чинників, що впливають на масштаби, структуру, динаміку економічного поступу, набуває ознак адаптивної системи, що постійно еволюціонує.

Для позначення адаптивної системи пропонується концепція динамічного співтовариства, що розвивається через взаємодію, співпрацю та конкуренцію. Автори роботи [2] використовують термін «екосистема». Екосистема людських ресурсів, компаній і підприємств є інституційно-організаційною формою взаємодії соціально-економічних агентів, що відповідає умовам цифрової економіки та сприяє розвитку

бренду роботодавця [3; 4]. Розвиток бренду роботодавця є інструментом управління, який покращує імідж суб'єктів підприємницької діяльності на ринку праці, підвищуючи їхню привабливість та конкурентоспроможність. Екосистемний підхід до управління людськими ресурсами є новітнім концептом, що інтегрує інформаційно-мережеві та інноваційні платформи для вдосконалення кадрового забезпечення бізнес-організацій.

Науковий доробок у сфері брендингу роботодавця охоплює концептуальні та методичні засади інтеграції бренду в управління персоналом, формування лояльності працівників через мотивацію, а також структуру бренду та ціннісну пропозицію роботодавця. М. Стогон [5] оприлюднив сценарій управління екосистемами людських ресурсів. Аналітика практичних аспектів екосистемних ресурсів представлена в дослідженнях консалтинг-компанії Deloitte та на цифровій платформі MIT Sloan Management Review. Згідно з результатами дослідження Deloitte, в умовах цифрової трансформації людські ресурси бізнес-організацій стали динамічною екосистемою. Формується диверсифікований портфель працівників через мережу талантів, гіг-працівників і постачальників послуг, що дає роботодавцям гнучкість у залученні різних агентів ринку праці. Як зазначено на рис. 1, до складу цієї екосистеми входять штатні працівники, партнери, контрактори, фрілансери, гіг-працівники та краудворкери, які працюють над досягненням цілей компанії, орієнтуючись на свої ціннісні настанови та мотиваційні очікування.



**Рис. 1. Концепт-модель:
суб'єктні складові екосистеми людських ресурсів**
Джерело: побудовано авторами з використанням [1; 6]

Згідно з дослідженнями [1; 4], зростання гіг-економіки, розвиток інноваційних технологій та впровадження штучного інтелекту стали ключовими компонентами екосистеми людських ресурсів. Штучний інтелект підвищує продуктивність і оперативність прийняття рішень, а цифрові технології автоматизують завдання, забезпечуючи ефективну взаємодію між співробітниками, фрілансерами та техніко-технологічними системами. Автори дослідження [1] пропонують концептуальну платформу для розуміння динаміки суб'єктів цієї екосистеми, уточнюючи взаємозв'язок між автономністю та ступенем зв'язку з роботодавцем (рис. 2).

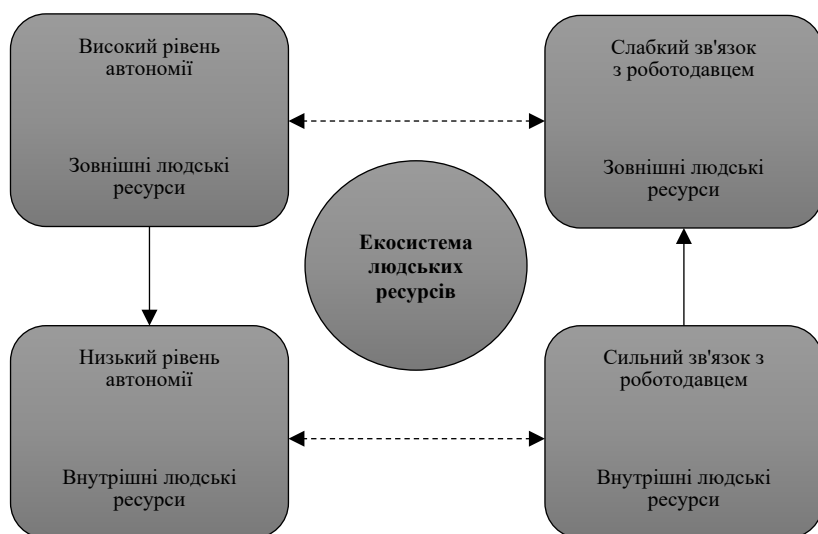


Рис. 2. Взаємозв'язок між рівнем автономності працівників та ступенем їх зв'язку з роботодавцем

Джерело: побудовано авторами з використанням [1]

Дослідники MIT Sloan Management Review та компанії Deloitte визначили чотири причини, чому варто в умовах цифрової економіки, зосередитися на трудових екосистемах:

1. Зовнішні людські ресурси відіграють значну роль у бізнесі і очікується, що її частка зростатиме.
2. Характер роботи змінюється в бік короткострокових, орієнтованих на розвиток навичок завдань, структура екосистеми людських ресурсів орієнтована на залучення зовнішніх працівників.

3. Зростає розуміння того, що різноманітні та інклюзивні людські ресурси приносять більше користі, а екосистема людських ресурсів оптимізує зв'язки з різними працівниками.

4. Передові компанії впроваджують екосистеми людських ресурсів, які інтегрують різні функції та створюють формат стратегічного партнерства. Екосистеми людських ресурсів об'єднують бізнес-стратегії та стратегії управління персоналом, пропонуючи нові можливості [7].

Структура людських ресурсів, залучених з різних джерел, створює передумови для ефективного продукування інноваційних рішень, виготовлення продукції та надання послуг для задоволення мінливого попиту споживачів. На наш погляд, такий підхід дозволяє суб'єктам бізнесу та іншим організаціям бути більш гнучкими та адаптивними у пошуку відповідей на виклики сьогодні, вирізняючи їх з-поміж інших на ринку товарів та ринку праці.

Література:

1. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 29-36.

2. Jacobides M., Lang N., Szczepanski K. What does a successful digital ecosystem look like? URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/what-does-successful-digital-ecosystem-look-like>

3. Жовтяк Г.А. Формування бренд-роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 30. С. 74-78.

4. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С., Бабій Ю.М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 282-294.

5. Matthew Stogdon. Managing workforce ecosystems in the future of work. URL: <https://www.unleash.ai/unleashamerica/future-of-work/managing-workforce-ecosystems>

6. Тенденції у сфері управління персоналом. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital-trends-2018.html>

7. Altman E.J., Kiron D., Jones R., and Schwartz J. Orchestrating Workforce Ecosystems: Strategically Managing Work Across and Beyond Organizational Boundaries. *MIT Sloan Management Review and Deloitte*. 2023.

**Viktoriia Stamat, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Marketing**
*Mykolayiv National Agrarian University
Mykolaiv, Ukraine*

Anastasiia Kotenchuk, Higher Education Applicant
*Mykolayiv National Agrarian University
Mykolaiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-50>

NEUROMARKETING: TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

In today's conditions, marketing is becoming increasingly vital for businesses and organizations. It provides an opportunity to effectively meet consumer needs, shape marketing product policies, promote goods and services, build a brand, establish communication with consumers, and overall succeed in the chosen market. Today, strengthening a company's personal brand is a crucial task for maintaining its competitiveness and entering new markets. In modern conditions, where consumers are surrounded by a large amount of advertising content, they become more attentive to details and develop resistance to intrusive or ineffective advertising. This necessitates the use of more harmonious approaches to delivering information about the brand and its products [1]. Given the relevance and importance of marketing, its active development has been evident in recent years, primarily due to the use of new technologies, from standard social media and the internet to artificial intelligence. However, marketing innovations do not stop there, as neuromarketing – a specialized branch of marketing based on the findings of neuroscience – is becoming more widespread. Considering the progress in this field over recent decades in the context of studying human behavior and its characteristics, neuromarketing can be effectively utilized in modern marketing.

Neuromarketing is defined as one of the contemporary concepts of marketing influence used in retail, grounded in research on consumer psychology and neuroscience. It involves the use of “brain scanning” technologies to determine the images that the target group responds to most actively, focusing on clients' feelings and emotions. The term was first introduced in 2002 by researcher Ale Smidts, who recognized the commercial potential of using neuroscience to enhance marketing efforts. Thus, neuromarketing can be described as a branch of marketing that involves the study of consumer behavior through neuroscience tools. It examines aspects of human behavior such as thinking, memory, cognition, and emotional

responses, with the goal of predicting consumer choices. Consumer attitudes toward products are assessed even before they consciously realize their own reactions [2].

Modern marketing incorporates innovations such as automation, personal branding, native advertising, social media, content marketing, artificial intelligence, virtual and augmented reality, chatbots, and more [3]. All these aim to influence or study consumer behavior during or after the use of a product or service. In contrast, neuromarketing allows for an understanding of potential consumer reactions to a product or marketing influence before they are even aware of their actions or the presence of external impact. This makes neuromarketing particularly useful for conducting marketing research, eliminating response biases found in other tools, such as chatbots used for customer surveys. Neuromarketing is also beneficial for influencing consumers by relying on neuroscientific findings related to human behavior and consciousness. Therefore, the main trends in neuromarketing involve using its capabilities for research and influencing consumers.

Considering this, an important trend in modern neuromarketing is its active application in the following areas [4]:

- Branding: Neuromarketing identifies the feelings and emotions that customers experience during interactions with a brand or a company's products.

- Product design and innovation: Marketing innovations involve the introduction of new or significantly improved approaches to marketing. These include substantial changes in product design and packaging, the application of new methods for selling and presenting goods, works, and services, their promotion to the market, as well as the development of innovative pricing strategies [5]. Neuromarketing enables the measurement of consumer responses to these innovations in the context of marketing advancements. It aims to identify consumer emotions that may lie beyond the logical predictions of marketers.

- Advertising effectiveness: Advertising aims to impact the consumer's subconscious, and people may not always be aware of their reactions. Neuromarketing helps identify the underlying causes of these emotions.

- Determining purchase decision factors: Neuromarketing helps reveal the factors influencing consumer decisions, such as store atmosphere, music tempo, dominant colors in design, product placement, etc.

- Online business: Neuromarketing enables effective building, management, and development of online businesses, enhancing consumer engagement and activity.

Another trend is the gradual, widespread use of neuromarketing. It is already being adopted by many modern companies. For example, prominent companies like Coca-Cola, General Motors, Google Maps, and Nestle use

neuromarketing tools to study consumer reactions o new products or specific advertisements. Notably, Mercedes-Benz utilized neuromarketing in their advertising by designing the front of a car to mimic a human face, activating consumers' brain reward centers. This led to a 12% increase in sales in just one quarter [6].

Looking ahead, the prospects for neuromarketing involve even more active utilization of its capabilities. Large companies are expected to turn to research laboratories more frequently, using respondent groups to evaluate new products or marketing tools in terms of consumer impact. Additionally, new neuroscience findings will be actively applied in marketing activities, including store design, window displays, layout planning, color schemes, music, and advertising development. However, the use of neuromarketing in research contexts can be costly, which may limit accessibility for smaller companies. Ethical considerations must also be taken into account.

In conclusion, neuromarketing is becoming increasingly important in modern marketing. It enables companies to account for consumer characteristics and behavior to enhance marketing effectiveness and increase profitability. The trends and current applications of neuromarketing suggest that it will become a leading trend in global marketing development, despite certain limitations to its use.

References:

1. Stamat V., Prosolov O. (2024). Digital Marketing as a Key Factor in Increasing Business Competitiveness. *Modern Economics*, vol. 44(2024), pp. 190-198. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28)
2. Zintso Y.V., Stasyuk S.O. (2022). Neuromarketing as a tool for increasing sales *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 41, pp. 107-112.
3. Stamat V., Nekhachyk,E. (2023). The Main Trends of Marketing Activity: the World View. *Modern Economics*, vol. 38(2023), pp. 152-157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23)
4. Vasytsev N. M. (2017). Neuromarketing: Positive and negative aspects. *Economics and Society*, no. 13, pp. 394–398.
5. Skryhun N.P., Metyiko V.O. (2018). Neuromarketing as a means of psychological influence on consumers. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, no. 30, pp. 67-70. Available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/30-2018/16.pdf>
6. Skrygun N.P., Meteyko V.O. (2018). Neuromarketing as a means of psychological influence on the consumer. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, no. 30, pp. 67-70. Available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/30-2018/16.pdf>

Pavlo Fisunenکو, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine

Andrii Anferov, Student
Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-51>

MARKETING AND MARKETING TOOLS IN DEVELOPMENT

МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ДЕВЕЛОПМЕНТІ

Тенденцією останніх років на ринку нерухомості стало активне поширення девелопменту, що є обумовленим, перш за все, більш широкими можливостями цієї форми організації діяльності в сфері розробки та впровадження інвестиційних (девелоперських) проєктів щодо підвищення їхньої ефективності.

Як справедливо зазначають Кіщенко Т., Гусарова Л., Боліла Н., робота механізму девелопменту в будівництві, від створення команди учасників проєкту до управління створеним майном, є практичним відображенням методології втілення інвестиційних проєктів будівництва в життя [1]. На можливостях більш ефективної розробки та втілення проєкту за умови об'єднання зусиль всіх учасників, з ним пов'язаних, максимального контролю та поєднання усіх його стадій, які дозволяє забезпечити девелопмент, наголошують й інші науковці, зокрема, Білоброва Т. [2], Гальцова О., Селезньова О., Мельник Н. [3].

При цьому, одним з наріжних каменів ефективної реалізації девелоперського проєкту має стати маркетинг, який суттєво впливає на прийняття управлінських рішень на усіх стадіях девелоперського проєкту та, в кінцевому підсумку, на обсяги надходжень від купівлі-продажу чи оренди готового об'єкта.

Дані маркетингового аналізу стають підґрунтям для виникнення ідеї нового девелоперського проєкту, дозволяють оцінити перспективи її втілення та визначити прогнозовану реакцію зацікавлених сторін на його реалізацію. Саме на основі цієї інформації приймається рішення на стадії ініціації девелоперського проєкту щодо його подальшої розробки та реалізації або ж відхилення даної ідеї.

Деталізація ідеї проєкту, визначення прогнозованих вигод від його впровадження також потребують поглибленого аналізу ринкової ситуації, споживачів та цільових ринкових сегментів, наявних та потенційних конкурентів тощо. Саме глибокий аналіз ринку, внутрішнього та зовнішнього середовища дає змогу прийняти найбільш адекватні ситуації рішення на стадії планування девелоперського проєкту. Крім того, грамотне подання результатів такого аналізу сприяє залученню потенційних інвесторів для його подальшої реалізації.

Маркетингові інструменти на стадії впровадження девелоперського проєкту значною мірою сприяють налагодженню стійких взаємних відносин між його учасниками. Отримані на основі їх застосування аналітичні дані стають підґрунтям для ефективного розподілу ресурсів, повноважень і відповідальності між учасниками та для прийняття своєчасних управлінських рішень, необхідних для адаптації девелоперського проєкту до змін середовища.

Безумовною є значущість грамотного застосування маркетингових інструментів й на стадії просування девелоперського проєкту, адже вони впливають на налагодження комунікацій з потенційними покупцями чи орендарями, обсяги надходжень від реалізації проєкту та формування сприятливого іміджу девелопера.

Отже, для успішної реалізації девелоперського проєкту необхідним є використання широкого набору маркетингових інструментів, які знаходять своє застосування на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Розуміння того, які види цих інструментів можуть бути застосовані та з якою метою, дозволяє повною мірою використати весь спектр можливостей, що створює маркетинг для девелопера.

Маркетингові інструменти та їх класифікації розглянуто в роботах таких дослідників, як Асамоах-Черемех Д. [4], Красовська О. [5], Летуновська Н., Сигида Л. [6], Олійник А. [7]. Цими та іншими науковцями досліджено можливості застосування маркетингових інструментів для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Зважаючи на суттєвий вплив інструментів маркетингу на ефективність різних стадій девелоперського проєкту, пропонується, крім класифікацій, варіанти яких розглянуто в роботах [4-7], розподіляти маркетингові інструменти за стадією життєвого циклу девелоперського проєкту. За цією класифікаційною ознакою пропонується виокремлювати інструменти маркетингу стадії ініціації, інструменти маркетингу стадії розробки, інструменти маркетингу стадії впровадження та інструменти маркетингу стадії просування девелоперського проєкту.

Водночас, на наш погляд, важливо також виділяти види маркетингових інструментів за сферою їхнього використання. Зокрема,

важливо розуміти, що маркетингові інструменти можуть використовуватись для аналітичної підтримки, стратегічного орієнтування, стимулювання збуту та просування на ринок, налагодження зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

Саме завдяки продуманому застосуванню маркетингових інструментів створюються умови для мінімізації відхилень від плану реалізації проєкту, тобто для покращення його ефективності.

Література:

1. Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Девелопмент – методологія втілення проєктів інвестування будівництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407> (дата звернення: 02.02.2025).
2. Білоброва Т.О. Девелопмент на ринку нерухомості України. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2008. № 4 (31). С. 54-59. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300237912.pdf> (дата звернення: 02.02.2025)
3. Гальцова О.Л., Селезнєва О.В., Мельник Н.В. Роль девелоперських компаній на ринку нерухомості України. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Випуск 3(35). С. 9-14. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2023/3_35_ukr/4.pdf (дата звернення: 02.02.2025)
4. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6, т. 2. С. 130-134.
5. Красовська О.Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. 39 с.
6. Летуновська Н.Є., Сигида Л.О. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства у сфері товарної політики. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-97-105> (дата звернення: 02.02.2025)
7. Олійник А.В. Використання основних інструментів маркетингу в системі розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 5-16. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/783974> (дата звернення: 02.02.2025)

Pavlo Fisunenکو, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine

Viktor Podriez, Student
Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-52>

EXPANDING MARKETING OPPORTUNITIES IN DEVELOPMENT THROUGH DIGITALISATION TOOLS

РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГУ В ДЕВЕЛОПМЕНТІ ЗАВДЯКИ ІНСТРУМЕНТАМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В сучасних умовах воєнного стану національна економіка намагається все ж таки зберегти загальний орієнтир на цифровізацію, стимулюючи проникнення цифрових технологій в різні види господарської діяльності, в тому числі у будівництво та девелопмент. Важливість запровадження цифрових технологій в цих сферах підсилюється тим, що війна в Україні призвела до значних руйнувань не тільки інфраструктурних об'єктів, але й житлового фонду, а сучасні рішення тільки сприятимуть прискоренню процесу їхнього відновлення.

Як стверджують Акулюшина М. Ісламова А., Біюк В., саме цифровізація стала важливим фактором, який допомагає протистояти викликам сьогодення, зокрема, воєнній агресії [1].

Використання сучасних цифрових інструментів маркетингу має свої переваги, які розглянуті в роботах ряду науковців. Перевагами цифрового маркетингу, як зазначено у праці таких авторів, як Деділова Т., Сідельнікова В., є глобальне охоплення, висока ефективність, великий вибір каналів, взаємодія з аудиторією, низькі витрати, вимірюваність [2].

За твердженням Рашковського О., який дотримується класичного розуміння девелопменту, цей процес включає в себе повний цикл робіт: від пошуку земельної ділянки, оформлення необхідної документації, застосування ефективних механізмів фінансування, вибору підрядників, формування маркетингової стратегії та системи продажів [3]. Таким чином, розробка маркетингової стратегії та визначення дієвого набору маркетингових інструментів для її реалізації є одними із найважливіших завдань девелоперської компанії.

Застосування цифрових технологій спостерігається не тільки в технічному процесі будівництва, але й значною мірою впливає на трансформацію маркетингових заходів, пов'язаних із рекламою, просуванням та збутом продукції будівельної галузі. Необхідність цифровізації маркетингу обумовлена тим, що в сучасних умовах ігнорування підприємствами можливостей впровадження цифрових технологій у внутрішні корпоративні процеси, може мати для них катастрофічні наслідки, тоді як грамотне та розумне інтегрування цих інструментів в маркетингову діяльність здатні привести до значного підвищення ефективності реалізації окремих проектів та покращення функціонування девелоперської компанії в цілому.

В умовах цифрової економіки розширюються можливості маркетингу в девелоперській діяльності в сфері збору, зберігання й аналізу великих обсягів не тільки структурованої, але й неструктурованої інформації для розробки маркетингових рішень, для пошуку та аналізу додаткової інформації про ринок, споживачів будівельної продукції та інших учасників девелоперської діяльності тощо. Також окремі можливості проявляються у налагодженні взаємодії зі своїми клієнтами на більш персоналізованому рівні, у сфері багатоканального поширення інформації про девелопера, забудовника, проект, а також у формуванні сприятливого іміджу девелоперської компанії в цілому. Грамотне використання цих можливостей може значною мірою сприяти залученню покупців та інвесторів, налагодженню довгострокової взаємодії із партнерами тощо.

Таке розширення можливостей пов'язане, в першу чергу, із застосуванням сучасних маркетингових інструментів та трендів в сфері маркетингу, до яких відносяться Big Data (технології обробки великих масивів даних), штучний інтелект, гейміфікація, чат-боти, маркетинг в соціальних мережах, онлайн-заходи, SEO (пошукові оптимізаційні системи), голосовий пошук, багатоканальний маркетинг, доступ до сайту на різних стаціонарних та мобільних пристроях, персоналізований брендінг тощо [4].

Всі цифрові інструменти, які можуть використовуватися в маркетинговій діяльності в девелопменті, на нашу думку, можна розподілити залежно від того, на вирішення яких задач за допомогою інструментів цифровізації вони направлені. Так, слід зазначити, що цифрові інструменти можуть застосовуватись з метою вдосконалення процесу прийняття рішень в маркетинговій діяльності, вдосконалення просування об'єктів нерухомості та позиціонування компанії, а також з метою вдосконалення комунікацій з зацікавленими сторонами. При цьому, окремі інструменти можуть мати направленість на вирішення

основних завдань або на вдосконалення більш ніж одного аспекту маркетингової діяльності.

Наприклад, для вдосконалення процесу прийняття рішень в маркетинговій діяльності рекомендовано використовувати аналіз та автоматизацію маркетингу з використанням відповідного програмного забезпечення, маркетинг на основі даних (в т.ч. використання Big Data), CRM-системи та штучний інтелект. В свою чергу, для вдосконалення просування об'єктів нерухомості та позиціонування компанії бажано зосередитись на використанні SMM-маркетингу, інфлюєнс-маркетингу, контент-маркетингу, SEO-маркетингу або пошукової оптимізації, PPC (реклама з оплатою за клік), партнерському маркетингу, контекстній рекламі, вірусному маркетингу, 3D-проектуванні, а також на віртуальній та доповненій реальності.

Таким чином, можна говорити про необхідність орієнтації сучасної маркетингової діяльності в девелопменті на активне впровадження цифрових інструментів з метою вдосконалення окремих її аспектів.

Література:

1. Акулюшина М.О. Ісламова А.Є., Біюк В.А. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11> (дата звернення: 03.02.2025)
2. Деділова Т.В., Сідельнікова В.К. Актуальні напрямки маркетингу в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 1 (30). С. 126-134.
3. Рашковський О.А. Особливості регулювання девелопментської діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 112-114.
4. Фісуненко П.А., Подрез В.С., Спиридоненков В.А. Маркетинг в девелоперській діяльності: особливості в умовах цифровізації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35 (74) № 4. URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35744/16.pdf> (дата звернення: 03.02.2025).

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR ENSURING MARKETING MANAGEMENT OF A COMPANY

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМПАНІЇ

Для постійного удосконалення роботи компанії та її бізнес-процесів потрібно постійно використовувати великий обсяг інформації для прийняття рішень щодо методів управління нею. Інформаційні системи об'єднують та систематизують дані різних напрямів діяльності компанії.

Торгівля виконує дуже важливу роль в сучасній економічній системі. При цьому життєво необхідною умовою функціонування компанії являється використання ефективного управління комерційною діяльністю.

У сучасних умовах формування ринкових відносин головною особливістю управління комерційною діяльністю є переорієнтація її цілей, завдань і функцій від потреб організації до потреб і вимог ринку, окремого споживача. При цьому повинен використовуватись принципово новий системний, комплексний підхід до вирішення ринкових проблем, націлений на активізацію управління комерційною діяльністю та використання більш досконалих методів комерційної роботи на основі принципів та елементів маркетингу [1].

Основною метою управління комерційною діяльністю виступає забезпечення такого рівня якості управління, який би дозволяв ефективно реалізувати комерційну діяльність, тому окремі інструменти політики управління повинні оптимально об'єднуватись для того, щоб вони взаємно доповнювали і підсилювали один одного [2]. Шляхом їх поєднання можна досягти більшого результату, ніж можна було б очікувати при простому підрахунку впливу окремих елементів. Отож, завдання полягає у визначенні та вдосконаленні найбільш ефективного комплексу інструментів забезпечення доведення товарів від виробника до споживача.

Планування закупівлі і продажів. Перед здійсненням закупівлі товарів потрібно ретельно вивчити величину попиту на них і планувати величину замовлень залежно від виду товару, можливостей та строків його

безпосередньої реалізації. Тобто необхідно проводити маркетингові дослідження, які дозволять отримати інформацію про те, які види продукції та в якому обсязі прагнуть купувати споживачі, удосконалити планування асортиментної політики; одержати значно повнішу інформацію про стан ринку, конкурентів, нових виробників та постачальників.

Встановлення особистих контактів. Необхідно розширити мережу особистих зв'язків з представниками фірм-постачальників. Це підвищить надійність договорів, являтиметься додатковим гарантом своєчасності та якості поставок, сприятиме закріпленню позитивної репутації.

Рекламування, стимулювання збуту. Надання стимулюючого впливу на збут товарів здійснюється завдяки маркетингу та якісній політиці просування.

В маркетингу основними засобами комунікацій та політики просування є: здійснення рекламних заходів за допомогою засобів масової інформації, проспектів; стимулювання працівників збуту: моральне й матеріальне заохочення; стимулювання попиту покупців: організація виставок, вітрин, демонстрація зразків товарів; знижки, сувеніри, премії тощо; заходи «паблік рилейшнз».

«Паблік рилейшнз» – термін, який і до сьогоднішнього дня не здобув єдиної української назви. Як тільки його не називають: і зв'язки з громадськістю, і суспільні відносини, і суспільні зв'язки. В будь-якому випадку сюди включають: виступи у засобах масової інформації, прес-конференції, спонсорство, фірмовий стиль, престижна реклама, комерційна пропаганда; особистий продаж, що передбачає безпосередній контакт з потенційними споживачами.

Одним з основних елементів комплексу маркетингу є так звана система маркетингових комунікацій. Систему маркетингових комунікацій в загальному можна визначити як єдиний комплекс, що об'єднує учасників, канали і прийоми комунікацій. Маркетингові комунікації направлені на конкретних людей і на різні фірми, які своєю діяльністю впливають на просування товару до споживача. Продавець товарів повинен вміти налагоджувати взаємозв'язок, взаєморозуміння з покупцями, створити атмосферу відвертості і взаємовигідної співпраці. Він повинен сформувати враження безперервної роботи про потреби споживачів і своїх партнерів.

Комунікаційна політика являє собою комплекс заходів щодо забезпечення інформованості гуртових покупців, споживачів та інших контактних аудиторій про фірму або її товари з метою просування товарів.

Не можна недооцінювати і роль торгового персоналу. Потенційний вплив на споживачів може в більшому ступені формуватись за рахунок

персоналу (продавці-консультанти, касири), з яким спілкуються покупці. І імідж компанії, і її здатність втримувати постійних покупців, привабити тих, хто здійснив тут покупку лише раз, багато в чому залежить від характеристик працівників збуту (привабливості, знань і досвіду, привітності, зовнішнього вигляду). Для підвищення зацікавленості працівників у продуктивній праці, постійному зростанні кваліфікації, професійної майстерності доцільно розробити плани просування працівників по службі [5].

Основна мета логістичної діяльності компанії є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів: удосконалення показників вхідних потоків ресурсів шляхом покращення зв'язків з постачальниками; покращення внутрішніх потоків, за допомогою налагодження комунікації між підрозділами, систематизації та автоматизації бізнес-процесів на різних підрозділах підприємства; удосконалення зв'язків з споживачами, шляхом безперечної якості товарів та послуг з відповідним сервісом [4].

Одним із засобів маркетингової логістики компанії є: планування рекламної кампанії, яке передбачає наступні послідовні етапи [4]: визначення цілей та об'єктів рекламної кампанії, визначення цільової аудиторії реклами, вибір засобів реклами, підготовка рекламного звернення, розробка графіків виходу реклами, складання бюджету просування товару, попередня оцінка ефективності реклами.

Ефективність реклами слід оцінювати з погляду на комунікаційну та збутову діяльність. Перший показник – це витрати на рекламу в розрахунку на одного покупця, а другий – витрати на рекламу в розрахунку на одиницю обсягу збуту товару. У процесі аналізу рекламної діяльності за звітний період визначаються фактичні відхилення від планових показників. Зменшення відносних витрат свідчитиме про ефективну рекламну діяльність підприємства [3]. Але в будь-якому випадку цінність реклами визначається кінцевими показниками господарської діяльності підприємства, насамперед, приростом збуту продукції, товарообігу, одержанням прибутку. Хоча окремі види реклами спрямовані тільки на підтримку престижу фірми перед споживачами. Для визначення рівня ефективності такої реклами можна використати різноманітні тести: на впізнання, на запам'ятовування, на словесні асоціації, на сприйняття зображення, на завершення фраз тощо.

Крім цього, управління процесом доведення товарів до споживача пов'язано з управлінням важливими економічними показниками діяльності підприємства, що суттєво впливає на його фінансовий стан. Ефективність цього управління прямо впливає на об'єм товарообороту, суму доходів, витрат і прибутку компанії, а відповідно і на можливості фінансового забезпечення його майбутнього розвитку.

Отже, будь-яка компанія, що створює і реалізує товари кінцевому споживачу, стикається з достатньо жорсткою ринковою конкуренцією. За таких умов діяльності пошук конкурентних переваг потрібен не тільки на етапі входу компанії на ринок, але й протягом всього «ринкового життя» – для утримання ринкових позицій, для розширення частки ринку.

Література:

1. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Навчальний посібник. Київ : ВД "Професіонал", 2004. 288 с.
2. Сучасні методи управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/>
3. Новікова, Д., Жалдак, Г. Логістика та маркетинг: проблеми практичної взаємодії. *ЛОГОС. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 8. С. 19-25.
4. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств: монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. І.Л. Литовченко. Київ : ФОП Гуляєва В.М. 2022. 512 с.
5. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 276 с.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-54>

MARKETING ASPECTS OF OPEN INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The importance of this research is due to the rapid development of practical and scientific activities in the field of marketing, which tries to satisfy various aspects of market interaction to meet the needs of consumers in the system of sustainable development. Here, we can indicate at least such sustainable concepts as socially responsible marketing and environmental marketing, and some authors also distinguish green marketing.

To clarify, in our opinion, the system of sustainable development is a complex structure formed by the interweaving of several spheres of human activity, namely economic, social and environmental. Optimization of these spheres ensures a better quality of human life. At the same time, the task is to ensure a long-term balance between the needs of modern society and the preservation of resources for future generations, which is defined by the Sustainable Development Goals, known as SDGs.

Modern marketing should guide the enterprise's activities towards achieving the SDGs through the prism of the tasks of the marketing function in the marketing management system of the enterprise. For example, corporate social responsibility (CSR) and SDGs are intertwined in many aspects, but it should be noted that CSR is the leading new philosophy of commercial activity because enterprises have to get profit, and SDGs do not provide for profit and have a range of tasks much wider than economic activity.

A balanced combination of socially responsible and environmental marketing solves this issue in many aspects. However, their combination can provide the effect of synergy and balance of the company's marketing goals. Therefore, it is also advisable to consider the concept of sustainable marketing.

For example, sustainable economic development ensures long-term economic growth that takes into account social and environmental aspects. When we specify about innovations, the development and implementation of innovative solutions in this concept will contribute to economic growth without harming the environment. Here, marketing becomes a new quality of innovation marketing, as it can already be realized in a new approach to the innovation process, such as open innovation (OI). The OI combines the diffusion of social opinions about the necessity and effectiveness of innovative ideas in such a system of sustainable development, so OI and SDGs are closely

interconnected, and their effective integration can lead to the creation of new opportunities for business and society as a whole.

Sustainable marketing allows companies to achieve their goals in the long term by building a mutually beneficial relationship between their own business, consumer needs, the interests of society, and environmental protection. Sustainable marketing is not only beneficial to the environment and social justice, but also profitable [1]. In addition, there is also a vision of researchers that sustainable marketing is promoted as a new mainstream marketing that will replace conventional marketing and lead to sustainable development [2].

As the innovativeness of modern developed economies is growing, socially responsible and ecological (green) marketing are closely related to the development of the creative economy, as they are aimed at achieving similar goals: meeting the needs of target consumers in the complex of creating a positive economic, social and environmental impact. In our opinion, sustainable marketing can combine these goals.

When considering the implementation of such marketing goals, we suppose it is appropriate to combine the capabilities (marketing power) of each of these types of marketing.

For example, environmental marketing has emerged as a result of the growing recognition of the environmental impact of companies. However, environmental marketing focused more on industries that were energy and resource intensive and highly polluting [2]. At the same time, we do not see the tasks of such marketing technologies as achieving anatomicity in interaction with individual customers, as it happens in socially responsible marketing, for example, in technologies for managing marketing risks by stakeholder management methods, including the formation of customer loyalty.

For example, to achieve complexity in sustainable marketing strategies, in our opinion, the marketing activities of the enterprise should be organized in accordance with the approach when socially responsible marketing implements mutual understanding with consumers and other stakeholders, and green marketing, in our opinion, is a reinforcing content element that expands the range of coverage of consumer needs [3, p. 139].

Therefore, further research on the development of open innovations, in our opinion, should be aimed at clarifying the goals and concepts in accordance with the SDGs.

This may include, for example, new models of innovation that also integrate social, environmental and economic responsibility into marketing strategies, which is simultaneously responsible for the content of innovations and their commercialization. At the same time, socially responsible marketing can influence consumer behavior, loyalty and willingness to pay a preference

for green products, raise consumer awareness of the importance of sustainable consumption and build public understanding of social justice in market exchange. These issues have remained relevant since their actualization, for example, by Wilfried Pareto and other scientists at the intersection of socio-economic development. Therefore, the impact of marketing as a strategic activity on the development of open innovations in the system of sustainable development is a further perspective direction of scientific research.

References:

1. Dovhan, Yu., Serednytska, L. (2023). Marketynh staloho rozvytku: dosvid YeS [Sustainable marketing: EU experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49>
2. Reutlinger, Janina. Sustainable marketing: The Importance of Being a Sustainable Business. URL: <https://www.theseus.fi/handle/10024/50565>
3. Kolesnyk M.V., Rabosh I.O., Chernyshova T.V. (2024) Aktualni pytannia realizatsii tsilei staloho rozvytku v systemi sotsialno-vidpovidalnoho ta ekolohichnoho marketynhu na prykladi transportnoi infrastruktury [Current issues of implementing sustainable development goals in the system of socially responsible and environmental marketing using the example of transport infrastructure]. *Prychornomorski ekonomichni studii. Vypusk*, vol. 90, pp. 138-146. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-22>

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Alina Berher, Candidate of Economics, Associate Professor
National University of Food Technology
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-55>

INNOVATIVE STRATEGIES OF TRADING ENTERPRISES

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У процесі вибору стратегій для бізнесу, орієнтованого на інновації, важливо зосередитися на оптимальній стратегії, що відповідає поточним потребам торговельного підприємства. При її реалізації та регулярному перегляді необхідно встановлювати стандарти, які слугуватимуть орієнтиром для досягнення цілей.

Інновації є ключовим двигуном успіху для торговельних підприємств. Вони не лише сприяють вдосконаленню існуючих процесів і послуг, але й допомагають створювати нові рішення, що забезпечують конкурентну перевагу. Завдяки інноваціям підприємства можуть адаптуватися до змін ринку, розширювати клієнтську базу та зміцнювати свою позицію у динамічному середовищі.

Інноваційні стратегії розвитку спрямовані на забезпечення конкурентної переваги та стійкого зростання бізнесу в умовах постійної конкуренції. Інноваційна стратегія належить до функціональних стратегій, що впливають на окремі напрями діяльності підприємства. Для агресивно орієнтованих на інновації підприємств ця стратегія може стати основою їхньої корпоративної стратегії, визначаючи ключові пріоритети та напрямки розвитку [4].

Інноваційні стратегії торговельних підприємств повинні враховувати: інноваційну діяльність організації, яка спрямована на одержання нових продуктів, послуг і технологій; настанови маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і удосконалення підходів до використання традиційних ресурсів [2].

Розрізняють найпоширеніші види інноваційних стратегій підприємства: традиційна, імітаційна, залежна, опортуністська, оборонна, наступальна [1-6]:

1. *Традиційна стратегія*: орієнтується на вдосконалення вже існуючих продуктів і послуг без кардинальних змін.

2. *Імітаційна стратегія*: передбачає копіювання успішних інновацій інших компаній.

3. *Залежна стратегія*: базується на впровадженні інновацій, що залежать від рішень або технологій партнерів чи провідних компаній.

4. *Опортуністська стратегія*: фокусується на використанні нових несподіваних можливостей на ринку.

5. *Оборонна стратегія*: спеціалізується на захисті своїх позицій на ринку від конкуренції шляхом інноваційних рішень.

6. *Наступальна стратегія*: активно шукає нові ринкові можливості та прагне випередити конкурентів через впровадження радикальних інновацій.

Інноваційна стратегія підприємства є чітко спланованою системою дій, спрямованою на реалізацію місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей. Вона створює передумови для ефективного впровадження різноманітних інновацій, що забезпечують зростання та конкурентоспроможність організації. Ця стратегія передбачає адаптацію до зовнішнього та внутрішнього середовища, враховуючи реальні умови функціонування підприємства. Основою її успішної реалізації є ефективне накопичення, розподіл і раціональне використання ресурсів, а також оптимізація всіх процесів, пов'язаних з діяльністю підприємства.

На жаль, універсальної та ефективної для торговельних підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Вибір стратегії залежить від різноманітних виробничих, технічних, фінансових, ринкових, соціальних, культурних та інших факторів.

Інноваційні стратегії торговельних підприємств є ключовим елементом забезпечення їхньої конкурентоспроможності та адаптації до умов динамічного ринку. Вони спрямовані на вдосконалення існуючих процесів, розробку нових послуг, методів обслуговування та створення додаткової цінності для клієнтів. На нашу думку, основними типами інноваційних стратегій, які можуть використовувати торговельні підприємства, є [7]:

1. *Стратегія продуктово-товарних інновацій*, яка передбачає впровадження нових продуктів або вдосконалення існуючих, розширення асортименту, запуск ексклюзивних брендів чи нових товарних категорій, орієнтована на задоволення нових потреб споживачів.

2. *Стратегія технологічних інновацій*, яка передбачає запровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, CRM-системи, блокчейн або Big Data, удосконалення логістичних процесів (автоматизовані склади, прогнозування попиту), використання

інновацій у маркетингу, наприклад, персоналізована реклама чи цифровий клієнтський досвід.

3. *Стратегія сервісних інновацій*, що спрямована на покращення обслуговування клієнтів: введення нових способів доставки (швидка, безконтактна), самостійного обслуговування через мобільні додатки, запровадження програм лояльності, кастомізація пропозицій під потреби клієнтів.

4. *Організаційно-управлінські інновації* на підставі оптимізації внутрішніх процесів підприємства через реорганізацію структур, автоматизацію бізнес-процесів, використання сучасних форм управління, таких як гнучке управління (agile) чи кросфункціональні команди, розвиток корпоративної культури, спрямованої на інновації.

5. *Маркетингові інновації*, які *передбачають* використання нових підходів у комунікації з клієнтами (соціальні мережі або відеомаркетинг), відкриття нових форматів магазинів (pop-up магазини), інноваційні способи просування товарів (використання доповненої реальності (AR), відеооглядів).

6. *Екологічні інновації*, які *спрямовані на* запровадження екологічно чистих продуктів та пакування, врахування практик сталого розвитку (економія енергоресурсів, мінімізація відходів), підтримка соціальних проєктів для зміцнення бренду.

7. *Модель цифрової трансформації*, на основі інтеграції онлайн-і офлайн-каналів продажів (омніканальність), розвитку електронної комерції та мобільних платформ, використання чат-ботів, аналітики поведінки клієнтів.

Таким чином інноваційні стратегії сприяють стійкому зростанню, зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його прибутковості. Торговельні підприємства, які успішно реалізують ці стратегії, не лише задовольняють сучасні потреби клієнтів, але й створюють тренди, визначаючи майбутнє галузі.

Література:

1. Бельтюков Є., Ткачук Т. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 62-74. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-6>

2. Глуха Г.Я. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 62-74. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2018-2-49-6>

3. Далик В.П., Чорній Б.І., Гарасим Л.С., Каспрук С.І., Фар'ян В.О., Ванькович Л.Я. Інноваційні стратегії підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9188>

4. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Том 7. Випуск 4. С. 67-71.
5. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
6. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
7. Харук М. Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств. *Львівська комерційна академія*. 2009. URL: https://vlp.com.ua/files/61_2.pdf

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-56>

DRY POWDER AS AN INTEGRAL PART OF REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS

СТРАТЕГІЧНИЙ РЕЗЕРВ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ФОНДІВ НЕРУХОМОСТІ

Нерухомість, як окремий клас інвестиційних активів, почала формуватися в другій половині XX століття, та набула особливої популярності та росту в 70-80-тих роках. На сьогоднішній день нерухомість відносять до альтернативного класу інвестиційних активів (на противагу традиційним – акціям, облігаціям, грошовим коштам) та розділяють на дві основні категорії: житлову та комерційну з подальшим розподілом останньої на типи та формати, серед яких найбільш популярними є офісна, торгівельна та складська (індустріальна) нерухомість. Кожен тип нерухомості, залежно від своїх характеристик, має відмінні профілі ризику та потенційну дохідність [1].

Одним із важливих елементів діяльності інвестиційних фондів нерухомості є “dry powder”, або іншими словами – стратегічний резерв, що являє собою обсяг незалучених коштів, які фонди накопичують для майбутніх інвестицій чи придбання або розширення наявних інвестицій. Dry powder може залучатися фондами напряму від клієнтів, або шляхом використання прибутків від попередніх виходів з інвестицій (екзитів), або за рахунок кредитних ліній фінансових партнерів. Стратегічний резерв дозволяє фондам здійснювати інвестиційну діяльність (придбання активів) швидко і рішуче, коли на ринку з'являються привабливі можливості, що в свою чергу може слугувати сильною конкурентною перевагою та забезпечувати фінансову гнучкість у боротьбі за угоди з іншими учасниками ринку. У кризових ситуаціях чи за умов економічних спадів, при обмеженому доступі до капіталу, наявність резерву дозволяє фонду здійснювати інвестування без особливих обмежень. Dry powder, також, використовують для підтримки поточних інвестицій чи фінансування у разі непередбачуваних витрат [2].

Опублікований N. Tarhuni та D. Cook “Global Real Estate Report” [3] у 2024 році, охоплює аналізування динаміки загальних обсягів стратегічного резерву, а також обсягів стратегічного резерву за видами стратегій фондів нерухомості, за останні два десятиліття (в млрд. дол.),

беручи за основу дані 676 фондів (Рис. 1). Протягом 2011–2022 рр. загальні об'єми dry powder загалом та в розрізі більшості стратегій, демонстрували зростання. Виняток склали стратегії Core/Core+, які зазнали помірного зниження у 2012 та після 2020-го року. Переважна частка dry powder (понад 75%) зосереджувалася на стратегіях доданої вартості та опортуністичній.

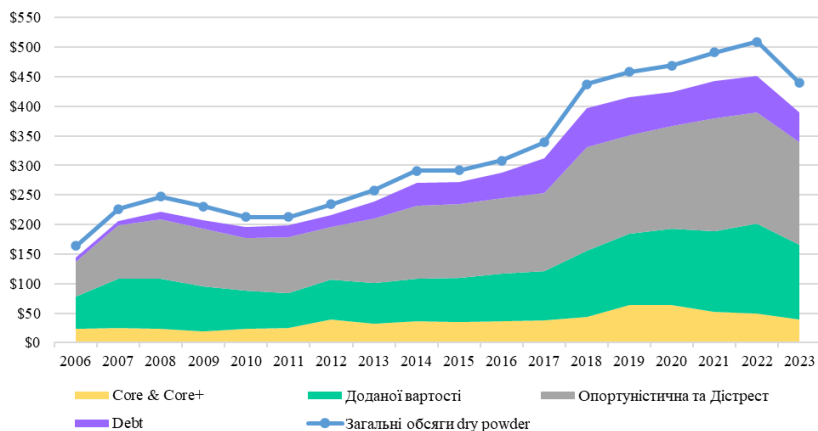


Рис. 1. Динаміка обсягів стратегічного резерву (dry powder) загалом та за стратегіями фондів нерухомості

Починаючи з 2022 року і до кінця 2023 року відбулося 14% зниження обсягів dry powder, вперше з часів глобальної фінансової кризи 2008 року, що може пояснюватися відносно низькими об'ємами поточного залучення капіталу інвестиційними фондами. Такий тренд сигналізував про прогнозоване досягнення “дна” ринкового циклу, коли конкуренція серед покупців за здешевлені активи слабшала, що є позитивним фактором для більшості фондів нерухомості [3]. Незважаючи на зниження загальних об'ємів dry powder у 2024 році, порівняно з піковими значеннями 2022-го року, його загальна величина у розмірі майже 400 млрд дол. свідчить про наявність достатньої ліквідності на ринку нерухомості попри все ще високу інвестиційну “обережність” його учасників. Протягом усього 2024 та на початку 2025 року інвестори проявляли більшу зацікавленість до високодохідних стратегій, таких як доданої вартості та опортуністичної, на противагу традиційним Core/Core+, а також Debt стратегії (стратегії залучення боргового капіталу), що пояснюється вищою вартістю капіталу, яка спостерігається на ринку. Ця тенденція збережеться в короткостроковому періоді, що потребуватиме від управляючих компаній навичок активного управління

активами для підвищення дохідності інвестицій відповідно до обраних стратегій [4; 5].

Загалом, використання dry powder надає інвестиційному фонду переваги у наступному: конкурентній боротьбі за нові угоди; можливості здійснювати більш привабливі “оффери” на купівлю об’єктів нерухомості; забезпеченні підтримки зростання власного портфелю; доступі до ресурсів в умовах ринкової невизначеності та волатильності. Зростання dry powder може пов’язуватися з економічною, політичною чи регуляторною невизначеностями, інфляцією чи коливанням процентних ставок, коли інвестиційні фонди стають обережнішими з новими вкладеннями, очікуючи на стабілізацію умов та зниження цін на активи в майбутньому. Зокрема, підвищення процентних ставок викликає здорожчання залученого кредитного фінансування, змушуючи фонди бути консервативнішими щодо нових інвестицій внаслідок підвищення вартості капіталу. Крім того, збільшення резервів може бути викликане високою конкуренцією за привабливі активи, (що призводить до їх здорожчання, внаслідок чого фонди схиляються до утримання від придбав за завищеною ціною, розраховуючи на більш привабливі умови в майбутньому), або може здійснюватися з метою накопичення ресурсів для реалізації запланованих проєктів чи підтримки існуючих активів у портфелі [2].

Існує декілька основних стратегій використання dry powder на ринку інвестування; їх перелік та відмінні характеристики наведені в таблиці 1.

Підсумовуючи зазначимо, що в короткотерміновій перспективі, актуальним залишатиметься правило “першого гравця”: очікується, що фонди, які можуть швидко розгорнути свій капітал, отримають конкурентну перевагу, особливо на ринках, де вартість активів стабілізується. В той же час, на використання dry powder значною мірою впливатимуть тенденції обсягів процентних ставок; крім того, очікується що здебільшого інвестори фокусуватимуться на ринку США, через очікувану стабільність та потенціал його росту [4; 5]. Інвестори з більшими пулами капіталів матимуть кращі можливості для управління ризиками та використання інвестиційних можливостей у різних регіонах та сегментах нерухомості. Відповідно, інвесторам з обмеженою ліквідністю буде важче залучити капітал, що змушуватиме їх погоджуватися на нижчу дохідність у все більш зростаючому конкурентному середовищі. Незважаючи на все ще високу вартість капіталу, зростання операційних витрат та коливання на ринку нерухомості, значні об’єми dry powder вказують на потенціал для збільшення активності транзакцій у міру стабілізації ринкових умов.

Таблиця 1

Аналізування основних стратегій використання dry powder

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія придбання нових компаній	Передбачає інвестування в привабливі та перспективні компанії в момент найбільш сприятливих ринкових умов та затребуваності споживачів.
Стратегія підтримки існуючого портфелю	Полягає в забезпеченні додаткового капіталу для розвитку компаній в портфелі, сприянні програмам зростання та розширення діяльності, покращенні операційної ефективності чи реструктуризації. Такі ініціативи можуть призвести до зростання вартості існуючих інвестицій або допомогти в подоланні економічних труднощів.
Стратегія опортуністичних придбань в періоди ринкових коливань	Передбачає придбання недооцінених чи “дістрест” активів за сприятливими цінами, що забезпечує вищу дохідність даних інвестицій після відновлення ринку.
Стратегія співінвестування з іншими фондами	Полягає в забезпеченні пулу ресурсів та експертизи для здійснення інвестицій у більших обсягах, які б не могли бути здійсненими самостійно. Така співпраця розширює можливості щодо укладення угод та забезпечує зниження ризиків.
Стратегія своєчасності інвестицій	Передбачає здійснення ринкового аналізу для визначення оптимального часу щодо використання dry powder, зокрема в періоди ринкових корекцій, коли ціни активів можуть бути мінімальними.
Стратегія проходження етапів економічної невизначеності	Сприяє забезпеченню фінансової стабільності та гнучкості, збереженню конкурентоздатності, та водночас дозволяє розглядати реалізацію нових інвестицій, тобто ефективно реагувати на появу неочікуваних можливостей чи загроз.

Джерело: узагальнено на основі [2]

Література:

1. Білоус Н.М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни “Ринок нерухомості”. Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2017.
2. Як працює Dry Powder в Private Equity та чому він важливий / ICLUB. URL: <https://iclub.vc/uk/insights/dry-powder-in-private-equity%3A-how-it-works-and-why-it-matters.html> (дата звернення: 03.02.2025).
3. Tarhuni N. and Cook D. Global Real Estate Report, PitchBook Data, Inc., London, UK. 2024.
4. 2024 Global Investor Intentions Survey. CBRE. URL: <https://www.cbre.com/insights/reports/2024-global-investor-intentions-survey> (дата звернення: 03.02.2025).
5. Dry powder for investment. JLL. URL: <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/global/global-capital-outlook/dry-powder-for-investment> (дата звернення: 03.02.2025).

**Natalia Tubaltseva, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine*

Darina Brynza, Master's Student

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-57>

PROBLEMS AND DISADVANTAGES OF DIGITIZATION IN BUSINESS

ПРОБЛЕМИ ТА НЕДОЛІКИ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ В БІЗНЕСІ

Швидка еволюція та збільшення використання інформаційних технологій допомагають трансформуватися не тільки Світовій економіці, а також національній. Всесвітній економічний форум надав оцінку, згідно з якою глобальна цифровізація може принести понад 30 трильйонів доларів США прибутку у період до 2025 року. Дослідження Глобального інституту McKinsey демонструють, що до 2025 року зростання найбільших економік світу за рахунок вартості, створеної цифровими технологіями, може становити 22% у Китаї, а в США оцінки становлять від 1,6 до 2,2 трильйона доларів [1].

Цифрова економіка тісно пов'язана з цифровізацією бізнесу. Оскільки цифрова економіка передбачає використання цифрових технологій для створення, розповсюдження та обміну інформацією, послугами та товарами. А цифровізація бізнесу регулює перехід від традиційних методів надання послуг до використання цифрових технологій, для покращення якості послуг і доступності для споживачів. Тобто бізнес постійно розвивається та перетворюється завдяки використанню інформаційних технологій. Цифрові технології стали ключовим фактором розвитку бізнесу та змінили традиційні підходи до надання послуг. Поява Інтернету – вплинула на всі сторони людських відносин. Це потужний інструмент, який дає змогу зв'язуватися з ким завгодно з будь-якої точки світу. Сьогодні ми стаємо свідками того, що все більше речей, які купуємо, та інформація, яку отримуємо, ми вилучаємо за допомогою Інтернету.

Наприклад, Інтернет-магазини та платформи з онлайн-бронюванням дозволяють клієнтам здійснювати покупки та бронювання безпосередньо зі своїх пристроїв. До 1994 року люди не уявляли, що можуть замовити товари чи послуги через інтернет. В зазначеному році було відкрито

перший інтернет-магазин піци «Pizza Hut». Крім того, в тому ж році німецька компанія Intershop представила свою першу систему інтернет-магазинів. Amazon запустила свій інтернет-магазин у 1995 році [2]. Незважаючи на негативний досвід прогорілого скуповання стартапів наприкінці 90-х років, це сприяло залученню уваги до інтернет-бізнесу.

Інтернет-бізнес це не тільки інтернет-магазини, але й електронні комерції та соціальні мережі. Відкриття інтернет-бізнесу може допомогти отримати додатковий дохід та забезпечити дохід на повний робочий день, який безпосередньо не залежить від економіки та ринку праці. Основні можливості для бізнесу в Інтернеті зазвичай поділяються на три сфери: E-Commerce, Affiliate M Інтернет-бізнес може не досягти успіху, якщо він не ставить перед собою цілей. Без цілей може не мати чіткого напрямку своєї діяльності і ніколи не зробить правильних дій для отримання прибутку. Досягне успіху, якщо людина відточує конкретну нішу, дуже конкретну категорію роботи або клієнтуру. У бізнесі люди в кінцевому підсумку вибирають варіант, який їм найбільше подобається, навіть якщо це не найбільш логічний варіант. Перевагами бізнесу в інтернеті являються:

- самостійне керування часом;
- можливість автоматизації діяльності;
- зручність у виборі способів оплати та доставки;
- широкий вибір сфери діяльності для самореалізації;
- велика аудиторія та безперервна активність;
- мінімальні фінансові вкладення спочатку;
- партнерів в Інтернеті знайти набагато простіше.

Крім переваг відповідно існують і недоліки бізнесу в інтернеті:

- високий рівень конкуренції;
- ризик невиконання дедлайнів;
- ризик короткостроковості співпраці;
- складність у отриманні позик;
- ізоляція.

– безліч шахраїв. Наприклад, влітку 2021 року кількість українців, які стали жертвами шахраїв під час покупок в Інтернеті, зросла з 22% до 45 відсотків [3].

Найважливішим досягненням цифровізації є фундаментальна зміна стереотипів мислення, методів роботи та управління компанією. Сьогодні більшість компаній покладаються на цифрові системи та рішення для оптимізації внутрішніх процесів та покращення зовнішнього обслуговування клієнтів. Якщо підприємець не узгоджує свою бізнес-модель з цифровими процесами або не пропонує клієнтам нові цифрові продукти, які їх зацікавлять, цілком ймовірно, що його клієнти підуть від нього заради того, хто це робить. За даними Deloitte, понад 70% малих

підприємств спостерігають зростання доходів завдяки цифровій трансформації та бізнесу, який працює на основі цифрових технологій [4].

Цифровізація бізнесу – це крок до «Індустрії.4». Оскільки розвиток інтернету, інфокомунікаційних та хмарних технологій, а також цифрових платформ призвело до появи відкритих інформаційних систем і глобальних промислових мереж, які виходять за межі окремого підприємства та взаємодіють між собою. Такі системи та мережі мають перетворювальний вплив на всі галузі сучасної економіки та бізнесу, переводять промислову автоматизацію на новий, четвертий етап індустріалізації.

Таким чином, цифровізація допомагає створити нові можливості для зростання та безпосередньо залучати і утримувати потенційних клієнтів. Вона має тривалий і фундаментальний вплив на суспільство. Хвиля цифровізації, започаткована Інтернетом, зруйнувала багато галузей, та сприяла відкриттю немислимих раніше можливостей. В умовах невизначеності пріоритетом являється не стільки збільшення частки ВВП, а скільки розвиток інформаційних, нетрадиційних послуг та їх міжгалузевий зв'язок [1].

Отже, розвиток інформаційних технологій та Інтернет змінив спосіб ведення бізнесу, надаючи можливості проводити фінансові операції та керувати виробничими процесами в реальному часі. Це сприяло зростанню ефективності та продуктивності праці, а також появі нових видів підприємницької діяльності. Тобто сфера послуг стала домінуючим сектором економіки, надаючи широкий спектр послуг від фінансів і освіти до охорони здоров'я та розваг. Підвищений попит на висококваліфікованих спеціалістів призвів до змін у системі освіти та розвитку талантів. Стрімкий розвиток третинного сектора знаменує перехід до інформаційно-сервісного суспільства. Послуги відіграють усе більшу роль у задоволенні матеріальних і духовних потреб людини, раціональному у використанні вільного часу, самореалізації особистості.

Література:

1. Іртищева І.О., Тубальцева Н.П., Кальвін В.С. Розвиток сфери послуг в умовах невизначеності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 2. С. 313-321.
2. Інтернет-магазин. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтернет-магазин#Історія> (дата звернення: 01.02.2025)
3. За два роки пандемії українські онлайн-шахраї вкрали 736,6 млн грн. Прес-служба OLX. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/shahrai-vkrali-736-6-mln-grn/> (дата звернення: 02.02.2025)
4. Deloitte. Звіт для Connected Commerce Council. Виступ малого та середнього розміру. Бізнес у цифровому світі. 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/Consultoria/The-performance-of-SMBs-in-digital-world.pdf> (дата звернення: 02.02.2025)

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**Oleksandr Saliuk-Kravchenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Doctoral Student
at the Department of Public Administration
*Interregional Academy of Personnel Management
Kyiv, Ukraine;***

**Senior Research Fellow at the Higher Education Sector,
Department of Educational Statistics and Analytics
*State Scientific Institution "Institute of Educational Analytics"
Kyiv, Ukraine***

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-58>

THE CORPORATIZATION PROCESSES IMPACT ON THE NUCLEAR ENERGY SECTOR IN THE PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT OF THE POSTWAR ENERGY SYSTEM OF UKRAINE

ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИЗАЦІЇ НА СФЕРУ ЯДЕРНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В АСПЕКТАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Ядерна енергетика є основою енергетичного виробництва і найбільшим енергогенерувальним базисом об'єднаної енергетичної системи України у довоєнний і воєнний період функціонування паливно-енергетичного комплексу незалежної України та реалістично прогнозовано займе ключову роль, поряд з відновлювальною енергетикою, у новітній післявоєнній енергетичній системі держави серед інших енергетичних видів енергетик.

Відтак, зазначимо, що для енергетики України воєнного часу ядерна енергетика стала тим енергетичним рушієм держави з енергетичної генерації, яка від початку повномасштабного вторгнення допомогла вистояти та продовжувати боротьбу з російським окупантом. Ядерна галузь енергетики дозволила оминати та не допустити загальної аварійної ситуації в енергетичній системі України (блекауту) та стала основним видом енергетичної генерації при умові суттєвих пошкодженнях виробничих потужностей та знищення більшої частини маневрової енергетичної генерації (ТЕС та ТЕЦ і ГЕС та ГАЕС) й наразі

продовжує бути основою за для забезпечення розбудови енергетичної незалежності України.

Вивчення тематики дослідження проблематики місця ядерної енергетики та атомної промисловості в енергетичній системі держави у період післявоєнного розвитку у фокусі погляду науки публічного управління приділено недоречно мало уваги, що дозволяє науково поглибитися та провести теоретичний аналіз присвячених та тотожних з інших сфер досліджень науковців, дослідників та практиків з відповідної тематики.

Наукові праці направлені на дослідження проблематики післявоєнного розвитку енергетики держави та місця ядерної енергетики та атомної промисловості й ролі у сталому розвитку майбутньої енергетичної системи України присвячені з різних наукових галузей наступними науковцями, дослідниками, практиками та експертами, як В. Борисенко, Б. Басок, Є. Базеєв, В. Капустян, О. Кириленко, І. Кіях, М. Клименко, О. Лищенко, Л. Олейнікова, А. Орехова, К. Осмаковська, А. Параніч, Є. Платонова, Ю. Сагайдак, І. Семенець-Орлова, Ю. Снєжкін, Т. Харченко, Б. Хоролець, О. Череп та інші.

Не стійкий й складний стан функціонування енергетичної галузі України в умовах дії воєнного часу зумовив активізацію досліджень в різних галузях науки, в тому числі у пошуках механізмів публічного управління в забезпеченні енергетичної безпеки держави.

Не менш важливою для науки є післявоєнний розвиток паливно-енергетичного комплексу країни та визначення в ньому місця та ролі ядерної енергетики та атомної промисловості. Натомість майбутні післявоєнні реалії будуть суттєво впливати й докорінно змінювати новий енергетичний баланс України.

Новітня наукова проблематика відповідного дослідження полягає у завчасному плануванні механізмів розподілення видів енергетичної генерації за видами енергетик з доданням нового принципу функціонування енергетичної системи держави у формі енергетичної децентралізації енергетичної системи зі збереженням енергетичного балансу країни з дотриманням енергетичних безпекових постулатів, що є не простим завданням для державних інституцій у сфері енергетики. Ядерна енергетика та атомна промисловість є однією з ключових майбутніх енергетичних генерацій, які сформуять післявоєнний енергетичний комплекс держави та забезпечать енергетичну незалежність України.

Необхідно зазначити, що у світовій енергетичній практиці в масовому масштабі не є масово поширена експлуатація ядерних реакторів, які відпрацювали свій проєктний строк експлуатації, що підкреслю необхідність в оновленні вітчизняних ядерних енергогенерувальних

потужностей з огляду на їх значний строк експлуатації та продовження їх експлуатації через механізм комплексної програми робіт з продовження строку експлуатації діючих енергоблоків атомних електростанцій [1], що не є повним розв'язанням питання повноцінного оновлення енергетичних потужностей ядерної галузі.

Є необхідність окреслення питання корпоратизації державних енергетичних компаній в ядерній галузі енергетики в контексті моделей корпоративного управління на міжнародних принципах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), що своєю чергою спонукав прийнятий Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» [2] який був покликаний удосконалити по міжнароднім та європейським основам корпоративне управління вітчизняних компаній та прищепити на законодавчому рівні принцип незалежності керівництва наглядових рад акціонерних товариств.

На прикладі природного монополіста ядерної сфери енергетики Національної атомної енергогенеруючої компанії «Енергоатом» можливо дослідити важливість корпоратизації державних підприємств енергетичної галузі держави. Натомість відповідна атомна енергогенеруюча компанія була утворена через інструмент перетворення з господарської форми державного підприємства на акціонерне товариство, якого 100 відсотків акцій належать державі у відповідності до Закону України «Про акціонерне товариство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» [3]. Зазначена енергетична компанія, яка є державним монополістом на ринку виробництва ядерної енергії, одна з перших почала реалізувати державну політику корпоратизації серед ядерних державних підприємств.

Відповідний інструмент корпоратизації та перетворення державних енергетичних підприємств реалізується державними інституціями у сфері енергетики з метою ефективної трансформації енергетичної сфери з метою його осучаснення до міжнародного рівня ефективного публічного управління, що тим самим є дієвим механізмом формування та реалізації державної політики в паливно-енергетичному комплексі України.

Корпоратизація у сфері ядерної енергетики та атомної промисловості стане одним з ключових, якщо не вирішальним чинником в забезпеченні довіри до вітчизняної енергетичної галузі держав міжнародних партнерів України та повною мірою сприятиме збільшенню іноземним інвестиціям у вітчизняний енергетичний сектор, що вирішальним чином вплине на динамічну розбудову новітньої післявоєнної енергетичної системи України.

Відтак було проілюстровано питання корпоратизації державних енергетичних компаній зазначеної енергетичної галузі енергетики в контексті моделей корпоративного управління на міжнародних принципах ОЕСД з метою подальшого огляду можливих шляхів розбудови відповідно виду енергетики публічною владою енергетичного менеджменту України.

Література:

1. Про схвалення Комплексної програми робіт з продовження строку експлуатації діючих енергоблоків атомних електростанцій. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.04.2004 № 263-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2004-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.01.2025).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління. Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> (дата звернення: 22.01.2025).
3. Про акціонерне товариство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». Закон України від 06.02.2023 № 2896- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2896-20#Text> (дата звернення: 22.01.2025).

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Ganna Duginets, Doctor of Economic Sciences, Professor
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine

Valerii Vins, Student
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-59>

CULTURAL DIPLOMACY IN THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

В умовах сучасних геополітичних трансформацій особливої актуальності набуває дослідження феномену держав, які, попри значний історичний та культурний потенціал, тривалий час залишалися на периферії міжнародної уваги. Показовим у цьому контексті є приклад України – найбільшої європейської держави, чий вихід з СРСР став вирішальним чинником демонтажу радянської системи. Аналіз культурної спадщини, від класиків XIX століття до сучасних митців, демонструє послідовний розвиток наративів свободи, незалежності та міжнаціональної солідарності, що сформували основу української національної ідентичності в постколоніальному дискурсі. Особливої уваги заслуговує дослідження унікального демократичного досвіду України, що проявився у серії масових громадських рухів, які успішно протидіяли спробам встановлення авторитарного правління. Саме ці процеси заклали підґрунтя для безпрецедентної національної мобілізації під час повномасштабного вторгнення 2022 року, що спонукало міжнародну спільноту до фундаментального переосмислення ролі України у формуванні сучасної системи міжнародних відносин та глобальної безпекової архітектури.

Взаємодія України з міжнародними інституціями у сфері захисту культурної спадщини зазнала суттєвої інтенсифікації з початком повномасштабного вторгнення. Зокрема, співпраця з ЮНЕСКО вийшла на якісно новий рівень через запровадження комплексної системи моніторингу стану культурних об'єктів на всій території держави. Принципово важливим досягненням стало рішення про надання статусу

поширеного захисту визначним об'єктам української культурної спадщини в контексті міжнародного гуманітарного права. Це рішення не лише створило додатковий захисний механізм для культурних цінностей, але й сформувало правове підґрунтя для притягнення до відповідальності за злочини проти культурної спадщини в умовах збройного конфлікту.

Досліджуючи феномен міждержавного співробітництва варто відзначити стрімку еволюцію освітньої дипломатії як інструменту міжнародної комунікації. Українські заклади вищої освіти активно інтегруються до європейського освітнього простору через участь у флагаманських програмах ЄС. Інституційна розбудова освітньої дипломатії отримала новий імпульс завдяки формалізації співпраці з Європейською комісією та консолідації провідних університетів країни в межах спеціально створеного альянсу. Такі ініціативи сприяють не лише академічному обміну, але й посилюють позиції України в глобальному освітньому просторі [1].

В контексті аналізу розвитку української культурної дипломатії в умовах російської агресії особливої уваги заслуговує стратегічне планування Українського інституту на 2025-2029 роки [2]. Документ, розроблений у широкій співпраці з понад 250 галузевими експертами, представниками культурного, освітнього та дипломатичного секторів, окреслює принципово нові підходи до реалізації культурної політики України на міжнародній арені.

Першим ключовим вектором визначено інституціоналізацію культурної присутності через розбудову мережі закордонних представництв. Пілотний досвід створення філій у Німеччині та Франції у 2023 році, які функціонують як неприбуткові організації за донорської підтримки, демонструє життєздатність такої моделі. Особливого значення набуває запланований проєкт відкриття представництва у Польщі, що свідчить про переосмислення ролі культурної дипломатії у відносинах із сусідніми державами. Цей напрям потребує щорічного фінансування близько 40-50 мільйонів гривень на кожен філію для забезпечення роботи команди та реалізації проєктної діяльності.

Другим стратегічним напрямом є суттєве розширення географії культурної присутності України за межі традиційного євроатлантичного простору. Повномасштабне вторгнення РФ актуалізувало потребу активізації культурної дипломатії в країнах Латинської Америки, Африки та Азії. За оцінками дипломатичного корпусу, в умовах обмежених можливостей політичного діалогу саме культурні проєкти стають ефективним інструментом комунікації української позиції. Реалізація цього напрямку потребує окремого фінансування через підвищену вартість логістики та специфіку роботи в цих регіонах.

Третій вектор фокусується на системній підтримці українських студій у закордонних університетах. Проведене інститутом дослідження виявило функціонування понад 160 осередків українських та кримськотатарських студій у 30 країнах світу. Важливим кроком стало започаткування програми імені І. Лисяка-Рудницького як першого державного інструменту підтримки україністики за кордоном. Суттєвим інституційним досягненням є ініціювання Глобальної коаліції українських студій, що об'єднала зусилля ключових державних інституцій – МЗС, МОН, офісу Кримської платформи та Фонду Президента з підтримки освіти, науки та спорту.

Попри очікування щодо послаблення позицій русистики після початку повномасштабного вторгнення, дослідження ASEES демонструє збереження її домінуючих позицій у американському академічному просторі. Це актуалізує потребу системної підтримки українських студій як інструменту деколонізації славістики та формування об'єктивного наукового дискурсу про Україну. Реалізація окреслених стратегічних напрямів вимагає переосмислення ролі культурної дипломатії як складової критичної інфраструктури держави. Це передбачає не лише забезпечення належного фінансування, але й розвиток відповідної законодавчої бази для інституціоналізації культурної присутності України за кордоном в умовах повномасштабного збройного конфлікту.

Російсько-українська війна спричинила суттєву трансформацію культурної дипломатії України. Розбудова мережі закордонних представництв, розширення географії культурної присутності за межі євроатлантичного простору та системна підтримка українських студій у світових університетах формують нову парадигму міжнародної культурної політики. Вона характеризується переходом від окремих проєктів до сталої інституційної присутності та стратегічного планування. Для ефективної реалізації цих напрямів необхідні належне фінансування та розвинена нормативно-правова база. В умовах безжалісної російської агресії, культурна дипломатія стає ключовим інструментом протидії колоніальним наративам та формування новітньої суб'єктності України у світі.

Література:

1. Грицик М., Нагайко К. Культурно-освітня дипломатія в умовах російсько-української війни: 2022–2024 рр. *Гуманітарний простір науки: досвід та перспективи*: зб. матеріалів XLII Міжнарод. наук. практ. інтернет-конф. (м. Переяслав, 29 листопада 2024 р.). Переяслав, 2024. Вип. 42. С. 82-85.
2. Шейко В. Зберегти розвиток в стратегії виживання: можливості культурної дипломатії. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/chomu-kultura-i-kulturna-diplomatiya-vazhlyvi-kolonka-volodimira-sheyka-304094/> (дата звернення: 07.02.2025).

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-60>

**A COMPREHENSIVE APPROACH TO MODERNIZATION
OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE:
IMPLEMENTATION OF EU EXPERIENCE**

**КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ
БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ:
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДОСВІДУ ЄС**

Сучасні виклики, з якими стикається банківська система України, зумовлюють необхідність її реформування відповідно до міжнародних стандартів і найкращих практик. Модернізація банківської системи є критично важливою для забезпечення фінансової стабільності, економічного розвитку та інтеграції країни у європейський фінансовий простір в умовах вибраного Україною євроінтеграційної орієнтації, політики, курсу.

Банківська система Європейського союзу дотримується принципів прозорості, безпеки, стабільності, надійності та гнучкості. Модернізація вітчизняного банківського сектора через покращення прозорості, підвищення рівня безпеки фінансових операцій та сприяння стабільності роботи банків дозволить Україні в умовах війни та євроінтеграційного курсу зміцнити цю довіру до банківських інститутів, що сприятиме підвищенню їх ефективності та загалом зростанню конкурентоспроможності й не лише на вітчизняному ринку, а й на міжнародному. Модернізація банківської системи України, її стабільність є ключовим аспектом для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, які необхідні для підтримки економіки на сучасному етапі її розвитку. Алгоритм комплексного підходу до модернізації банківської системи України на авторський погляд наведено на рис. 1.

Модернізація банківської системи спрямована на інтеграцію з європейським простором в контексті імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [1], що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних банків. Стратегія України на євроінтеграцію передбачає гармонізацію фінансового законодавства з нормами ЄС. Європейська банківська система забезпечує ефективні механізми регулювання та нагляду, що можуть бути адаптовані до українських реалій: директиви ЄС щодо фінансового сектора (зокрема, CRD IV, CRR),

стандарти капіталізації та управління ризиками згідно з рекомендаціями Базельського комітету, практики прозорості та захисту прав споживачів. Імплементация цих підходів дозволить забезпечити стабільність банківської системи, підвищити рівень довіри населення та інвесторів.



Рис. 1. Комплексний підхід модернізації банківської системи України

Джерело: авторська розробка

Модернізація банківської системи передбачає вдосконалення регуляторного середовища, зокрема, запровадження механізмів раннього виявлення кризових ситуацій у банківському секторі, гармонізація стандартів протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, та підвищення ролі Національного банку України як незалежного регулятора. Це сприятиме зменшенню ризиків для банківської системи та підвищенню її стійкості.

Незважаючи на зусилля НБУ щодо імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС вітчизняним банкам притаманний підвищений ризик [2, с. 14]: недостатній рівень структуризації кредитно-фінансових ринків; відсутність належних умов для кредитування, особливо під час війни; кризи платоспроможності виробничих підприємств; вплив війни на банки, банківську інфраструктуру; кібератаки в банківському просторі.

Водночас роль банків велика в умовах економічного зростання та відновлення економіки України після завершення війни. Отже, банківська система відіграє ключову роль у фінансуванні відновлення країни після війни. Для цього потрібні:

- інтеграція з європейськими фінансовими ринками для залучення міжнародних, європейських інвестицій;
- інноваційні фінансові інструменти (так, як зелені облігації, кредити для відбудови інфраструктури);
- створення сприятливих умов для малого та середнього бізнесу (МСБ) через кредитування та грантові програми.

Впровадження європейських практик, імплементація європейського банківського досвіду у цих напрямках дозволить ефективно залучати ресурси та сприяти економічному розвитку. Комплексний підхід, що поєднує реформування регуляторного середовища, впровадження інновацій та інтеграцію європейських стандартів, дозволить забезпечити фінансову стабільність, стійкість до криз та сприятиме економічному розвитку України на шляху до європейської інтеграції.

Література:

1. Офіційний сайт НБУ. Європейська інтеграція. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/euro-integration>
2. Meshcheriakov A., Bodenchuk L., Liganenko I., Rybak O., Lobunets T. Trends in the development of the banking system of Ukraine under conditions of military actions and globalization influences. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 3 (50), pp. 8-22. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.3993>

Ishan Orujov, PhD in Economics

Azərbaycan University

Baku, Azerbaijan;

Western Caspian University

Baku, Azerbaijan

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0996-912X>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-61>

EVOLVING DYNAMICS OF GLOBALIZATION IN THE 21ST CENTURY: TECHNOLOGICAL, CULTURAL AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The 21st century has ushered in unprecedented changes in the way nations and communities interact, trade, and develop. Globalization, a process characterized by increased interconnectedness and interdependence, has expanded beyond traditional economic dimensions to encompass cultural, technological, and environmental aspects. Understanding the evolving dynamics of globalization requires a comprehensive analysis of its driving factors and implications (Castells, 2010).

Technological Advancements and Global Connectivity. The rapid development of digital technologies has been a significant driver of globalization. The proliferation of the internet, mobile communication, and cloud computing has facilitated the seamless exchange of information and services across borders. E-commerce platforms such as Amazon, Alibaba, and Shopify have redefined global trade, enabling small and medium enterprises (SMEs) to reach international markets (Stiglitz, 2017).

Artificial intelligence (AI) and automation are reshaping industries by improving efficiency and reducing costs. Machine learning algorithms are used in supply chain management, financial services, and manufacturing. These technologies contribute to a more interconnected and optimized global economy (World Economic Forum, 2021).

The deployment of 5G networks and the Internet of Things (IoT) has accelerated global communication and data exchange. Smart cities, automated factories, and real-time logistics tracking are just a few examples of how these technologies facilitate a more interconnected world (World Economic Forum, 2021).

Cultural Exchange in a Globalized World. Globalization has enabled the widespread dissemination of cultural products, such as movies, music, and television shows. Streaming platforms like Netflix, Spotify, and YouTube have created a global marketplace for entertainment, where cultural boundaries are increasingly blurred (Castells, 2010).

The rise of social media platforms has fostered cross-cultural interactions and collaborations. Platforms like Instagram, Twitter, and TikTok allow individuals from diverse backgrounds to share ideas, art, and experiences, promoting cultural diversity and mutual understanding (Stiglitz, 2017).

Despite its benefits, cultural globalization poses challenges. The dominance of Western media and consumer culture can sometimes undermine local traditions and identities. Efforts to preserve and promote indigenous cultures are essential to maintaining cultural diversity in a globalized world (United Nations, 2015).

Sustainable Development and Globalization. Globalization has contributed to environmental degradation through industrialization, deforestation, and carbon emissions. The need for sustainable development has become increasingly urgent as climate change poses a threat to global stability (Sachs, 2015).

The pursuit of sustainability has driven innovations in green technologies. Renewable energy sources such as solar, wind, and hydroelectric power are being adopted worldwide. Green supply chain management practices are being implemented to reduce carbon footprints (Sachs, 2015).

Global efforts to address environmental challenges have led to international agreements such as the Paris Agreement. Collaborative initiatives between governments, businesses, and non-governmental organizations (NGOs) are essential for promoting sustainable development on a global scale (United Nations, 2015).

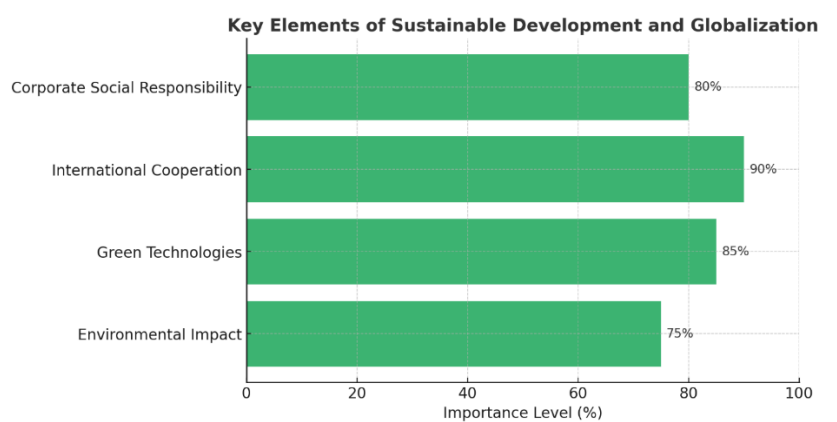


Figure 1. Key elements of sustainable development and globalization

Businesses are increasingly adopting CSR practices to contribute to sustainable development. Ethical sourcing, waste reduction, and community

engagement are examples of how companies are aligning their operations with sustainability goals (Sachs, 2015).

Challenges and Opportunities. While globalization has lifted millions out of poverty, it has also exacerbated economic inequality. The benefits of globalization are often concentrated in the hands of a few, leaving marginalized communities behind (Stiglitz, 2017).

The interconnected nature of the global economy makes it vulnerable to geopolitical tensions. Trade wars, protectionist policies, and regional conflicts can disrupt global supply chains and economic stability (World Economic Forum, 2021).

The digital divide remains a significant challenge, with many developing countries lacking access to advanced technologies and digital infrastructure. Bridging this gap is essential for inclusive globalization (Sachs, 2015).

The COVID-19 pandemic highlighted the fragility of global supply chains and the need for resilience. Adaptation strategies, such as diversifying supply chains and investing in local production, are crucial for mitigating future disruptions (World Economic Forum, 2021).

Conclusion. The evolving dynamics of globalization in the 21st century is shaped by technological advancements, cultural exchanges, and sustainable development initiatives. While these factors present significant opportunities for growth and innovation, they also pose challenges that require collective action and strategic solutions. By embracing technological innovation, fostering cultural understanding, and prioritizing sustainability, the global community can navigate the complexities of globalization and build a more inclusive and sustainable future.

References:

1. Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.
2. Stiglitz, J. E. (2017). *Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump*. W.W. Norton & Company.
3. United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations General Assembly.
4. World Economic Forum. (2021). *The Global Risks Report 2021*. Geneva: World Economic Forum.
5. Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

Izdevniecība “Baltija Publishing”
Valdeķu iela 62 – 156, Rīga, LV-1058
E-mail: office@baltijapublishing.lv

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”
Parakstīts iespiešanai: 2025. gada 21. februāris
Tirāža 100 eks.