

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# МАТЕРІАЛИ

VIII МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ»

ЧАСТИНА 1



*21-22 березня 2024 року*

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# МАТЕРІАЛИ

VIII МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ»

ЧАСТИНА 1

*21-22 березня 2024 року*

Харків – 2024

Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. 694 с.

**ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ**

**В.М. МИХАЙЛОВ** – проректор з наукової роботи ДБТУ, доктор технічних наук, професор;

**ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:**

**М.А. СЕРІК**

– проректор з науково-педагогічної роботи ДБТУ, кандидат технічних наук, доцент;

**Ю.М. САГАЧКО**

– завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, кандидат економічних наук, доцент;

**ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:**

**В.І. АРАНЧІЙ**

– перший проректор Полтавського державного аграрного університету, професор;

**І.Г. БРИТЧЕНКО**

– проректор з міжнародних зв'язків, професор Університету менеджменту безпеки в Кошице (Словаччина), доктор економічних наук, професор;

**С.І. ВАСИЛШИН**

– директор Інституту обліку і фінансів НААН, провідний науковий співробітник ННЦ «Інститут аграрної економіки», доктор економічних наук, професор;

**Н.М. ВДОВЕНКО**

**Ю.П. ВІТКОВСЬКИЙ**

– завідувач кафедри глобальної економіки НУБіП, доктор економічних наук, професор;

– професор кафедри глобальної економіки ДБТУ, доктор економічних наук, професор;

– завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук, професор

**Т.А. ВЛАСЕНКО**

– проректор з наукової роботи СНАУ, доктор економічних наук, професор;

**Ю.І. ДАНЬКО**

– ректор ПЗВО «Харківський технологічний університет «ПАГ», кандидат економічних наук, доцент;

**О.В. ДУДНИК**

– проректор з навчальної та виховної роботи НУБіП, доктор економічних наук, професор, академік НААНУ;

**С.М. КВАША**

– доктор економічних наук, доцент Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика;

**О.М. КРАВЧЕНКО**

– завідувач кафедри обліку і оподаткування ОДАУ, доктор економічних наук, професор;

**І.О. КРЮКОВА**

– професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», доктор економічних наук, професор;

**О.С. МАКОВОЗ**

– професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державного біотехнологічного університету, Голова Ради молодих вчених при Харківській обласній військовій адміністрації, Асоційований член – регіональний координатор Ради молодих учених при Міністерстві освіти і науки України, доктор економічних наук, професор;

**О.В. МАНДИЧ**

– декан факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ, доктор юридичних наук, професор;

**А.В. МОСКАЛЕНКО**

– професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор педагогічних наук, професор.

**В.М. НАГАСЬ**

– професор кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор;

**В.С. НІЦЕНКО**

– професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор наук з державного управління, професор;

**Г.П. ПАСЕМКО**

– проректор з міжнародних питань, академія ВСБ, Домброва-Гурничка, Республіка Польща;

**РАФАЛ РЕБІЛАС**

– доктор-інженер, Варшавський університет природничих наук – SSGW, Республіка Польща;

**ЯЦЕК СКУДАРСКИ**

– в.о. вченого секретаря Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, кандидат економічних наук, доцент;

**О.В. СМІГУНОВА**

– професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ЛНУП, доктор економічних наук, професор;

**І.Б. ЯЦВ**

– професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор економічних наук, професор;

**А.М. ЯЦУН**

– професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор економічних наук, професор;

**ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ І  
НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ, СПІВРОБІТНИКИ ТА  
ЗДОБУВАЧІ ЯКИХ БЕРУТЬ УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ:**

- *Державний біотехнологічний університет*
- *Delft University of Technology, Delft, Netherlands*
- *JIN Climate and Sustainability, Groningen, Netherlands*
- *Higher Education Institution Vilniaus kolegija, Vilnius, Lithuania*
- *University of Security Management in Košice, Kosice, Slovakia*
- *Warsaw University of Life Sciences, Warsaw, Poland*
- *Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»*
- *Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»*
- *Відокремлений структурний підрозділ «Івано-Франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»*
- *Відокремлений структурний підрозділ «Ладизинський фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету»*
- *Відокремлений структурний підрозділ «Могилів-Подільський технолого-економічний фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету»*
- *Відокремлений структурний підрозділ Кам'янець-Подільський фаховий коледж НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

- *Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету садівництва*
- *Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету*
- *Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр Міністерства внутрішніх справ України*
- *Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова*
- *Вінницький технічний фаховий коледж*
- *Державна інспекція архітектури та містобудування України*
- *Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління»*
- *Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*
- *Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»*
- *Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»*
- *Державна установа «Інститут серця МОЗ України»*
- *Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»*
- *Державний податковий університет*
- *Державний торговельно-економічний університет*
- *Державний університет інфраструктури та технологій*
- *Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

- *Дніпровський державний технічний університет*
- *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*
- *Дніпровський політехнічний фаховий коледж*
- *Донецький державний університет внутрішніх справ*
- *Запорізький національний університет*
- *Західноукраїнський національний університет*
- *Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету*
- *Інститут агроекології і природокористування НААН України*
- *Інститут демографії та проблем якості життя НАН України*
- *Інститут економіки промисловості НАН України*
- *Інститут тваринництва НААН України*
- *Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН*
- *Київський електромеханічний фаховий коледж*
- *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*
- *Київський національний університет імені Тараса Шевченка*
- *Київський національний університет технологій та дизайну*
- *Київський університет інтелектуальної власності та права*

- *Комунальне некомерційне підприємство Харківської обласної ради «Обласний туберкульозний санаторій «Ріпки»*
- *Комунальний заклад «Загальноосвітня школа I-III ступенів № 18 Вінницької міської ради»*
- *Комунальний заклад «Хорошівський ліцей Безлюдівської селищної ради»*
- *Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»*
- *Криворізький державний педагогічний університет*
- *Криворізький фаховий коледж торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу*
- *Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу*
- *Луцький національний технічний університет*
- *Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»*
- *Львівський державний університет внутрішніх справ*
- *Львівський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом*
- *Львівський національний університет імені Івана Франка*
- *Львівський національний університет природокористування*
- *Львівський торговельно-економічний університет*
- *Маріупольський державний університет*
- *Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького*
- *Миколаївський національний аграрний університет*

- *Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*
- *Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України*
- *Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*
- *Національна академія Національної гвардії України*
- *Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»*
- *Національний інститут стратегічних досліджень*
- *Національний лісотехнічний університет України*
- *Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*
- *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*
- *Національний транспортний університет*
- *Національний університет «Запорізька політехніка»*
- *Національний університет «Кієво-Могилянська академія»*
- *Національний університет «Львівська політехніка»*
- *Національний університет «Одеська юридична академія»*
- *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*
- *Національний університет біоресурсів і природокористування України*



- Національний університет водного господарства та природокористування
- Національний університет харчових технологій
- Обласний комунальний позашкільний навчальний заклад «Рівненська Мала академія наук учнівської молоді» Рівненської обласної ради
- Одеська державна академія будівництва та архітектури
- Одеський національний економічний університет
- Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
- Полтавський державний аграрний університет
- Полтавський університет економіки і торгівлі
- Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
- Приватне підприємство «Композит»
- Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
- Приватний вищий навчальний заклад «Університет сучасних знань»
- Приватний вищий навчальний заклад «Харківський технологічний університет «ШАГ»
- Сумський державний педагогічний університет імені Макаренка
- Сумський національний аграрний університет
- Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

- *Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*
- *Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*
- *Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*
- *Український державний університет науки і технологій*
- *Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*
- *Уманський національний університет садівництва*
- *Університет митної справи та фінансів*
- *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*
- *Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*
- *Харківський соціально-економічний коледж*
- *Херсонський національний технічний університет*
- *Хмельницький національний університет*
- *Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*
- *Центральноукраїнський національний технічний університет*
- *Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»*
- *Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*
- *Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*
- *Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

Секція

*Сучасні тенденції,  
перспективи та  
стратегічні орієнтири  
розвитку соціально-  
економічних систем  
мікро -, мезо - та  
макрорівня*

## **БАНКІВСЬКИЙ КРЕДИТ ЯК ДЖЕРЕЛО ПОЗИКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Андрос С.В.**, доктор економічних наук, доцент,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5561-901X>

Розвиток сільського підприємництва є одним із пріоритетних і водночас складних для реалізації завдань економіки України. Країна, в якій сільськогосподарське виробництво знаходиться на високому рівні, має величезний потенціал і незалежність від інших держав. У зв'язку з постійно зростаючою конкуренцією на ринках, сільськогосподарські підприємства зацікавлені в швидкому і недорогому доступі до фінансування, основним джерелом якого можуть бути як власні кошти від прибуткової діяльності підприємства, так і позикові кошти (кредитування).

Посилення конкуренції в аграрному секторі призвело до зростання попиту на позиковий капітал. Позика – це фінансові відносини між двома сторонами, в яких одна пропонує гроші, а інша обіцяє повернути їх у визначений термін. Позики є найпоширенішою формою боргового фінансування для всіх підприємств. Позика зазвичай надається на конкретну мету та на певний період часу та забезпечується заставою на основі графіка погашення та спроможності клієнта здійснювати платежі за позикою. Якщо розглядати кредитування в контексті банку, то кредитування – це отримання грошей позичальником на індивідуальних умовах, які завжди прописані в договорі: терміни та суми щомісячних платежів. Окремо є можливість дострокового погашення боргів. Позичальник повертає суму поступово, зазвичай рівними частинами, тим самим зменшуючи свій борг перед кредитором.

Причини використання банківських кредитів для бізнесу включають: розрив у часі між переміщенням товарів і грошей; невідповідність доходів і витрат за деякими операціями; складність прогнозування потреб сільськогосподарських підприємств в оборотних коштах; сезонні коливання в аграрному виробництві та реалізації продукції; необхідність реалізації великих інвестиційних проєктів; інші характеристики конкретного сільськогосподарського підприємства [1].

Основними критеріями для видачі кредитів сільськогосподарським підприємствам є фінансова ефективність, наявність системи управління ризиками та забезпечення економічної стійкості, а також наявність сприятливого кредитного рейтингу, що стає серйозною перешкодою для отримання кредиту для претендентів підприємців. Крім того, оскільки банк зобов'язується вчасно повернути вкладникам кошти, залучені для кредитування, плюс відсотки, банк повинен покрити свої витрати і заздалегідь оцінити ризик повернення чи неповернення кредиту. Виходячи з цього, кожен банк самостійно встановлює процентні ставки за кредитами.

У системі кредиту елементами є кредитор, позичальник і позичена вартість, а функції кредиту полягають у взаємодії елементів кредиту та у взаємодії кредиту з іншими економічними категоріями, а також у процесі відтворення в цілому. При визначенні сутності позики ставиться за мету виділити в кредитних відносинах ті характеристики, які відіграють найважливішу роль у практичній реалізації позики. На нашу думку, основою кредиту є його повернення. Це твердження підтверджується такими аргументами: а) повернення є універсальною властивістю кредиту; б) воно пронизує всі фази кредитних операцій; в) засновано на матеріальних процесах, на завершених кругообігу вартості; г) відображає двосторонній процес.

Водночас слід зазначити, що існує досить обґрунтована позиція про те, що основною властивістю позики є платність (відсотки). Ця ознака позики має перевагу над поверненням з двох причин: а) процент відповідає меті кредитора як бізнес-структури; б) дострокове повернення кредиту позичальником не завжди вигідне кредитору. Можна також додати, що відсоткова ставка є обов'язковою вимогою для позичальника для укладення кредитної операції [2].

Якщо проаналізувати ці дві властивості кредиту та їх взаємодію в контексті їх важливості на практиці, то можна визначити наступне. По-перше, проблема повернення суми кредиту, безумовно, важлива для кредитора. Від цього залежить не тільки їхній прибуток, а й можливість подальшого кредитування, особливо враховуючи те, що значна частина їх кредитних коштів є позиковими коштами і підлягають поверненню. Для цього кредитор оцінює кредитоспроможність позичальника, визначає заставне забезпечення за формами, контролює свою поточну діяльність і постійно контролює виплати по кредиту.

По-друге, повернення кредиту є постійною турботою позичальника, який зацікавлений в ефективному використанні кредиту.

Повернення позиченої вартості залежить від бажання та можливостей позичальника. У разі неповернення позики позичальнику загрожує, в кращому випадку, реструктуризація кредиту, а в гіршому – втрата довіри та банкрутство. По-третє, відсотки – це величина, яка не порівнянна з сумою самої позики. Неповернення «тіла» кредиту значно більше впливає на прибутковість банку, ніж втрата відсотків за кредитом.

Виробничий цикл сільськогосподарських підприємств триває один рік, тому термін видачі кредитів на поповнення обігових коштів зазвичай не перевищує зазначеного терміну. Крім того, підприємство має право самостійно скласти план погашення запитаного кредиту з урахуванням сезонної специфіки своєї діяльності. Як правило, найбільші суми погашення переносяться на останні місяці календарного року – час реалізації зібраного врожаю. Надаються відстрочки платежу.

При наданні кредитів агропідприємствам обов'язковою умовою є прийняття майбутнього врожаю як додаткове забезпечення. Одним із способів мінімізації банківських ризиків при кредитуванні сільгоспвиробників є взяття під заставу земель сільськогосподарського призначення (майна позичальника), які підприємство використовує у своїй діяльності. Погашення кредитів здійснюється за рахунок коштів від реалізації сільськогосподарської продукції [2].

Щодо конкретних принципів кредитування, то, на наш погляд, важливо враховувати, що принципи кредитування базуються на балансі інтересів сторін кредитних відносин, спрямованому на зниження ризиків для кредиторів та забезпечення погашення кредитного боргу у встановлені банком строки.

Якщо мова йде про форми та види кредитів, це питання є важливим для кредитора, оскільки він формує кредитний портфель, у тому числі за видами кредиту, встановлення лімітів кредиту, ризиків, переліку необхідних документів, форм забезпечення кредиту тощо.

У банківській практиці види кредитів конвертуються в різні програми, а всі умови кредитування, повноваження та відповідальність сторін прописані в кредитних договорах.

Важливим для позичальника є і вибір виду кредиту, оскільки від нього залежить, наскільки той чи інший вид кредиту відповідає ефективному досягненню його цілей.

Найбільш поширеною формою кредиту є банківський кредит. Банківські кредити характеризуються трьома характеристиками: Банк оперує меншою мірою власним капіталом, а більшою мірою –

позиковими коштами. Він позичає гроші у клієнтів, перерозподіляє їх і надає позики іншим людям у тимчасове користування; банк надає в позику невикористаний капітал, вільні кошти на рахунках або вкладах; Банк позичає не тільки гроші, але й гроші як капітал.

Отже, позичальник має використовувати кредитні кошти, які він отримав, таким чином, щоб після погашення кредиту він отримав прибуток, з якого сплачує відсотки за кредит. Навіть якщо призначення кредиту визначається позичальником, позикодавець не повинен бути пасивним учасником. Повне та чітке розуміння цілей, на які буде використано кредит, важливе для кредитора, по-перше, для визначення ступеня ризику кредитної операції, по-друге, для визначення умов кредитування, які сприятимуть ефективній реалізації кредитної операції, тобто мети, яку перед собою ставить позичальник кредитних ресурсів [2].

Зазвичай розрізняють два види кредитів відповідно до цільових потреб підприємства-позичальника: виробничі та споживчі. Сучасні позики мають переважно продуктивний характер. Для виробничої форми кредиту зазвичай характерно, що кредит використовується для потреб аграрного виробництва і обігу, тобто для виробничих цілей. Позичальник не тільки погашає кредит, а й сплачує відсотки за кредит.

Позики на підтримку сільськогосподарської діяльності видаються на короткий і довгостроковий періоди на такі цілі, як початковий капітал, поповнення оборотних коштів, розширення аграрного виробництва. При цьому відсотки за кредитом можуть розподілятися переважно на основі державної програми або за рахунок власних коштів банку, але на відміну від відсотків за низькопроцентними кредитами.

Підсумовуючи зазначене, перелічимо основні особливості кредитування сільськогосподарських товаровиробників: складання програми збуту на термін кредиту на основі песимістичного прогнозу; визначення реальної потреби позичальника в кредитних ресурсах; надання клієнту права скласти план погашення запитаного кредиту; реєстрація як додаткова підтримка майбутнього врожаю сільськогосподарських культур; надання під заставу земель сільськогосподарського призначення, що перебувають у власності замовника. При розгляді кредитної заявки для аграрного бізнесу основним завданням банківського працівника є ретельний і всебічний аналіз діяльності підприємства-позичальника для мінімізації ризику непогашення кредиту.

### Література:

1. Andros, S., Akimov, O., Akimova, L., Chang, S., & Gupta, S. (2021). Scenario Analysis of the Expected Integral Economic Effect from an Innovative Project. *Marketing and Management of Innovations*, 3, pp. 237-251. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-20>
2. Andros, S., & Gerasymchuk, V. (2023). Development Trends of the Market of Agricultural Lending to Households in Ukraine: Analysis of Consumer and Mortgage Loans. *Research on World Agricultural Economy*, 4(2), 846. pp. 32-46. DOI: <http://dx.doi.org/10.36956/rvae.v4i2.846>

## ПОГЛИБЛЕННЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ ЯК ЗАГРОЗА ДЛЯ ЇХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

**Антонюк В.П.**, доктор економічних наук, професор,  
головний науковий співробітник,  
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2100-7343>

Розв'язана Росією повномасштабна війна нанесла Україні величезні матеріальні та людські збитки. Усі регіони України мають втрати, однак вони нерівномірно розподілилися в залежності від територіальної близькості до зони бойових дій. Центр економічного відновлення (ЦЕВ) на основі даних Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України наводить оновлену територіальну класифікація регіонів в залежності від рівня ризику воєнних дій: *прифронтові*: Луганська, Донецька, Запорізька, Херсонська області; *регіони відновлення*: Харківська, Сумська, Чернігівська, Київська, Миколаївська; *допоміжні регіони*: Дніпропетровська, Кіровоградська, Полтавська, Черкаська, Вінницька, Одеська, Житомирська; *віддалені регіони*: Хмельницька, Тернопільська, Рівненська, Волинська, Львівська, Чернівецька, Івано-Франківська, Закарпатська області [1]. Ці групи регіонів мають різні наслідки війни, найбільше постраждали прифронтові регіони та ті, які вдалося звільнити від військ агресора.

У звіті спільної оцінки Урядом України і міжнародними організаціями збитків і потреб, які виникли внаслідок широкомасштабного вторгнення Росії (Rapid Damage and Needs Assessment, RDNA3) на початок 2024 р., визначено, що прямі збитки в Україні досягли майже 152 мільярдів доларів США. Найбільш



постраждалими секторами економіки є житло, транспорт, торгівля та промисловість, енергетика та сільське господарство, а найбільш постраждалими регіонами були визнані Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська та Київська області [2]. За оцінкою Світового банку втрат і потреби на відновлення у регіонах, розбіжність складає десятки разів (табл.).

*Таблиця*

**Регіони України з найбільшими та найменшими втратами і потребами на відновлення, млрд дол. США**

<b>Області України</b>	<b>Пошкодження</b>	<b>Втрати</b>	<b>Потреби</b>
Області, що найбільше постраждали від війни			
Донецька	38,7	39,0	73,9
Запорізька	13,5	30,4	33,6
Луганська	17,8	19,1	39,1
Харківська	27,8	32,3	54,9
Херсонська	12,6	25,7	35,0
Київська	11,2	82,7	42,5
Області, що найменше постраждали від війни			
Тернопільська	0,0	3,9	1,7
Чернівецька	0,0	1,6	0,7
Рівненська	0,1	3,5	1,6
Волинська	0,1	4,6	1,7

*Джерело: складено за [3]*

Різні наслідки війни в регіонах зумовлюють економічну та соціальну динаміку. Це відбувається внаслідок релокації бізнесу, що суттєво змінює економічну географію регіонів та структуру їх економіки. За різними джерелами перемістилися близько 800 одиниць підприємств, з яких близько 650 уже відновили роботу на новому місці. Найбільше їх переїхало до західних регіонів – Львівської, Закарпатської, Чернівецької, Івано-Франківської, Хмельницької та Тернопільської областей, що створює нові можливості розвитку цих регіонів, однак зумовлює занепад територій їх попередньої локації. Також внутрішня і зовнішня міграція населення суттєво змінює ситуацію на регіональних ринках праці, в доходах місцевих бюджетів, в соціальних видатках та обсягах споживчого попиту, що є важливим для відновлення економічної діяльності. За оцінкою Міжнародної організації з міграції (МОМ), у січні 2023 р.

нараховувалося 5352 тис. внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) [4]. Результати опитування МОМ показують, що більшість внутрішніх мігрантів переміщуються в межах своїх регіонів, однак значна їх частина зі східних і південних областей перемістилася в центральні та західні області. Продовження воєнних дій буде стимулювати такі переміщення, що призводить до втрати робочої сили.

Таким чином, внаслідок війни відбуваються суттєві зміни в соціально-економічних параметрах розвитку регіонів. Процеси згорнення економічної діяльності, релокації бізнесу, міграції та інших форм реагування на виклики війни руйнують усталену раніше економічну та поселенську структуру регіонів, та формують нові виклики для всіх регіонів. Східні та південні регіони, які найбільше потерпають від збройної агресії, втрачають майно, інвестиції, бізнес, робочу силу, населення і цілому та доходи місцевих бюджетів, тобто втрачають ресурси для відновлення, яке буде великою мірою залежати від зовнішньої допомоги. Центральні та західні регіони стикаються з проблемою диверсифікації структури економіки, кадрового забезпечення нових, невластивих для них видів економічної діяльності, а також з перенаселенням та надмірним навантаженням на соціальну інфраструктуру. Такі виклики потребують нових підходів в регіональній політиці, яка має базуватися на реальній оцінці соціально-економічного стану кожної області, визначенні критичних для неї проблем та концентрації ресурсів і зусиль на їх вирішення.

#### Література:

1. Оцінка впливу війни на економіку України. Матеріали для обговорення. Вересень 2023. Центр економічного відновлення. URL: <https://recovery.org.ua/> (дата звернення: 07.03.2024).

2. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3. Мінінфраструктури. 15 Лютого 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (дата звернення: 07.03.2024).

3. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (date of application: 07.03.2024).

4. Україна – звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 12 (16-23 січня 2023 року). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennya-0> (дата звернення: 07.03.2024).

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Бабець І.Г.**, доктор економічних наук, професор,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет, м. Кропивницький, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0635-9375>

Роль інвестицій в економічному зростанні країни визначається не лише їхніми обсягами та доступністю для підприємців. Важливим чинником економічного розвитку є галузева структура внутрішніх та зарубіжних інвестицій. З цієї точки зору в умовах глобальної конкуренції зростає роль інвестування у реальний сектор економіки, зокрема промислові підприємства, які створюють більшу додану вартість та експортують виготовлену продукцію на міжнародні ринки, забезпечуючи надходження іноземної валюти в країну та покращуючи платіжний баланс.

Більше третини усіх капітальних інвестицій в Україні традиційно спрямовуються у промисловість. До початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну спостерігалася тенденція до збільшення частки промисловості у загальних обсягах капітальних інвестицій – з 32,1 % у 2015 р. до 45,1 % у 2021 р., а обсяг інвестицій збільшився з 87,6 млрд грн у 2015 р. до 242,9 млрд грн у 2021 р. [1]. У 2015 р. у будівництво надходило 15,9 % усіх капітальних інвестицій, а у 2021 р. їх частка зменшилася до 10,3 %. Капітальні інвестиції у сільське господарство у 2015 р. становили 10,7 % загального обсягу інвестицій, а їхнє скорочення у 2021 р. було незначним (до 9,1 %). Частка інвестицій в сферу інформації та телекомунікації зменшилася майже удвічі – з 8,4 % у 2015 р. до 4,4 % у 2021 р.

Зростаючою тенденцією упродовж 2015-2021 рр. характеризувалася зміна частки оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (з 7,6 % до 10,9 %), а також транспорту, складського господарства, поштової і кур'єрської діяльності (з 6,8 % до 8,2 %). Значно меншою була частка професійної, наукової та технічної діяльності у загальних обсягах капітальних інвестицій, хоча й відбулося її збільшення з 1,5 % у 2015 р. до 3,2 % у 2021 р. Найменше капітальних інвестицій надходило до підприємств, які представляють туристичну галузь та займаються тимчасовим розміщенням й організацією харчування, про що свідчить низька частка у загальних обсягах капітальних інвестицій (0,5 % у 2015-2022 рр.).

За рік повномасштабної війни структура капітальних інвестицій істотно змінилася. Частка промисловості в загальному обсязі капітальних інвестицій у 2022 р. зменшилася на 14,3 в. п. порівняно з 2021 р. і становила 30,8 %, що було менше ніж у 2015 р. Також зменшилася частка інвестицій у будівництво (-2,4 в. п.), в оптову та роздрібну торгівлю; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (-2 в. п.), у професійну, наукову та технічну діяльність (-1,7 в. п.), в інформацію та телекомунікації (-0,3 в. п.). Водночас, зросла частка інвестицій в сільське господарство – з 9,1 % у 2021 р. до 12,6 % у 2022 р., у транспорт, складське господарство, поштову і кур'єрську діяльність – з 8,2 % до 12,1 %.

Аналіз структурних трансформацій капітальних інвестицій та їхньої динаміки за видами економічної діяльності свідчить про недостатність інвестицій в Україні для забезпечення економічного зростання та про зростаючі загрози деіндустріалізації вітчизняної економіки. В умовах війни найбільше скоротилися інвестиції в промисловість та професійну, наукову і технічну діяльність, що призведе до зниження обсягів виробництва, рівня продуктивності та інноваційної активності галузей промисловості. Натомість, зростання інвестицій у сільське господарство та підприємства транспортних послуг, що певною мірою обумовлено потребами воєнного стану та погіршенням логістичних ланцюгів доставки товарів, може призвести до поглиблення сировинної орієнтації української економіки у довгостроковому періоді.

В цих умовах, для української економіки залучення інвестиційного капіталу з країн, які є лідерами у виробництві високотехнологічної продукції та продукції з високим рівнем доданої вартості є пріоритетним напрямом інвестиційної політики. Надходження інвестицій з цих країн, як правило, супроводжується передачею технологій, які є новішими порівняно з тими, що застосовуються в Україні, і може підтримати індустріальний розвиток нашої країни. У зв'язку з цим доцільно розглянути галузеву структуру прямих іноземних інвестицій, яка характеризує якість залученого в економіку іноземного капіталу з точки зору його ефективності для економічного зростання.

Іноземні інвестиції залучаються в усі види економічної діяльності України, але розподілені вони не рівномірно. Найбільше ПІІ спрямовано у сферу послуг, яка становить близько 50 % загального обсягу іноземних інвестицій в економіці України. Позитивна динаміка упродовж 2015-2021 рр. була притаманна потокам ПІІ у промисловість

(зростання з 11,9 до 18 млрд дол. США), оптову та роздрібну торгівлю (збільшення з 6,0 до 6,9 млрд дол. США). Спостерігалось істотне, майже утричі, зростання накопичених ПП у сільському господарстві – з 0,62 млрд дол. США у 2015 р. до 1,8 млрд дол. США у 2021 р., що свідчить про підвищення рівня привабливості вітчизняного аграрного сектора. Залишки ПП в сфері інформаційних та телекомунікаційних послуг збільшилися на 62,4 % (з 1,6 до 2,5 млрд дол. США). Негативною тенденцією вважаємо скорочення упродовж 2015-2021 рр. обсягів ПП в професійну, наукову та технічну діяльність більше ніж у три рази (з 2,6 до 0,86 млрд дол. США [2]). Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання інтересу іноземних інвесторів до промисловості України, про що свідчить збільшення частки ПП з 31,1 % у 2015 р. до 37,7 % у 2021 р. У загальних обсягах ПП зросла частка переробної промисловості з 22,9 % у 2015 р. до 23,1 % у 2021 р., а обсяги ПП у переробну промисловість збільшилися на 25,5% (з 8,8 до 11,0 млрд дол. США).

В загальних обсягах ПП у 2021 р. найбільшою була частка таких галузей промисловості: добувна промисловість і розроблення кар'єрів (11,3 %), виробництво харчових продуктів (6,7 %) та металургійне виробництво (6,6 %). Варто відзначити позитивну тенденцію щодо збільшення частки інвестицій у машинобудування (з 1,8 % до 2,3 %), оскільки підприємства цієї галузі промисловості відносяться переважно до середньо- та високотехнологічних. Обсяги ПП, що надійшли у машинобудівну промисловість збільшилися з 811,4 млн дол. США у 2015 р. до 1400,4 млн дол. США у 2021 р. Водночас, обсяги інвестицій в інші високотехнологічні галузі промисловості залишаються неістотними. Зокрема, у виробництво фармацевтичних продуктів та препаратів у 2021 р. надійшло 234,5 млн дол. США іноземних інвестицій, що становило 0,4 % загального обсягу ПП.

За рік повномасштабної війни відбулися істотні зміни у структурі ПП в економіці України. В загальних обсягах ПП збільшилася частка сільського господарства (з 3,8 % у 2021 р. до 4,5 % у 2022 р.), оптової та роздрібною торгівлі (з 14,4 % до 15 %), транспортних послуг (з 3,3 % до 3,6 %), інформаційних та телекомунікаційних послуг (з 5,6 % до 7,4 %). Водночас відбулося зменшення частки ПП у переробну промисловість (на 1,4 в. п.), у будівництво (на 0,7 в. п.), у професійну, наукову та технічну діяльність (на 0,3 в. п.). Отже, структурні трансформації ПП в Україні в умовах війни співпадають зі змінами структури капітальних інвестицій в частині зміщення зацікавленості інвесторів в бік сільського господарства та транспортних, складських і кур'єрських послуг.

Розглянуті структурні зміни іноземних інвестицій в Україні, які відбулися у період до початку повномасштабного вторгнення російських військ, обумовлені істотним зростанням у 2021 р. порівняно з 2015 р. обсягів інвестицій у сільське господарство (на 193 %), у добувну промисловість (на 122,9 %), в інформаційні та телекомунікаційні послуги (на 62,4 %) та у переробну промисловість (на 25,5 %). За рік повномасштабної війни структура ПІІ в економіці України змінилася під впливом нерівномірного скорочення обсягів іноземних інвестицій, накопичених у різних видах економічної діяльності. У 2022 р. обсяг залишків ПІІ зменшився у всіх видах економічної діяльності порівняно з 2021 р., проте, темпи їхнього скорочення були різними. Так, у 2022 р. найменше скоротився обсяг ПІІ в інформаційні та телекомунікаційні послуги (на 5,2 %) та у сільське господарство (на 15,9%) порівняно з 2021 р. За цей же період найбільшого скорочення обсягів ПІІ зазнали переробна промисловість (на 32,9 %), добувна промисловість (на 28,5 %), оптова та роздрібна торгівля (на 25,8 %), професійні, наукові та технічні послуги (на 35,1 %). Нижчі темпи зменшення залишків ПІІ у сільському господарстві та інформаційних і комунікаційних послугах власне й обумовили зростання частки цих видів діяльності у загальній структурі ПІІ під час війни.

Скорочення ПІІ у переробну промисловість під час повномасштабної війни було обумовлене насамперед зменшенням інвестицій у тих галузях, які традиційно були пріоритетними для інвесторів. Так, у 2022 р. порівняно з 2021 р. залишки ПІІ у металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів зменшилися на 39,6 %, у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів - на 18,1 %, у виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 22,1 %, у машинобудування – на 28,1 %. Єдиною галуззю промисловості, де у 2022 р. відбулося зростання накопичених ПІІ порівняно з 2021 р., було виробництво коксу та продуктів нафто перероблення – на 12,8 %.

Внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ інвестиційний клімат в Україні істотно погіршився через зростання ризиків і загроз діяльності підприємств, які залучають інвестиції. Зміна структури ПІІ у 2022 р. свідчить про те, що іноземні інвестори, які залишаються в Україні, все більше надають перевагу видам економічної діяльності з високою швидкістю оборотності вкладеного капіталу (добувна промисловість та розроблення кар'єрів, оптова та роздрібна торгівля, сільське господарство, інформаційні та телекомунікаційні послуги). Водночас, обсяги іноземних інвестицій у високотехнологічні

галузі промисловості (машинобудування, фармацевтична промисловість) залишаються відносно невисокими, а їхня частка не перевищує 3% від загального обсягу ПІП, що загалом свідчить про низьку технологічну місткість інвестицій в економіці України.

#### **Література:**

1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2022 роки. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd\\_rik/ibd\\_u/ki\\_rik\\_u\\_e\\_bez.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_u_e_bez.htm) (дата звернення: 07.03.2024).

2. Прямі інвестиції в Україну: залишки за видами економічної діяльності. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 07.03.2024).

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ У КОНТЕКСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ**

**Гацько А.Ф.**, доктор економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-5043>  
**Копійковський Ю.М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) РВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Агропродовольчий сектор є одним з найважливіших галузей для будь-якої країни, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку, але й впливаючи на економічний розвиток, соціальну стабільність та екологічну рівновагу. Проте, цей сектор постійно стикається з різноманітними ризиками та невизначеністю, які можуть серйозно підірвати його стійкість та ефективність. У зв'язку з цим, стратегічне управління ризиками та невизначеністю стає важливою складовою успішності агропродовольчих підприємств. У даній статті розглянемо виклики, з якими стикається агропродовольчий сектор, а також стратегії їх подолання.

### **Виклики агропродовольчого сектору**

Перш за все, агропродовольчий сектор піддається впливу природних факторів, таких як погодні умови, кліматичні зміни та природні катастрофи. Негативний вплив цих факторів може призвести до втрат врожаю, зниження якості продукції та збільшення виробничих витрат.

Другим важливим викликом є висока невизначеність ринкових умов. Агропродовольчий ринок підданий коливанням попиту, цін на сировину, змінам у споживчих вподобаннях та технологічному прогресі. Ця невизначеність ускладнює планування виробництва та реалізації продукції.

Третім викликом є соціальні аспекти, такі як демографічні зміни, зміна споживчих вподобань та стандарти якості та безпеки продукції. Крім того, агропродовольчий сектор також стикається з труднощами в залученні та утриманні кваліфікованого персоналу.

### **Стратегії подолаття викликів**

Для ефективного управління ризиками та невизначеністю у агропродовольчому секторі необхідно впроваджувати комплексні стратегії:

**1. Диверсифікація виробництва:** Розширення асортименту продукції може зменшити вплив ризиків на підприємство, розподіливши ризики між різними напрямками виробництва.

**2. Використання інноваційних технологій:** Впровадження сучасних технологій вирощування та обробки продукції дозволить підприємствам збільшити врожайність, покращити якість продукції та знизити витрати.

**3. Створення резервів і резервних планів:** Розробка планів дій у випадку негативних подій, таких як погіршення погодних умов або вибух епідемії захворювань, дозволить підприємствам швидко реагувати на зміни та зменшити їх негативний вплив.

**4. Страхування ризиків:** Використання страхових послуг допоможе покрити фінансові втрати, пов'язані з різними ризиками, такими як втрата врожаю або збільшення витрат на виробництво.

**5. Співпраця з державними органами і науково-дослідними установами:** Взаємодія з урядовими інституціями та науковими дослідницькими центрами може допомогти підприємствам отримати доступ до інформації та ресурсів, необхідних для ефективного управління ризиками та невизначеністю.

**6. Екологічна урбанізація:** Розвиток міських агропромислових комплексів та вертикальних ферм може зменшити залежність від погодних умов і забезпечити стабільний виробничий процес.

**7. Розвиток альтернативних джерел доходу:** Вирощування не тільки продукції харчування, але й виробництво біопалива, екологічних добрив чи інших біобазових продуктів може стати додатковим джерелом прибутку та зменшити ризики вирощування традиційної сільськогосподарської продукції.



**8. Оптимізація логістичних процесів:** Ефективне управління логістичними процесами, такими як транспортування, зберігання та доставка, є важливим аспектом стратегічного управління ризиками. Розробка оптимальних маршрутів доставки та використання сучасних технологій в цій сфері може допомогти знизити витрати та ризики, пов'язані з втратою продукції під час транспортування.

**9. Стійке виробництво та використання ресурсів:** Використання стійких методів виробництва та використання екологічно чистих технологій дозволить підприємствам зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити стійкість до змін у кліматичних умовах.

**10. Контроль якості та сертифікація:** Ретельний контроль якості продукції та дотримання стандартів сертифікації є важливими складовими ефективного управління ризиками. Введення систем якості та сертифікації дозволить підприємствам забезпечити високу якість своєї продукції та підтвердити її відповідність міжнародним стандартам.

**11. Створення мережі партнерів та співпраця з громадськістю:** Взаємодія з іншими підприємствами, організаціями та громадськістю може допомогти підприємствам управляти ризиками та невизначеністю шляхом обміну інформацією, ресурсами та підтримки спільних проєктів.

**12. Постійне навчання та розвиток персоналу:** Розвиток знань та навичок персоналу є важливим елементом стратегічного управління ризиками. Підприємства повинні інвестувати в навчання своїх працівників з питань безпеки, якості та ефективності виробництва.

**13. Моніторинг та аналіз ризиків:** Постійний моніторинг ризиків та аналіз їхнього впливу дозволяють підприємствам своєчасно виявляти потенційні загрози та реагувати на них.

У висновку, стратегічне управління ризиками та невизначеністю у контексті агропродовольчого сектору є невід'ємною складовою успіху підприємств у цій галузі. Шляхом впровадження комплексних стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків та ефективне управління невизначеністю, агропродовольчі підприємства можуть забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі.

#### Література:

1. Agriculture and Rural Development.  
URL: <http://data.worldbank.org/indicator> (date of application: 01.03.2024).

2. Agriculture global practice discussion paper 10 (January 2016). Agricultural sector risk assessment: methodological guidance for practitioners world bank group report number 100320-glb. World Bank Group

3. Миронова М.Д. Управління ризиками в галузі агропромислового комплексу. *Вісник економіки, права та соціології*. 2015. № 4. С. 31-33.

4. Guohe Qin. Strategic Management of Competitiveness of Producers of Agro-Food Products: dis. ... Doctor of Philosophy: 073 - Management; scientific supervisor. S. Minenko. Kharkiv: DBTU, 2023. 212 p.

## **НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЗРОШУВАНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

**Гуторов О.І.**, доктор економічних наук, професор,  
Інститут кліматично орієнтованого  
сільського господарства, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0688-9413>

Стан розвитку сільського господарства багато в чому залежить від його інвестиційної привабливості. Інвестиції доцільно розглядати як можливість для аграрного сектору економіки підвищити свою стійкість та реорганізувати сільськогосподарське виробництво, вивести на новий рівень якість виробленої продукції і підвищити її конкурентоспроможність [1].

У зв'язку з цим важливо завчасно оцінити інвестиційну привабливість галузі, знизити можливий ризик від інвестування коштів та в максимально короткий строк повернути свої вкладення. Найбільшу інвестиційну привабливість мають земельні ділянки зі сприятливими властивостями ґрунтів і клімату, що мають потенційну можливість забезпечити високі врожаї культур, дозволяють застосовувати сучасні інтенсивні технології та відповідно досягати стабільних економічних показників. На жаль, треба констатувати, що державне фінансування завжди було недостатнім для стійкого розвитку сільського господарства, також немає достатньою мірою розроблених і втілених на практиці державних програм підтримки сільського господарства. Це негативно впливає на рівень раціонального використання земель сільськогосподарського призначення.

Забезпечення інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель слід розглядати як фундаментальну проблему, що потребує більш ґрунтовного розкриття у теоретичному, методологічному та організаційному плані, вирішення якої сприятиме ефективному функціонуванню сільських територій в Україні [2].

Структуру інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель доцільно розглядати крізь призму потенціалів. Природно-географічний потенціал являє собою сукупність природних компонентів, географічного положення, природних ресурсів та інших явищ, існуючих незалежно від діяльності людини. Фінансовий потенціал розглядається через прямі та портфельні інвестиції і часові параметри їх здійснення. Людський потенціал розглядається як результат взаємодії соціально-демографічних і професійних спільнот, які живуть і діють на певній території. Інноваційний потенціал розглядається як нововведення, що готове до реалізації та впровадження. Під інституційним потенціалом розуміється розвиненість інститутів, що забезпечують функціонування зрошуваних сільськогосподарських земель. Під інфраструктурним потенціалом розуміється виробництво послуг й товарів для задоволення потреб населення в необхідному обсязі, потрібної якості.

Оцінка інвестиційної привабливості дає можливість виявити проблеми та недоліки у процедурі залучення інвестицій, причини, що струмують цій процес, а також виявити ризики, що впливають на інвестиційну привабливість.

Процедура оцінки інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель полягає у наступному: по-перше, формується система показників, за якими оцінюється інвестиційна привабливість; по-друге, обирається методика, яка дозволяє оцінити інвестиційну привабливість; по-третє, проведення оцінки інвестиційної привабливості.

Здійснення оцінки інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель відбувається на основі обраних показників та методів дослідження, які дозволяють встановити стан та надати характеристику інвестиційної привабливості як унікальному поєднанню економіко-екологічних та соціальних ознак.

Показники, що використовуються для оцінки факторів інвестиційної привабливості, можна умовно поділити на три групи: перша група – статистичні показники, які виражають кількісну та якісну сукупність одиниць спостережень процесів або явищ, що стосуються інвестиційної привабливості та використовуються для її оцінки; друга група – опитування (або анкетування) підприємницької спільноти; третя група – експертна оцінка. Під методом експертних оцінок розуміють комплекс логічних і математичних процедур, які спрямовані на отримання від висококваліфікованих фахівців інформації яка узагальнюється з метою отримання відповідної оцінки.

Процедура отримання оцінки інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель ускладнюється поєднанням різних соціально-економічних процесів розвитку території, які не можливо виразити за допомогою одного уніфікованого показника. Визначення цієї оцінки відбувається на основі показників, які впливають на інвестиційну привабливість та мають різну методичку розрахунку. Важливим етапом науково-методичного забезпечення оцінки інвестиційної привабливості є обґрунтування принципів відбору показників.

Оцінку складових інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель можливо отримати за допомогою відповідних показників та індикаторів, які змінюються як в часі так і в просторі. Визначені показники, що отримані за результатами обробки статистичної інформації, є абсолютними величинами, на основі яких відбувається розрахунок відносних та середніх величин. Розрахунок індикаторів складових інвестиційної привабливості відбувається на основі системи показників. Вимоги, які висувуються до індикаторів, полягають у тому, що вони повинні з різних позицій піддаватися кількісній оцінці, а також не дублюватися.

Визначення впливу ризику на формування інвестиційної привабливості є досить умовною процедурою, яка має суб'єктивні ознаки. Метою визначення ризику, що впливає на інвестиційну привабливість, є встановлення можливих його наслідків та врахування його дії при проведенні такої оцінки. Важливо зазначити, що вплив ризиків необхідно розглядати як дію, у разі якої відбуваються кількісні та якісні зміни в складових інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель. Доцільно виділити наступні види ризиків: виробничий, управлінський, соціальний, екологічний, криміногенний [3].

Послідовність етапів процедури визначення інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель можна представити наступним чином:

*Перший етап.* Визначення мети та завдань оцінки інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель. До загальних завдань такої оцінки належать наступні: аналіз інвестиційного потенціалу економіки регіону; визначення впливу ризиків на інвестиційну привабливість економіки регіонів; формулювання результатів дослідження у вигляді інформаційно-аналітичної або графічної оцінки.

*Другий етап.* Визначення об'єктно-орієнтованої бази даних (показників) оцінки інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель. Систему показників доцільно формувати на засадах відповідних принципів. До принципів відбору показників інвестиційної привабливості слід віднести наступні: цілеспрямованості; простоти; уніфікованості; об'єктивності; достовірності; реалістичності; науковості.

*Третій етап.* Визначення ризиків, що впливають на інвестиційну привабливість зрошуваних сільськогосподарських земель. Прийняття обґрунтованого управлінського рішення, повинно відбуватися на засадах інтегральної оцінки, яка враховує як позитивні риси, так і силу дії ризиків як зовнішнього так і внутрішнього впливу.

*Четвертий етап.* Вибір часового інтервалу оцінки інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель. На цьому етапі слід встановити період дослідження. Окремо обґрунтувати базисний і звітний роки. Період не повинен залежати тільки від наявних статистичних даних, головний критерій вибору є відповідність меті та завданням дослідження.

*П'ятий етап.* Вибір методу дослідження інвестиційної привабливості. Для досягнення поставленої мети обираються способи та прийоми проведення оцінки інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель. Розрахунок оцінки інвестиційної привабливості відбувається у запропонованій послідовності: нормування та калібрація показників; розрахунок індикаторів по кожній складовій; розрахунок рейтингової оцінки.

Проведений теоретико-методологічний аналіз бізнес-планування показав необхідність удосконалення структури бізнес-плану інвестиційного проєкту аграрного підприємства в зоні зрошення. Інвестиційне проєктування в таких підприємствах має суттєві особливості, врахування яких є необхідним при розробці і втіленні в життя ефективних інвестиційних проєктів, що позитивно вплине на інвестиційну привабливість зрошуваних сільськогосподарських земель [4].

Розробка бізнес-плану інвестиційного проєкту сприяє виявленню вузлових моментів процесу залучення інвестиційних надходжень та дозволяє окреслити комплекс перепон і бар'єрів залучення фінансування, а також виявити ризики забезпечення прийняттого рівня інвестиційної привабливості. Розробка бізнес-плану інвестиційного проєкту представляє основну процедуру прийняття інвестиційних рішень. Від того, наскільки вдало розроблений та обґрунтований той чи інший інвестиційний проєкт залежить доля подальшого інвестування.

### Література:

1. Інвестування розвитку аграрного сектору економіки та сільських територій: монографія / за ред. О.В. Захарчука і М.І. Кісіля. К. : ННЦ «ІАЕ», 2021. 312 с.

2. Гуторов О.І. Пріоритетні напрями соціально-екологічної політики сталого розвитку сільських територій. *Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 07 грудня 2022 року). Полтава : ПДАУ, 2022. С. 197-201.

3. Voichenko E.V., Voiarkina L.V. Justification of risks in the system of economic security of the enterprise and means of their leveling. *Аграрні інновації: науковий журнал*. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2023. № 18. С. 228-233.

4. Гуторов О.І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проєкту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Харків : ХНАУ, 2020. № 1. С. 190-199.

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТРУКТУРИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ

**Догадаєв С.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
**Несененко П.П.**, доктор економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6399-3511>

Інтеграція України в Європу – це шлях до модернізації економіки, подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій та нових технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки, насамперед, на ринок ЄС. Як невід’ємна частина Європи, Україна орієнтується на моделі соціально-економічного розвитку провідних європейських країн. Однак, сучасний етап соціально-економічного розвитку держави вимагає орієнтації економічної політики на невпинне скорочення існуючого розриву між Україною та найбільш розвиненими країнами світу. Європейська інтеграція є ключовим пріоритетом зовнішньої політики України, який передбачає проведення системних реформ у всіх сферах життя відповідно до норм і стандартів ЄС. Кінцевою метою є набуття Україною членства в Європейському Союзі, а тому виникає необхідність всебічного дослідження наслідків приєднання країни до європейської спільноти.

Безпрецедентна складність сучасних викликів вимагає від міжнародної спільноти посилення співпраці у сфері науки, технологій та інновацій для кращого використання економічних можливостей. Скрутне становище пояснюється, насамперед, вторгненням Росії на територію України, що викликало слабкість національної інноваційної екосистеми та відсутність тісних контактів і професійних зв'язків між українськими установами та їхніми європейськими колегами.

23 червня 2023 року Україна отримала статус кандидата на вступ до Європейського Союзу. Для цього державні органи влади якісно та в рекордно короткі терміни заповнили опитувальник та доклали значних зусиль у напрямку секторальної інтеграції.

Завдяки системним перетворенням і навіть в умовах повномасштабної війни Україна досягла п'яти так званих «безвізових» режимів з ЄС (у сферах енергетики, транспорту, економіки, митниці, цифровізації) [1].

Україна виконує свої завдання щодо європейської інтеграції: імплементує Угоду про асоціацію з ЄС та наближає українське законодавство до чинного права ЄС, покращує торговельні відносини з Євросоюзом, продовжує секторальну інтеграцію до внутрішнього ринку ЄС та розширює свою участь у європейських програмах та ініціативах.

Водночас перед країною постають нові масштабні та складні завдання, пов'язані з реальними перспективами на вступ до ЄС. Україна має амбітну мету бути повністю готовою до членства в ЄС якнайшвидше в умовах війни.

8 листопада 2023 року Європейська Комісія однозначно рекомендувала Європейській Раді розпочати переговори про вступ України до ЄС, позитивно оцінивши прогрес України у проведенні реформ. 14 грудня 2023 року Європейська Рада ухвалила рішення про початок переговорів [5].

Наразі Європейський Союз вступає в новий етап інтеграції. Відбуваються серйозні зміни в напрямку уніфікації податкових систем, зближення законодавства і введення єдиної валюти – євро. Політичні, соціальні та екологічні проблеми, а також проблеми прав людини стають одними з економічних питань. Йдеться про створення в найближчі роки не тільки економічного і валютного, а й політичного союзу цих країн. Іншими словами, сьогодні ми бачимо багатofакторний розвиток Європейського Союзу, а також підвищення його ролі та місця у світовій економіці [2, с. 110].

У відносинах з ЄС Україна сподівається на послідовну підтримку з боку ЄС та його країн-членів у питанні приєднання України до Генеральної угоди з тарифів і торгівлі ГАТТ/СОТ, отримання доступу до Спільної системи преференцій ЄС. Важливим етапом для економічного розвитку буде вирішення питань щодо приєднання України до окремих європейських програм, зокрема у сфері енергетики, транспорту, науки і технологій, охорони навколишнього середовища, освіти, забезпечення недискримінаційного доступу основних товарів українського експорту на ринки ЄС, активізація фінансової та технічної допомоги Україні з боку країн ЄС.

Незважаючи на перешкоди, інтеграційні процеси відбуватимуться, оскільки не лише Україна зацікавлена в ЄС, але й ЄС певною мірою зацікавлений в українському ринку, але за умови вирішення проблеми бідності, яка зараз є дуже актуальною. Оскільки європейська інтеграція є найважливішим чинником як для міжнародної діяльності України, так і для її внутрішньої політики на довгострокову перспективу, вона зміцнює безпеку та позитивно впливає на відносини України з усіма країнами світу [3, с. 44].

Нова геополітична участь ЄС у східному сусідстві важлива з багатьох основних причин. По-перше, членство в ЄС є важливим елементом забезпечення сталої безпеки України. Хоча повноправне членство реально було б досягнуто лише після завершення активних бойових дій і укладення перемир'я, до цього вигідно готуватися вже зараз. Перспектива членства України вже стимулювала зусилля та інвестиції, які ЄС та його держави-члени вкладають у відбудову України, а також у відродження її економіки. Якщо Україна просувається на шляху вступу до ЄС, її відновлення буде більш стійким, не в останню чергу тому, що її економіка стане більш привабливою для інвесторів з ЄС. Відомо, що вступ до ЄС і навіть приєднання до єдиного ринку ЄС позитивно впливає на бізнес-середовище та іноземні інвестиції. Таким чином, приналежність до об'єднаної Європи сприятиме економічному розвитку, що, у свою чергу, покращить і збереже її соціальну, політичну та військову безпеку. Крім того, сильна, економічно розвинена та стійка Україна є життєво необхідною для покращення спільної безпеки Східної Європи [4, с. 130].

По-друге, вступ України має великий потенціал для посилення політики безпеки та оборони та геополітичної ваги самого ЄС. Підтримка ЄС військових зусиль України вже спонукає Союз серйозніше підходити до оборони та, зокрема, до створення потенціалу, наприклад, через ініціативу спільної закупівлі боєприпасів.



Не дивлячись на війну, встановлення справедливого миру саме по собі зміцнить геополітичну роль як ЄС, так і України. Враховуючи величезний розмір і геополітичне центральне розташування України, вступ країни до ЄС посилить цю зміну. Крім того, українські збройні сили набувають унікального власного бойового досвіду, навичок і здібностей у боротьбі проти потужного та жорстокого загарбника, що ще більше посилить аспекти «жорсткої сили» політики безпеки та оборони ЄС. У той же час на кордонах, ймовірно, створяться нові виклики безпеці для ЄС, включаючи нестабільну та, можливо, мстиву країну-агресора, що підкреслює необхідність посилення військового потенціалу для Союзу.

По-третє, і, мабуть, найважливіше, результат війни, ймовірно, визначить характер європейського порядку безпеки на десятиліття вперед.

Політика розширення ЄС, спрямована на «демократизацію», «європеїзацію» та «модернізацію» країн-кандидатів перед їх вступом до ЄС. Таким чином, нормативна ідентичність ЄС займає центральне місце в дебатах про нормативний вплив ЄС за межами його кордонів.

Підводячи підсумок, слід зауважити, що протягом своєї історії українська держава пережила кілька етапів європеїзації власної держави та права. Нинішній етап цього процесу зумовлений прагненням України стати членом Європейського Союзу. Після набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС на підставі її заявки від 28 лютого 2022 року, це завдання набуло особливої актуальності та практичної значущості. Його реалізація вимагає європеїзації вітчизняної правової культури як передумови модернізації всіх інших елементів правової системи. Це, у свою чергу, передбачає: завершення процесу дерусифікації; якісну підготовку значної кількості фахівців у сфері міжнародної економіки ЄС з паралельною якісною англійською підготовкою; запровадження європеїзованих освітніх програм, бажано англійською мовою, замість продовження використання традиційних національних підходів до вивчення економіки та інше.

### Література:

1. Криворучко Л.С. Шляхи вдосконалення адміністративно-правового забезпечення запровадження міжнародних стандартів у сфері захисту прав людини в умовах європейської інтеграції України. *International scientific and practical conference «Legal science, legislation and law enforcement: traditions and new European approaches»*: conference proceedings (July 9-10, 2021). Wloclawek, Republic of Poland: «Baltija Publishing», 2021. С. 188-193. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-116-9-47>

2. Пирога І., Кадебська Е. Європейська інтеграція та виборча система України. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2022. № 4(18). С. 108-115. DOI: <https://doi.org/10.34015/2523-4552.2021.4.09>

3. Шамрай В.В. Конституційно-правовий розвиток України в умовах європейської міждержавної інтеграції: проблеми та перспективи. *Juris Europensis Scientia*. 2020. № 4. С. 43-47. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.125>

4. Пюрко В., Христова Т., Казакова С. Україно-європейські тренди професійної підготовки фахівців з фізичної терапії й ерготерапії. *Сучасні тенденції забезпечення якості підготовки фахівців: проблеми та шляхи їх вирішення в умовах глобалізації та євроекономічної інтеграції*: монографія. Кам'янець-Подільський: Подільський державний університет; Херсон: Олді+, 2022. С. 133-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/978-966-289-635-0-15>

5. What will Ukraine gain from EU membership and the EU from Ukraine's joining? *Svidomi*. 2023. 11 December. URL: <https://svidomi.in.ua/en/page/what-will-ukraine-gain-from-eu-membership-and-the-eu-from-ukraines-joining> (date of application: 12.02.2024).

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРАВА НА ПРАЦЮ ЯК «ПРАВА ДРУГОГО ПОКОЛІННЯ»**

**Древаль Ю.Д.**, доктор наук з державного управління, професор, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7347-9433>

Ще за часів античності зародилася традиція розмежовувати права на природні та ті, що формалізовані в якихось нормативно-правових актах чи джерелах права. Зокрема, природні права надаються людині від природи з часу її народження, а інші – установлюються рішенням певних суб'єктів владарювання – общини, полісу, держави тощо. Теоретичні концепції обґрунтування прав і свобод людини з'явилися у Нові часи, що завдячує системним зрушенням у всіх сферах суспільно-політичних та соціально-трудових відносин. Чи не вперше в обґрунтованому вигляді такий розподіл права було виражено у памфлеті Томаса Пейна під назвою «Права людини», який було опубліковано ще в 1791 році. Початки ж державної інституалізації прав людини припадають вже на новітні часи, коли розпочалися процеси формування сучасних національних та міжнародно-правових систем.

У 1970-х рр. Карелом Васаком, який на той час обіймав посаду юридичного радника ЮНЕСКО, було запропоновано теорію розподілу прав на «три покоління». Суто формально такі покоління

загалом відповідали гаслам Великої французької революції: перше покоління – громадянські та політичні права (*liberte*); друге – соціально-економічні та культурні права (*egalite*); третє – права колективні чи солідарні (*fraternite*) [1].

З часом ця теорія набула деякої популярності серед науковців та була розміщена в багатьох словниках, що описують історію та зміст прав людини. В якості аналітичної основи для вивчення прав людини вона наводиться і в таких шановних виданнях, як *Human Rights Quarterly*. За оцінкою ж деяких сучасних дослідників, ця «так звана теорія» не має міцної аналітичної чи історичної основи і навіть приховує, а не прояснює зв'язок між окремими правами [2].

Водночас слід враховувати і ту обставину, що теорія «трьох поколінь прав людини» чітко вказує як на базові засади зародження та поступового формування позитивних прав, так і на витoki та початки реального забезпечення прав людини у будь-яких сферах соціально-трудоx відносин. До того ж, якраз на прикладі процесу формування соціального законодавства та первинної стадії захисту прав працівників видається можливим і надання додаткових аргументів на користь значущості наведеної теорії.

Дійсно, права людини у будь-яких сферах соціальних відносин мають ґрунтуватися на базових громадянських і політичних правах, які не можуть відчужуватися за будь-яких обставин (право на життя, на свободу та особисту недоторканність, на гідність особи, на недоторканість приватного життя, свободу совісті тощо).

Ці права, тобто права першого покоління, мають єдину юридичну природу і загалом стосуються забезпечення прав людини. За оцінкою О. Дашковської, «правам людини першого покоління притаманний дозаконодавчий і позазаконодавчий характер, вони не створюються державою, а лише офіційно визнаються, конкретизуються й захищаються» [3, с. 4].

Наведені права вже було закріплено в таких важливих первинних документах з основою у гарантуванні прав і свобод людини, як Велика хартія вольностей 1215 року, Петиція про права 1628 року, Акт про краще забезпечення свободи особи (*Habeas Corpus Act*) 1679 року та Біль про права 1689 року. Такі права увійшли в якості змістовної основи до перших конституцій, а саме Конституції США 1787 року та французької Декларації прав людини і громадянина 1789 року.

Друге покоління прав людини – це соціальні, економічні і культурні права (зокрема, право на працю, відпочинок, соціальне забезпечення, медичну допомогу, захист материнства та дитинства).

Поява та закріплення таких прав стало наслідком подальшого розвитку суспільних відносин, боротьби народів за відстоювання власних соціально-економічних прав та появи ознак суспільної злагоди в найбільш розвинених на той час країнах.

Як підкреслює Д. Шебаніц, «якщо права першого покоління – це передусім природні права, то права другого покоління із цієї точки зору можуть розглядатися як розширення та розвиток вихідної ідеї природних прав людини» [4, с. 59].

Прийнято вважати, що на міжнародному рівні такі права вперше було закріплено в Загальній декларації прав людини 1948 року (право на працю, на рівну оплату за рівну працю, на справедливу і задовільну винагороду, на створення професійних спілок, на відпочинок тощо). Дослідники справедливо відзначають епохальне значення цього документу, називаючи його «світовим маніфестом правового гуманізму» чи «універсальним каноном людських прав», та неодноразово повторюючи слова Елеонори Рузвельт про те, що «з прийняттям вказаного документа почалася нова ера в історії людства...» [5, с. 14].

Водночас слід зазначити, що якраз на міжнародному рівні деякі із заявлених вище прав було задекларовано та закріплено дещо раніше, найперше – в Статуті Міжнародної організації праці 1919 року (далі – МОП).

У Преамбулі Статуту МОП чітко заявлено, що загальний та міцний мир може бути встановлений лише на основі соціальної справедливості, а також окреслено і завдання у сфері вдосконалення соціально-трудових відносин: «Беручи до уваги, що існують умови праці, що тягнуть за собою несправедливість, злиденність та страждання для великої кількості людей, що породжує невдоволення, яке наражає на небезпеку мир і згоду в усьому світі; та беручи до уваги нагальну необхідність поліпшення цих умов шляхом, наприклад: регламентації робочого часу, включаючи встановлення максимального робочого дня та робочого тижня; регламентації набору робочої сили; боротьби з безробіттям; гарантії заробітної плати, що забезпечує задовільні умови життя; захисту робітників від хвороб, професійних захворювань та від нещасних випадків на виробництві; захисту дітей, підлітків та жінок; пенсій за старістю та інвалідністю; захисту інтересів трудящих, зайнятих за кордоном; визнання принципу рівної заробітної плати за рівну працю; визнання принципу профспілкової свободи; організації професійного та технічного навчання та інших заходів» [6].

Очевидно, що повноцінна реалізація окреслених вище завдань складе надійний фундамент забезпечення деяких прав вже «третього

покоління» (зокрема, на здорове навколишнє природне середовище, на соціальний і економічний розвиток як людини, так і людства в цілому тощо), так і прав «четвертого покоління» чи «прав нового покоління», які загалом стосуються сучасних аспектів вільного вибору правомірної поведінки особи (вимагаючи, зокрема, і додаткової уваги з боку держави до захисту прав і свобод людини у зв'язку з появою нових викликів та загроз).

Відтак, не вдаючись в подробиці дискусії щодо правомочності теорії розподілу прав людини на «три покоління», слід визнати, що формування та закріплення на міжнародному рівні доктрини соціально-трудова прав не лише стало наслідком глибинних суспільних зрушень та формування нової правосвідомості на початку новітнього часу, але і містить значний потенціал для сучасного розуміння прав і свобод людини взагалі. Власне, і використання зазначеної теорії має сприяти поглибленому розумінню сутності сучасних соціально-трудова відносин, у тому числі – і права на працю як складного і багатоаспектного поняття.

#### Література:

1. Vasak K. Pour une troisième génération des droits de l'homme. *Studies and Essays on International Humanitarian Law and Red Cross Principles in Honour of Jean Pictet*. Geneva: The Hague, 1984, 1143 p. P. 837-850. (Vasak K. Revisiter la troisième generation des droits de l'homme avant leur codification). URL: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/a12244.pdf>

2. Steven L.B. Jensen. Mettre fin à la théorie des trois générations de droits humains. 2017. *Open global rights*. URL: <https://www.openglobalrights.org/putting-to-rest-the-three-generations-theory-of-human-rights/?lang=French>

3. Дашковська О.Р. Права людини як соціальна форма опосередкування свободи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція*. 2016. № 22. С. 4-7.

4. Шебаніц Д.М. Сучасна проблематика теорії «поколінь прав людини в умовах європейської міждержавної інтеграції». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2015. Вип. 31. Т. 1. С. 57-61.

5. Світовий маніфест правового гуманізму. Загальна декларація прав людини як основа міжнародного та національного правозахисту: монографія / за ред. проф. П.М. Рабіновича. *Праці Львівської лабораторії прав людини і громадянина Науково-дослідного інституту державного будівництва та місцевого самоврядування Національної академії правових наук України*. Львів : БФ «Медицина і право», 2018. Вип. 33. 180 с.

6. ILO Constitution. International Labour Organization. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-hanoi/documents/publication/wcms\\_818973.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-hanoi/documents/publication/wcms_818973.pdf) (date of application: 01.02.2024).

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРУКТУРИЗАЦІЇ РИНКУ ІННОВАЦІЙНИХ БЛАГ

**Жданова Л.А.**, доктор економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0007-7529>

Сучасний ринок інноваційних благ не лише динамічне розвивається, але і постійно змінюється, що робить актуальним його дослідження як з точки зору сутності, так і з точки зору структуризації. Перш за все, ринок інноваційних благ є світовим, якому властива міжнародна спеціалізація. У зв'язку з цим, його дослідження цілком раціонально вести на основі світ-системної методології, обґрунтованої у працях І. Валерстайна, А. Г. Франка, С. Аміна, Дж. Аррігі, Ф. Кардозу, Т. Дус Сантуса. Світ-системне трактування сучасної світової економіки уявляє її як суперечливу єдність країн Центру, Напівпериферії та Периферії. Надане розуміння світової економіки знайшло своє віддзеркалення у статистичних показниках ООН, Міжнародного валютного фонду, Світового банку. Названі організації поділяють всі країни світу за критерієм обсягу ВВП на одну особу на три групи: країни з високим рівнем доходу, з середнім рівнем доходу, з низьким рівнем доходу. Такий підхід дозволяє з'ясувати специфіку ринку інноваційних благ у країнах різного рівня розвитку.

Другий критерій, який покладений у розуміння структури ринку інноваційних благ – розділення результатів інноваційного виробництва за критерієм об'єкту продажу. За цим критерієм на ринку інноваційних благ чітко виокремлюються два підрозділи. Перший підрозділ ринку інноваційних благ, назвемо його підрозділ А, уявляє собою науково-технічну та культурно-розважальну інформацію, втілену у юридичні документи (патенти і ін.), що закріплюють право інтелектуальної власності фізичної або юридичної особи на цю інформацію. Визначення об'єктів інтелектуальної власності надано Всесвітньою організацією інтелектуальної власності ще у 60-ті роки ХХ століття. До них відносять патенти, товарні знаки, авторські права, промислові процеси і конструкції, включаючи комерційну тайну і франшизи, авторські права на книги і рукописи, комп'ютерне програмне забезпечення, кінематографічні твори і звукозапис, права на живі виступи, та телевізійне, кабельне або супутникове мовлення. На основі купівлі цих документів (патентів і ін.) можливо легально організувати

виробництво товарів, які матеріалізують інтелектуальні досягнення НТР, мистецтва та культури. Проте такі товари – це вже другий підрозділ ринку інноваційних благ. Назвемо його підрозділ Б. Функціонування цих двох підрозділів ринку інноваційних благ побудовано по-різному [1, с. 8-9].

Підрозділ А, який зв'язаний з виробленням науково-технічної інформації, потребує розвинутої матеріальної бази, необхідної для здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, тобто лабораторій, технопарків, технополісів і т.ін.; фахівців та науковців високого рівня підготовки; відповідної освіти. Інвестиції у цей підрозділ дуже масштабні і характеризуються високим ступенем невизначеності і ризику. Такі умови виробництва роблять науково-технічну інформацію монопольним благом. Ціни такої інформації є монопольними, специфічною частиною яких є монопольний прибуток. Враховуючи, що мова йде про об'єкти інтелектуальної власності, цей монопольний прибуток має форму інтелектуальної ренти. Законодавство різних країн закріплює на досить тривалий період (10-20 років) право інтелектуальної власності, але прискорення НТП веде до більш швидкого морального старіння науково-технічної інформації, відповідно, до зниження попиту та ціни на такі товари. Ще швидше зміни відбуваються у частині підрозділу А, зв'язаної з виробленням культурно-розважальної інформації. Таким чином, для підрозділу А світового і національних ринків інноваційних благ властиві постійні зміни, зниження попиту на одні об'єкти інтелектуальної власності, але зростання попиту на інші, новіші об'єкти цього самого сектору.

Інакше функціонує підрозділ Б, тобто та частина ринку інноваційних благ, яка надана товарами, що матеріалізують інформацію з документів – об'єктів інтелектуальної власності – у фізичну, предметну форму. У цьому підрозділі виробництво інноваційних благ розгортає промисловий капітал, причому лише тоді, коли зрозуміло обсяг попиту і сміність відповідного сегменту ринку. Ринкові ціни таких інноваційних благ формуються, враховуючи вартість інтелектуальних технологій найсучаснішого рівня розвитку науки, тобто мають монопольний характер. Однак конкуренція знижає монопольний прибуток до рівня нормального прибутку.

Найбільшу частину ринку інноваційних благ підрозділу А виробляють розвинуті країни. Слабо розвинуті країни на ньому практично відсутні. Як видно з даних таблиці 1, країни з високим рівнем

доходу продали у 2022 році науково-технічної інформації на 425,9 млрд. дол., купили на 447,1 млрд. дол. Інакше виглядають на ринку науково-технічної інформації країни з середнім рівнем доходу. У 2022 році вони купили інформації на 96,2 млрд. дол., а продали лише на 20,3 млрд. дол. За період 2010-2022 роки обсяги виробництва і продажу зростали як у розвинутих країнах, так і у країнах середнього рівня розвитку, але у 2022 році частка розвинутих країн на ринку об'єктів інтелектуальної власності по надходженням склала 96 %, по витратам на закупівлю – 17,5 %.

Таблиця 1

**Надходження/Платежі за використання інтелектуальної власності, загальний обсяг, млрд. дол. США**

	Надходження			Платежі		
	Світ	Країни з високим рівнем доходу	Країни з середнім рівнем доходу	Світ	Країни з високим рівнем доходу	Країни з середнім рівнем доходу
2010	241,2	238,6	2,5	274,0	231,4	38,3
2015	330,3	325,8	4,2	400,6	338,9	61,3
2016	333,0	328,3	4,5	379,0	315,1	63,4
2017	363,8	354,7	9,1	408,9	336,7	72,1
2018	394,7	384,1	10,7	443,4	360,7	82,6
2019	407,1	395,1	11,9	452,5	371,0	81,4
2020	390,1	375,7	14,4	462,3	381,4	80,9
2021	456,5	437,7	18,5	529,4	432,8	96,5
2022	446,2	425,9	20,3	543,2	447,1	96,2

Джерело: складено автором на основі [2; 3].

Відносно розвитку підрозділу Б світового ринку інноваційних благ, ситуація має інший вигляд. Як видно з даних таблиці 2, експорт високотехнологічних товарів, тобто інноваційних благ підрозділу Б, якщо його розглядати у поточних цінах у дол. США має тенденцію до зростання у світі в цілому і у країнах з високим і середнім рівнем доходу. Слабо розвинені країни присутні на цьому ринку, але їх частка складає менше 0,01 %.

Експорт високотехнологічних товарів у 2021 році відносно 2012 року зріс у країнах з високим рівнем доходу з 1 370 млрд. дол. до 2 040 млрд. дол., а у країнах з середнім рівнем розвитку з 840 млрд. дол.



до 1 412 млрд. дол. Враховуючі, що Світовий банк надає інформацію у поточних цінах, відслідкувати зміни на світовому ринку високотехнологічних товарів можливо, лише розрахувавши частки цього ринку, що припадають на розвинуті країни та на країни середнього рівня розвитку кожного року. Результати розрахунків надано у таблиці 2. Як видно з цих даних за період 2012-2021 років зміни дуже незначні, здійснюються як періодичне зростання-зменшення: частка розвинутих країн утримується у межах 60-62 %, а країн середнього рівня розвитку – у межах 38-40 %.

Таблиця 2

**Експорт високотехнологічних товарів  
(платіжний баланс, поточні долари США, млрд. дол.)**

	Світ	Країни з високим рівнем доходу		Країни з середнім рівнем доходу	
		Сума у дол. США	Частка у світі	Сума у дол. США	Частка у світі
2012	2 210	1 370	61,991	840	38,009
2013	2 313	1 400	60,345	920	39,655
2014	2 362	1 430	60,593	929	39,407
2015	2 277	1 350	59,211	926	40,789
2016	2 230	1 355	60,850	876	39,150
2017	2 666	1 652	62,030	1 013	37,970
2018	2 911	1 785	61,168	1 126	38,832
2019	2 853	1 738	61,053	1 115	38,947
2020	2 855	1 690	59,194	1 165	40,806
2021	3 453	2 040	59,079	1 412	40,892
2022	н.д.	1 686	н.д.	н.д.	н.д.

Джерело: складено автором на основі [4].

Запропоноване розділення інноваційних благ за критерієм об'єкту продажу дозволяє виявити співвідношення підрозділу, що виробляє науково-технічну та культурно-розважальну інформацію і підрозділу, що виробляє промислові товари на основі даної науково-технічної інформації у розрізі країн різного рівня розвитку і в масштабі світового ринку. Отримані показники свідчать, що індустріальна частина виробництва інноваційних благ майже у 8 разів перевершує її частину, зв'язану з виробленням інноваційних інтелектуальних інформаційних товарів.

### Література:

1. Жданова Л.Л. Високотехнологічний сектор світової економіки у глобальній конкуренції. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 11-12(300-301). С. 7-13.

2. Офіційний сайт Світового банку. Електронний ресурс доступний з URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.ROYL.CD?view=chart> (дата звернення 06.03.2024).

3. Офіційний сайт Світового банку. Електронний ресурс доступний з URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BM.GSR.ROYL.CD?view=chart> (дата звернення 06.03.2024).

4. Офіційний сайт Світового банку. Електронний ресурс доступний з URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS?view=chart> (дата звернення 06.03.2024).

## ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ: РЕАЛІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ

**Зачосова Н.В.**, доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
ім. Б. Хмельницького, м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

**Герасименко О.М.**, доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
ім. Б. Хмельницького, м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>

**Бородій М.Р.**, студентка,  
Черкаський національний університет  
ім. Б. Хмельницького, м. Черкаси, Україна

Усі підприємства, які провадять нині в Україні свою фінансово-господарську діяльність, функціонують в умовах тривалої кризи, що спричинена довоєнними реаліями розвитку вітчизняної економіки та інтенсифікована ризиками та загрозами, які виникли у період воєнного часу. Завданням менеджменту компаній стало збереження персоналу, який перебуває під впливом численних небезпек, і джерела поповнення якого, зважаючи на посилені міграційні процеси, є дуже обмеженими. Стрімка втрата Україною людського капіталу, інтелектуального потенціалу, трудового ресурсу високої кваліфікації вкотре інтенсифікувала у науковій площині дослідження проблеми мотивації працівників, стимулювання їх до сумлінної праці, сталою

професійного розвитку та самовдосконалення. В умовах кризи вирішення цього завдання стає особливо складним на практичному рівні.

Питання впливу кризових явищ на процеси та підходи до мотивації персоналу тривалий час обговорюються дослідниками у численних фахових публікаціях. Так, Ковбас Г.І. пропонує методіку оцінки мотивації персоналу в умовах кризи [1], Кощенко К.В. В цілому розглядає аспекти мотивації персоналу в умовах світової кризи [2], Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. відстежують зміни пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період [3], Стоянов Г.С., Чебанова Н.В. опікуються питаннями мотивації банківських працівників в умовах кризи [4], Шостаковська А.В., Кушакевич С.А. встановлюють можливості застосування прийомів гейміфікації як мотиваційного механізму системи управління персоналом в умовах кризи [5]. Водночас, усі перераховані дослідження проводились до повномасштабного вторгнення, а тому не враховують тих реалій і впливів, які сформовані агресивною стадією війни в Україні для вітчизняного бізнесу його та персоналу.

Станом на початок 2024 року вплив кризових явищ на мотивацію персоналу стає усе більш відчутним. До стресових факторів першого року повномасштабної війни додалися втома, зневіра, емоційне та фізичне вигорання, невдоволеність фінансовими та матеріальними умовами праці, які суттєво знижують ініціативність, результативність, лояльність кадрового ресурсу. У такій ситуації мотивація є не додатковим і бажаним інструментом управління персоналом, а обов'язковим елементом кадрової політики, інструментарій реалізації якого має постійно трансформуватись і оновлюватись у залежності від інтересів, потреб і бажань працівників. Нині, як ніколи, українським бізнес-структурам пора переходити до концепції людиноцентризму під час планування, організації, реалізації та контролю власної фінансово-господарської діяльності у поточному моменті та у перспективі.

Узагальнимо вектори впливу кризових явищ на мотивацію персоналу у реаліях воєнного часу:

- демотивація до професійного розвитку та кар'єрного зростання через відсутність стабільності та сформованого бачення перспектив діяльності бізнесу;

- зниження рівня продуктивності праці через відсутність стимулів і фіксовану оплату;

- відмова від кар'єрної стратегії, пошук альтернативних можливостей для працевлаштування, підробітку, на випадок

необхідності швидкої зміни місця проживання або припинення діяльності компанії;

– відсутність прагнення до ефективного використання робочого часу, його непродуктивні витрати на перегляд новин, спілкування з особистих питань, переміщення у безпечні місця під час повітряних тривоги;

– небажання рухатись кар'єрною траєкторією через страх брати на себе додаткові зобов'язання та відповідальність;

– пасивність, незібраність, допущення помилок або бездіяльність у критичних ситуаціях через постійну втому, тривогу та розгубленість.

Управлінськими рішеннями, що можуть підвищити рівень мотивації персоналу у період кризи, і стануть дієвими в описаних реаліях, вважаємо:

– залучення працівників до формування оновлених редакцій кадрових політик компанії;

– запровадження гнучких графіків роботи з чередуванням офлайн та онлайн зайнятості;

– відміну дрес-кодів;

– запровадження прозорих і зрозумілих механізмів рейтингування працівників і преміювання за високі професійні результати;

– організація просторів для дітей працівників, у яких ті можуть перебувати під час тривоги під наглядом дорослих;

– компенсація харчування працівників (бізнес-ланчів) і їх транспортних витрат;

– оплата послуг формальної та неформальної освіти для працівників (за умови, що вони спрямовані на набуття додаткових професійних компетенцій у відповідності до займаної посади або потенційно можуть сприяти кар'єрному зростанню працівника);

– пропонування найбільш результативним працівникам безстрокових робочих контрактів;

– покращення умов праці, модернізація робочих місць, тощо.

### Література:

1. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20) (дата звернення: 29.02.2024).

2. Кощенко К.В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 119-123.

3. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186.

4. Стоянов Г.С., Чебанова Н.В. Мотивація персоналу банку в умовах кризи. *Економіка: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 74-79.

5. Шостаковська А.В., Купчакевич С.А. Гейміфікація, як мотиваційний механізм системи управління персоналом в умовах кризи. *Економіка і управління*. 2020. № 4. С. 68-74.

## ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ТА ПОВОЄННИЙ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

**Іванов Ю.Б.**, доктор економічних наук, професор,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем  
розвитку НАН України, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5309-400X>

**Полякова О.Ю.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем  
розвитку НАН України, м. Харків, Україна,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8207-3198>

**Лаптев В.І.**, доктор економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4163-0933>

Повоєнний соціально-економічний розвиток України потребує масштабного залучення інвестицій не тільки для простого відновлення зруйнованого довоєнного виробничого потенціалу, а й для створення передумов прискореного розвитку на якісно-новій основі. Саме це потребує уваги до засобів державної підтримки інвестиційно-інноваційного розвитку, в тому числі й в сфері податкової політики.

Період повоєнного відновлення в Україні має суттєву специфіку, яку обов'язково необхідно враховувати в процесі формування державної економічної політики.

По-перше, масштаби руйнувань та необхідної повоєнної відбудови потребують масштабних інвестицій із залученням різноманітних джерел (власних коштів підприємств, державних фондів, грантових та кредитних коштів, а також коштів вітчизняних та іноземних інвесторів, включаючи кошти фізичних осіб). Цілоком природним є те, що заходи податкової підтримки інвестицій мають враховувати особливості можливих джерел інвестування й інтереси відповідних інвесторів.

По-друге, відновлення економіки України в повосенний період на тій же технологічній основі консервуватиме стан та існуючі до повномасштабної війни проблеми, що не дозволить створити передумови для здобуття нових конкурентних переваг на національному рівні. В цих умовах на передній план виходить якість здійснюваних інвестицій та перспективність закладених в такі технічні рішення технологій. Тому податкова підтримка не може обмежуватися виключно інвестиційними процесами, а об'єктом стимулювання мають бути лише інвестиції в інновації, що висуває серйозні вимоги до інвестування не тільки і не стільки в основні засоби, а в об'єкти інтелектуальної власності, що має бути пріоритетом.

По-третє, повосенне відновлення має системний характер, тому податкова підтримка інвестицій не може бути ефективно реалізована за рахунок обмеженої кількості локальних інструментів, а потребує різноспрямованих як це передбачено в Натомість, в Національній стратегії доходів до 2030 р. [1], на період дії якої має припадати етап повосенного відновлення України, передбачено лише два інструменти податкового регулювання: миттєва повна амортизація, що являє собою аналог податкової знижки за ставкою 100 %, а також використання обмеженої кількості спеціальних податкових режимів, з яких в теперішній час застосовуються режим «Дія-сіті» та режим індустріальних парків.

До речі, миттєва повна амортизація в світовій податковій практиці використовується для здійснення «точкового» регулювання і стосується виключно прямих інвестицій, а спеціальні податкові режими мають галузевий або територіальний характер та впливають на інноваційну діяльність не прямо, а опосередковано – через звільнення від оподаткування прибутку суб'єктів відповідних суб'єктів господарювання.

Ще однією проблемою стимулювання інвестицій в Національній стратегії доходів є обмеженість запропонованого інструментарію податкової політики виключно засобами податку на прибуток підприємств, що обмежує можливості впливу на інвестиційні процеси за допомогою інструментів інших податків.

Аналіз кращих світових практик свідчить про перспективність комплексного використання для вирішення окремих завдань в рамках державної підтримки інновацій різноманітних інструментів податкового регулювання та різних податків (табл. 1).

Таблиця 1

## Рекомендований інструментарій податкової підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності

Інструмент податкового регулювання	Вирішуване завдання	Особливості застосування
1	3	4
<b>Податок на прибуток підприємств</b>		
Прискорена (в т. ч. миттєва) амортизація	Прискорення оновлення основних засобів.	Окремі об'єкти основних засобів групи 4 «Машини та обладнання»; Окремі об'єкти нематеріальних активів відповідно до пріоритетів.
Податкова знижка	Забезпечення прискореного повернення інвестицій за рахунок зменшення податку внаслідок скорочення податкової бази.	Розширений перелік основних засобів, ранжування ступеня підтримки за рахунок диференціації ставки знижки. Щоб забезпечити «м'яке» регулювання.
Податковий кредит	Забезпечення прискореного повернення інвестицій за рахунок зменшення суми податкових зобов'язань.	Більш вузька сфера застосування (порівняно зі знижкою). Пільга є привабливішою для платників.
Пріоритетний податковий кредит	Прискорення інноваційних та інвестиційних процесів.	Пільга застосовується для інноваційних підприємств та для заохочення зростання інвестицій.
Зменшена ставка податку на роялті	Стимулювання інвестицій в нематеріальні активи.	Використовується для певних видів нематеріальних активів в пріоритетних напрямках.
<b>Податок на доходи фізичних осіб</b>		
Зменшення ставки податку на дивіденди	Стимулювання залучення інвестицій від фізичних осіб	Застосовується при інвестуванні в статутні фонди інноваційних підприємств
<b>Транспортні податки</b>		
Зменшення ставки або звільнення від оподаткування	Стимулювання використання екологічного транспорту.	Використовується до певного рівня насичення економіки такими транспортними засобами.
<b>Акцизний податок</b>		
Зменшення ставки або звільнення від оподаткування	Стимулювання споживання окремих видів підакцизних товарів (електроенергії з альтернативних джерел, електроавтомобілів)	Пільги використовуються за умови застосування механізмів контролю. Стимулювання придбання вироблених в країні або імпортованих електромобілів здійснюється до певного рівня частки таких автомобілів
<b>ПДВ</b>		
Застосування зменшеної ставки	Зменшення вартості інвестицій	Пільги використовуються при імпорті окремих об'єктів основних засобів груп 5 «Робочі машини і обладнання», 6 «Транспортні засоби» і 6 «Інструменти, прилади, інвентар» за пріоритетними напрямками і за наявності механізмів контролю.
Звільнення від оподаткування		
<b>Спеціальні економічні зони (режими)</b>		
Звільнення або податкові канікули від	Стимулювання розвитку окремих територій, видів діяльності або секторів економіки	Пільги одночасно застосовуються за податком на прибуток підприємств, податком на нерухоме майно (земельним податком), імпортним митом й ПДВ.

По-четверте, ефективність використання обмежених коштів, спрямованих на підтримку інвестицій залежить від ступеня фокусування обраних інструментів податкового стимулювання інвестицій на обраних пріоритетах. Тобто, потрібно чітко визначити обмежене коло пріоритетів та відмовлятися від широкого галузевого підходу на користь точкових регулятивних впливів.

По-п'яте, значна частина інвестицій зв'язана з відновленням об'єктів соціальної інфраструктури, використання яких в майбутньому не є прибутковим, що робить такі об'єкти інвестування не цікавими для потенційних інвесторів. Тому важливого значення в умовах нестачі бюджетних коштів набуває пошук альтернативних джерел фінансування державних інвестицій, в тому числі, за рахунок імплементації податків солідарності. До аргументів на користь впровадження податків солідарності слід віднести наявність можливостей щодо формування їх податкової бази. Так, за наслідками грудня 2023 р. фактичні надходження з податку на прибуток підприємств перевищили очікуваний рівень майже втричі [2], а річні надходження з цього податку перевищили планові показники на третину. Основними причинами такої ситуації є надвисокі прибутки державних банків та деяких державних підприємств, що створює передумови для використання цих податків.

Обмеженням державної податкової політики в сфері стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності виступає мінімальна ставка податку, передбачена Двокомпонентним рішенням OECD, проте засобом його реалізації може бути встановлення граничного рівня відповідних податкових витрат.

#### **Література:**

1. Бюджетний барометр – грудень 2023 р. Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління при Київській школі управління. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Byudzhetnii---barometr-gruden-2023.pdf> (дата звернення: 10.02.2024).
2. Національна стратегія доходів до 2030 року. Затверджена розпорядженням КМУ від 27 грудня 2023 року. № 1218-р. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Національна\\_стратегія\\_доходів\\_2030.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Національна_стратегія_доходів_2030.pdf) (дата звернення: 10.02.2024).



## НАПРЯМКИ РОЗБУДОВИ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Іщук С.О.**, доктор економічних наук, професор,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього  
НАН України», м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3698-9039>

**Созанський А.Й.**, кандидат економічних наук, старший дослідник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього  
НАН України», м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7854-3310>

Смарт-спеціалізація (S3) – це концепція та політика інноваційного регіонального розвитку, яка у 2013 році була офіційно визнана Європарламентом, а з 2017-го поширилась в Україні. Ця концепція покликана сприяти економічному зростанню в регіонах шляхом глибшого розкриття їх потенціалу і базується на партнерстві між представниками бізнесу, влади, науково-технічних установ та громадськості. Проте, за нинішніх реалій традиційна S3 в Україні набуває іншого змістовного значення і потребує принципово нових механізмів реалізації. У період повосенної розбудови існуюча концепція смарт-спеціалізації повинна бути доповнена ключовою стратегічною ціллю – забезпечення повної економічної і оборонно-технічної самодостатності та, водночас, досягнення соціальних показників (рівня та якості життя населення) до рівня східноєвропейських країн. Відповідно розбудова смарт-спеціалізації територій повинна орієнтуватись на стратегічні цілі держави та базуватись на нових пріоритетах соціально-економічного розвитку у період повосенного відновлення.

Якщо у довосенному періоді основними критеріями вибору пріоритетних сфер у регіонах України були такі традиційні показники як кількість підприємств, зайнятість, обсяги виробництва та ВДВ, концентрація наукових установ, навчальних закладів та ін., то тепер, з огляду на нові завдання і пріоритети (подолання викликів у соціально-економічній, оборонній і безпековій сферах), критерії смарт-спеціалізації територій мають бути доповнені індикаторами рівня безпеки, ступеня інфраструктурних руйнувань, динаміки руху людського капіталу.

У країнах ЄС вибір напрямків смарт-спеціалізації базується на значеннях коефіцієнтів локалізації. В Україні така практика не доцільна, оскільки у більшості секторів економіки рівень конкуренції є низьким і потребує підвищення (навіть у західному регіоні, попри релокацію туди сотень підприємств із територій, постраждалих унаслідок бойових дій), а також наявний значний потенціал для імпортозаміщення. Окрім того, українські регіони не розмежовуються між собою квотами чи іншими фіскальними інструментами регулювання обсягів виробництва, а формують цілісну систему національної економіки. Понад те, багато виробництв для подовження ланцюгів створення ВДВ потребують налагодження міжрегіональної співпраці та взаємодії. Тому пошук ніш смарт-спеціалізації у регіонах України за показником локалізації (замість розвитку нових секторів, проведення структурної трансформації, підвищення ділової активності) може спричинити консервацію існуючих виробництв з усіма потенційними проблемами та загрозами.

Перспективи розбудови смарт-спеціалізації територій значною мірою будуть визначатись можливостями, які надає Україні статус кандидата у члени ЄС, міжнародні програми, прийняті в Лугано, а також інструменти транскордонного партнерства (передусім із Польщею, Румунією і Словаччиною), поглиблення співпраці з країнами Прибалтики. Концепція S3 в Україні має базуватись на принципах ордолібералізму, тобто поєднанні (або синергії) функцій сильної держави і економічної свободи підприємництва. Основною метою цієї концепції повинно стати максимально ефективно використання наявних і розкриття та/або створення нових потенціалів і можливостей різних функціональних типів територій, відповідно до чинного законодавства [1]:

– на *територіях відновлення* важливою є підтримка будь-яких видів економічної діяльності та підприємництва для збереження робочих місць, доходів громадян, життєдіяльності. У повоєнному періоді у регіонах, що найбільше потерпіли від збройної агресії, головною сферою смарт-спеціалізації, очевидно, має стати будівництво і відновлення житлових і нежитлових будинків, доріг, інфраструктури;

– на *територіях з особливими умовами для розвитку* потенційними сферами смарт-спеціалізації (зокрема на період до 2027 року) можуть бути традиційні для них виробництва металургійної, хімічної, харчової, деревообробної, текстильної промисловості, а також сфера послуг із можливостями для швидкої зміни локації, з огляду на безпекові обмеження;

– на *територіях сталого розвитку* пріоритетами є машинобудування, фармацевтичні і меблеві виробництва, агропромисловий сектор із акцентом на продукції з високою доданою вартістю та поглибленою переробкою сировини, транспорт і логістика, туризм і охорона здоров'я, а також розвідка родовищ і видобуток корисних копалин та виробництво електроенергії з альтернативних джерел;

– у *регіональних полюсах зростання* доцільним є створення інноваційних індустріальних центрів, зокрема транскордонних, зорієнтованих на виробництво продукції ВПК, розвиток високотехнологічних напрямків машинобудування і хімічної промисловості. Це дасть можливість об'єднати зусилля для вирішення спільних (в умовах посилення зовнішніх викликів і загроз) проблем, основними серед яких є низька інноваційність і, водночас, висока імпортозалежність у ВПК і високотехнологічних виробництвах.

Львівська область, як сукупність, здебільшого, територій сталого розвитку і регіональних полюсів зростання, повинна стати центром інновацій та драйвером розвитку високотехнологічних виробництв машинобудування (електроніки, провідникової та напівпровідникової продукції, автомобілебудування), R&D, хімічної і фармацевтичної промисловості. Передумовою для цього є потужний IT-сектор, високий потенціал транскордонного партнерства, значний людський капітал, відносно надійний рівень безпеки та захисту від ракетних атак. Така смарт-спеціалізація стане базою для поглиблення розвитку науки, освіти, культури, транспорту, логістики та інших секторів економіки, зокрема меблевої, деревообробної, текстильної і харчової промисловості. Окрім того, цей регіон повинен взяти на себе функцію проектування і виробництва основних засобів, машин та обладнання для усіх сегментів промисловості і сільського господарства.

Практично в усіх регіонах України напрямком смарт-спеціалізації повинно стати проектування та будівництво житлових будинків із бомбосховищами, індустріальних центрів із підвищеними засобами безпеки та швидкої зміни локалізації (до прикладу, мобільних або підземних виробничих площ і офісних приміщень). Окрім того, пріоритетом для інвестицій має бути захист та будівництво альтернативних автомобільних і залізничних транспортних шляхів, логістичної інфраструктури.

У подальшому (після 2027 року), виходячи із майбутніх реалій та перспектив, постане необхідність формування нової концепції розбудови смарт-спеціалізації територій, в основі якої повинні лежати пріоритети інноваційності та соціально-економічної ефективності.

Однак, виходячи з безпекових інтересів, стратегічні сектори економіки (ОПК, машинобудування, фармацевтична і хімічна промисловість, енергетика, IT-сектор) мають концентруватись на територіях сталого розвитку, передусім віддалених від зони ризику ведення бойових дій.

#### Література:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 р. № 2389-XIX. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 02.02.2024).

## ПРОБЛЕМИ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

**Клюс Ю.І.**, доктор економічних наук, професор,  
Східноукраїнський національний університет  
імені В. Даля, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1841-2578>

**Фоменк Д.В.**, докторант,  
Східноукраїнський національний університет  
імені В. Даля, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2980-450X>

Перехід до стійкого розвитку всієї промисловості може бути здійснено тільки через широкомасштабні зміни, що охоплюють всю діяльність, починаючи від поведінкових до технологічних змін, а також через цілісну перспективу розвитку промисловості, включаючи локальні рішення на конкретних виробництвах. Рішення проблеми впровадження принципів промислової стійкості необхідно вже сьогодні реалізовувати в виробничу практику. Серйозні зміни, що відбуваються в економіці країни, спрямовані на розвиток технологічних зрушень. У даний час розробляються досконалі інструменти, що сприяють зростанню економіки промисловості, що веде до створення сучасної інфраструктури нового технологічного устрою [2]. Проблеми, пов'язані з фінансовою підтримкою підприємницьких структур, мають концептуальний характер, так як в промисловому виробництві відбуваються ключові зміни параметрів промислового потенціалу, з'являються нові форми підтримки та формується новий промисловий потенціал.

В умовах інноваційної економіки зниження кризових явищ можливе лише за допомогою тісної взаємодії між усіма учасниками ринку на основі використання цифрових технологій та підвищення рівня персональної соціальної відповідальності за прийняття тих чи інших управлінських рішень. В іншому випадку, можна спостерігати лише подальше погіршення економічної кризи, що здатна перейти за рамки виключно зниження рівня ділової активності та зростання показників макроекономічної нестабільності та набути рис соціально-економічної катастрофи, що призводить до руйнування суспільних основ та втрати технологічного суверенітету [4].

Розвиток економіки підприємницьких структур є рушійною силою глобалізації, забезпечує розвиток ринків, торгівлі, технологій, а також фінансів, що сприяють покращенню добробуту товариства в усьому світі. Зріст економіки безпосередньо залежить від того, як працює промислове виробництво, яке спирається на стратегію розвитку підприємницьких структур, що формується на інтеграції виробничих процесів різних галузей і видів економічної діяльності, де в основі стоїть стратегічний процес управління ланцюгами і поставками, що розвивається за рахунок стратегічних процесів управління взаємовідносинами з постачальниками та клієнтами, а їх, у свою чергу, підтримує і контролює стратегічний процес управлінського обліку і контролю, що відображає реальний стан всіх бізнес-процесів і їх подальші перспективи. Основним результатом вирішення завдань зі стійкого зростання економіки в промисловості є визначення ключових елементів існуючого організаційно-економічного механізму розвитку промислового виробництва, що виробляє конкурентоспроможну продукцію, де визначено найбільш ефективні заходи по випуску цієї продукції з метою досягнення глобального конкурентного лідерства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі проведення моніторингу та оцінки витрат на їх реалізацію.

Загальні стратегічні інструменти, що застосовуються в підприємницьких структурах, мають бути конкурентоспроможними. За допомогою цих інструментів підтримуються і контролюються конкурентні бізнес-процеси. Область досліджень в промисловому секторі виробництва швидко розвивається, і немає жодних встановлених визначень чи кордонів для вивчення показників стійкості виробничих систем.

### Література:

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 384 с.
2. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 15. Ч. 2. С. 46-48.
3. Новоселецький О.М. Моделювання стійкості функціонування підприємства з урахуванням ризику: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2018. 18 с.
4. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Електронний науковий журнал*. 2016. № 8. С. 200-217.

## ВИКОРИСТАННЯ ФОРСАЙТІВ У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ

**Коваленко А.О.**, доктор економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
НАН України, м. Київ, Україна

У європейській практиці управління просторовим розвитком широко використовуються такі інноваційні інструменти стратегічного планування, як *форсайти* – набір інтерактивних процедур довгострокового передбачення, який включає постійний багатосторонній діалог експертів, стейкхолдерів, громадськості тощо. На сьогодні вони можуть слугувати одним з продуктивних інструментів наукового передбачення для забезпечення просторового розвитку [1, с. 38].

Вступ до процедур форсайту, його організацію та методи, а також технологічний форсайт у дії, зокрема, на національному, наднаціональному, субнаціональному (регіональному) рівнях і на рівні компанії висвітлено у класичному, одному з перших, керівництві з технологічного форсайту Всесвітньої організації з промислового розвитку ООН (ЮНІДО) 2005 року (у 2-х ч.) [2].

Стратегічний форсайт сьогодні відіграє ключову роль у сприянні виробленню політики Європейського Союзу, спрямованої на майбутнє, забезпечуючи ґрунтування короткострокових ініціатив на довгостроковій перспективі. Це яскраво відображено у Звіті зі стратегічного форсайту «Стратегічний форсайт – проектування курсу

на більш стійку Європу» Європейської комісії, де висвітлено механізми впровадження стратегічного прогнозування (форсайту) у розробку політики Європейського Союзу та порядок денний стратегічного форсайту [3].

В одній з перших вітчизняних праць за ред. М. З. Згуровського було розглянуто методологію та виконано комплекс робіт з передбачення (форсайту) розвитку майбутньої економіки України на середньостроковому і довгостроковому (2020-2030 роки) часових горизонтах і з використанням методу Делфі виявлено головні кластери нової економіки України, які можуть забезпечити успішну інтеграцію країни до міжнародної кооперації праці [4].

На думку окремих дослідників, форсайт-проект сталого розвитку виступає як проєктивний інструмент для формування певною мірою альтернативних стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку; являє собою дієвий інструмент попереджувального управління розвитком економічних систем. Його важливість обумовлюється здатністю інтегрувати алгоритми різних методів прогнозування і технології програмування з підходами стратегічного управління розвитком різномасштабних територіальних утворень з урахуванням інтересів багатьох стейкхолдерів [5, с. 4].

Отже, процедура форсайту може застосовуватись як один з продуктивних інструментів наукового передбачення для забезпечення просторового розвитку. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробленні конкретних процедур форсайту з метою використання у практиці управління просторовим розвитком та повоєнного відновлення України.

#### **Література:**

1. Коваленко А.О. Стратегічне планування сталого розвитку України. К. : ПрофКнига, 2018. 424 с.
2. Unido technology foresight manual. Volume 1. Organization and Methods. Vienna: UNIDO, 2005. 246 p.
3. 2020 Strategic Foresight Report: Strategic foresight – charting the course towards a more resilient europe. Brussels: European commission, 2020. 41 p.
4. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015-2020 роки) і довгостроковий (2020-2030 роки) часові горизонти / наук. кер. проєкту акад. НАН України М.З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.
5. Бистряков І.К., Клиновий Д.В., Коржунова Н.В. Форсайт-підхід до організації та фінансування сталого господарювання. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 3-27. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.003>

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДОНОРСТВА ТА ТРАНСПЛАНТАЦІЇ ОРГАНІВ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

**Ковтун Г.І.**, кандидат медичних наук,  
«Інститут серця МОЗ України», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9689-2055>  
**Орлова Н.М.**, доктор медичних наук, професор,  
Вінницький національний медичний університет  
ім. М.І. Пирогова, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8413-5310>

Трансплантація людських клітин, тканин чи органів рятує безліч життів та відновлює основні функції організму людини у тих випадках, коли відсутні альтернативні методи лікування з порівнянною ефективністю. Вона має глобальне медичне, соціальне та економічне значення. У світі доведено медичну ефективність трансплантації як методу лікування, а соціально-економічна ефективність трансплантації полягає у поверненні до активного життя населення працездатного віку [1].

Закон України від 17.05.2018 № 2427-VIII «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людини» [2] заклав юридичні основи для реалізації донорства та трансплантації органів в Україні, що обумовлює нагальну необхідність обґрунтування медико-організаційних засад розвитку трансплантації як на державному, так і на регіональному рівні.

Актуальність проблеми в Україні зростає у зв'язку із включенням у 2024 році до програми державних медичних гарантій нових пакетів: «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації органів»; «Лікування дорослих та дітей методом трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин» [3].

Проведений нами аналіз діючої в Україні регіональної моделі донорства та трансплантації органів засвідчив, що регіональні центри донорства та трансплантації, донорські бази, бюро судово-медичної експертизи, кардіологічні центри є досить розрізненими та не становлять систему. Відсутній системний підхід у організації їх діяльності, що заважає координації, цілісності відносин та зв'язків між ними, формуванню ефективної стратегії роботи регіональних систем органного донорства та трансплантації органів. У регіонах практично відсутні організаційні механізми реалізації законів про трансплантацію органів і тканин.



З метою оптимізації трансплантаційної допомоги у регіонах ми пропонуємо створити об'єднані регіональні системи, які мають включати дві ланки в організації донорства та трансплантації органів.

Перша ланка – районні стаціонари, включені до переліку донорських баз, які надають екстрену неврологічну та нейрохірургічну допомогу населенню. Їх основна функція, як донорських баз трансплантаційної допомоги, є забезпечення посмертними донорами регіональних центрів.

Другу ланку моделі становлять регіональні трансплантаційні центри (РТЦ). Основна функція РТЦ – централізоване управління об'єднаною регіональною системою донорства та трансплантації органів, розробка стратегії організації роботи з органного донорства у регіоні, алгоритмізація етапів технології донорства, трансплант координація регіонального донорського процесу.

Обґрунтування та розробку моделі РТЦ здійснено з використанням методу системного підходу у його шести аспектах:

- системно-компонентному (структурні підрозділи РТЦ для надання мультидисциплінарної трансплантаційної допомоги; їх кадрове та матеріально-технічне забезпечення; локальні розпорядчі документи; медико-технологічні стандарти процесу надання трансплантаційної допомоги; медико-статистична інформація; інформаційно-програмне забезпечення тощо);

- системно-функціональному (повноваження та функціональні обов'язки фахівців, які надають трансплантаційну допомогу, а також керівників різних рівнів управління закладом);

- системно-структурному (взаємовідносини між керівництвом та структурними підрозділами; між усіма лікарями, які дотичні до надання трансплантаційної допомоги; схеми руху медичної інформації);

- системно-інтегративному (діяльність із запровадження інновацій щодо нових форм організації роботи та новітніх лікувально-діагностичних технологій; професійне зростання працівників);

- системно-комунікаційному (розвиток зовнішніх комунікацій РТЦ із закладами охорони здоров'я регіону);

- системно-історичному (використання позитивного історичного, у т. ч. зарубіжного, досвіду організації трансплантаційної допомоги хворим з метою послідовного її удосконалення).

Встановлено, що до структури РТЦ мають входити операційні, відділення анестезії та реанімації, шпитальні палати. Основною

функцією відділення анестезії та реанімації РТЦ є безпосередньо трансплантація органів, технічно грамотне виконання власне операцій з експлантації та пересадки. З метою оптимізації лікувально-діагностичного процесу у запропонованій регіональній моделі донорства та трансплантації органів важливо налагодити механізм передачі пацієнтів з донорських баз до РТЦ, забезпечити контроль над розподілом органів, запровадити сучасні стандарти медичних технологій на всіх етапах донорського процесу.

З метою здійснення управління та методичного керівництва регіональною системою РТЦ у своєму складі повинен мати організаційно-методичний кабінет. Його завданнями є курація закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), включених до переліку донорських баз, забезпечення консультативної допомоги та інформативної підтримки лікарів анестезіологів-реаніматологів донорських баз, які беруть участь у процесі органного донорства, проведення для них семінарів щодо констатації смерті мозку пацієнта, порядку кондиціонування посмертного донора та ін.

РТЦ, як центр донорства органів у регіоні, виконує функцію загального керівництва та ресурсного забезпечення регіональної системи в цілому. Забезпечує адекватне фінансування медичних послуг у ЗОЗ з урахуванням їх собівартості та необхідного рівня якості, визначення потреб у ресурсах, вибудовування логістики управління запасами витратних матеріалів та медикаментів тощо. Здійснює моніторинг та забезпечує підвищення кваліфікації спеціалістів донорських баз з метою підвищення ефективності виїздів донорських бригад регіональних центрів.

У свою чергу, методичну допомогу РТЦ мають надавати наукові центри м. Києва, які займаються трансплантацією органів.

Системна оптимізація організації регіонального донорства та трансплантації органів на підставі міждисциплінарного підходу (залучення до співпраці фахівців суміжних спеціальностей: кардіологів, нефрологів тощо) та міжсекторального підходу, який передбачає співпраці цілої низки регіональних організацій (обласної адміністрації, вищих медичних навчальних закладів регіону, служителів традиційних конфесій, ЗМІ, регіональної служби санітарної авіації та санітарного транспорту, установ судової медичної експертизи, органів прокуратури, слідства, ДАІ) забезпечить поступальний розвиток органного донорства та трансплантаційної допомоги у регіонах України.

Сучасна системна оптимізація організації регіонального донорства та трансплантації органів вимагатиме нового підходу до підготовки її кадрів. Необхідним є створення спеціальних програм для лікарів трансплант-координаторів, з урахуванням того, що їх функції містять як медичну, так і соціальну, наукову та економічну складову.

Для ефективного розвитку регіональних систем донорства та трансплантаційної допомоги необхідною є також законодавча підтримка. Практично законодавство жодної країни у галузі трансплантації не можна вважати абсолютно досконалим. Чинне законодавство України не захищає повною мірою інтереси реципієнтів, які очікують на трансплантацію, медичних працівників, які постійно перебувають під загрозою кримінального покарання за фактом вилучення органів. Тільки на підставі безперервної, цілеспрямованої політики держави щодо вдосконалення законодавства із донорства та трансплантації органів, можливо досягти успіху у цій сфері.

Оптимізація організації регіональних систем донорства та трансплантації органів вимагає також застосування сучасних наукових підходів: маркетингового, ситуаційного, процесорного та ін. до управління сучасною моделлю системи регіонального донорства та трансплантації з метою забезпечення її відповідності сучасним принципам менеджменту.

Перераховані напрями розвитку донорства та трансплантації органів у регіонах України використані нами для обґрунтування та розробки моделі регіональної системи донорства та трансплантації органів.

### Література:

1. WHO. Transplantation. URL: [https://www.who.int/health-topics/transplantation#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/transplantation#tab=tab_1) (date of application: 15.02.2024).

2. Закон України «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людини» від 17.05.2018 № 2427-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2427-19#Text> (дата звернення: 15.02.2024).

3. Постанова КМУ «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2024 році» від 22.12.2023 № 1394. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-prohramy-derzhavnykh-harantii-medychnoho-obsluhovuvannia-naselennia-u-2024-rotsi-i221223-1394> (дата звернення: 15.02.2024).

## **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF GRAIN AND LEGUMINOUS ENTREPRENEURSHIP IN WARTIME CONDITIONS**

**Kravchenko S.A.**, Sc.D., professor,  
NSC «Institute of Agrarian Economics» NAAS, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5541-4495>

**Malik L.M.**, Ph.D., senior researcher,  
NSC «Institute of Agrarian Economics» NAAS, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6020-7335>

**Bezhenar I.M.**, Ph.D., senior researcher,  
NSC «Institute of Agrarian Economics» NAAS, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4584-9062>

In wartime, small business structures due to the mobile management system and compactness of production are more adapted to activities. Therefore, in the future, the development of small business structures and family farms should be facilitated, which ensure the preservation of jobs and protection of the environment. In the context of martial law, the prospect of the Institute for Self-Supporting and Provision of Food Assistance to other citizens is increasing, as well as the development of rural social capital becomes priority [1, p. 126-136].

It was established that in 2023 the total area of sowing spring and winter grain was 10 895 thousand hectares (which is a lower figure by 980 thousand hectares than in 2022). The yield of cereals is record (up to 51.8 c/ha) thanks to good weather conditions. Cereal production volumes are significantly increased. For example, at the beginning of August 2023, 16,574 million tons of grain and legumes were harvested in an area of 3782 thousand hectares with a yield of 44 c/ha. As of the end of September 2023, entrepreneurs ground 41.7 million tons of new crop: 30.5 million tons of grain and 11.2 million tons of oil crops. Collection of cereals and legumes was carried out on an area of 6972 thousand hectares at a yield of 43.7 c/ha, and oil crops were carried out on an area of 4450 thousand hectares.

In 2022, compared to 2021, the cost of growing crops increased by 30-60 %. Most of the cost of winter wheat, winter rapeseed, corn for grain increased. The cost of crop production increased by: reduction of production prices (corn from 7300 to 4300 UAH (41 %); sunflower from UAH 18500 to 12000 UAH (35 %); wheat from UAH 8100 to UAH 5100 (3 7%)); The increase in cost is almost twice the plant protection and fuel [2, p. 54-56].

As of 07.10.2023, the state exported 6.918 million tons of grain and legumes, which is 2.707 million tones less than last year. Since the beginning of July 2023, wheat was exported: 3.474 million tons (in 2022/23 MR – 3.461 million tons); corn – 2.785 million tons (in 2022/23 MR – 5.284 million tons); barley – 0.635 million tons (in 2022/23 MR – 0.844 million tons); rye – 0.7 thousand tons (in 2022/23 MR – 4.6 thousand tons); flour – 37.3 thousand tons (in 2022/23 MR – 25.7 thousand tons); Wheat flour – 36.2 thousand tons (in 2022/23 MR – 23.2 thousand tons).

There were no funds to support the development of business entities in agriculture in the budget of Ukraine in 2023. Therefore, if necessary for business entities, the state gave grants, credit or compensation. In order to develop small businesses among existing grant programs from international donor organizations, the following are noteworthy. 1. Contest for women underworks «created by women-2023» (the possibility of attracting 100000 UAH for the development of their own business). 2. Training of employees to the peculiarities of realization of social entrepreneurship in order to expand their own business. 3. Additional support for Entrepreneurs on Science & Business – Gist Pitch Days for the purpose of developing innovation at \$ 5000. 4. Compensation from the German Government of the MSP up to 30% of the investment value. 5. Finding business partners in other countries. 6. Consulting on a competitive basis from KSE Graduate Business School from adaptation to war conditions. 7. «International Organization for Migration»- is realized for the victims of the war of micro and small enterprises (up to UAH 4,5-20 thousand). 8. «Comprehensive Program of Support and Development of Agriculture» – is oriented to entrepreneurs in the field of organic production. It is planned to receive up to 150 thousand UAH by entrepreneurs of Lviv region. 9. «Own business – 2023» – support of micro and small business in the amount of 50-250 thousand UAH. 10. In the context of the grant program «E-work» in 2023 it is planned to receive irreversibly up to 8 million UAH for the creation or development of small business under the program «Your business». 11. USAID «Competitive Economy»-25 grants are sold to support small and medium-sized processing enterprises (up to UAH 75-150 thousand); 30 grants to increase the personnel potential of business (35-150 thousand UAH); small and secondary farms (up to 40 thousand UAH) [3, p. 10-23].

The USAID AGRO program (US Agrarian and Rural Development Agencies) is calculated by 2024; total value of \$ 35 million; The purpose is to support 3,000 manufacturers from the regions of the country who have suffered from the Russo-Ukrainian War. In accordance with the USAID

Program, small business entities were granted UAH 367 million to finance the supports for support: processing of grain, oil and legumes in order, feed products, biofuels; productivity of processing capacity; Quality control at different stages of product processing; production of products with added value for internal consumption and export; expert, technical support; diversified production of bioethanol or solid biofuel from grain processing waste; expansion of production range by 25 %; as well as increase: number of jobs; Sales per 10 % in the first year and production by 20 %; Guarantee of food security. The USAID-AGRO project «Increasing the ability of demonstration farms to ensure food security of Ukraine» is also being implemented.

The Agriculture Resilience Initiative Project is operating. Cost of \$ 100 million; The purpose is to strengthen the mechanisms of export of agricultural products. Since the beginning of the war, Corteva Agriscience has directed more than \$ 2 million for the development of small farming (in particular, for seeds). For 180 farmers, the Talenta educational and grant program (the practice of agricultural business under crisis) was implemented.

In the period for 2023-2024, Plelanov's implementation of the Project «Emergency Project Provision of Inclusive Support for the Restoration of Agriculture of Ukraine (ARISE)». Within the framework of this project, agriculture of Ukraine can receive UAH 700 million. The funds are aimed at: grant assistance to small entrepreneurs (users of land; also those who specialize in the breeding of goats, sheep, cows); Financial Support of the State Program «Available 5-7-9%» Affordable Loans for Agricultural Production.

Business received UAH 74 thousand for UAH 240.5 billion from the beginning of the State Program “Available 5-7-9%” loans. Small -meter - giving entities can receive: credit for investment purposes for the restoration of production capacity for up to 5 years; loan from technical assistance; targeted loan or state subsidy. In 2022, according to this State Program «Available loans 5-7-9-%» the CMU Resolution of July 29 No. 916, loans of business entities under the sowing company (under 0%) for the amount of 95.5 billion were prolonged to 12 months. UAH, with UAH 24.722 billion received under state guarantees (80%).

As of the beginning of October 2023, the loans received 213 entrepreneurs totaling UAH 1 billion. Banks have issued a business of 20.6 thousand loans for UAH 73.5 billion only since the beginning of 2023. 50 % of entrepreneurs carry out activities in agriculture. 11.1 thousand business entities in agriculture received loans in the amount of UAH 56.2. However,

only 8.6 thousand business entities for UAH 33.3 billion were funded under the State Program «Available loans 5-7-9%». In total, in wartime, 38,892 credit agreements for the total amount of UAH 150.9 billion were concluded under the State Program «Available loans», of which UAH 34.79 billion-loans for agricultural producers.

For small business entities, the total grant «Small and medium – sized enterprise development: economic integration of internally displaced persons and business recovery» is up to 20 thousand euros. The grant is provided by the German government. Disposable boundaries – up to 4500 euros. In May 2022 there was the first competition; in October 2022 – the second; In the spring of 2023 – the third competition for different regions of the country. Another small business assistance platform is the KEEP GOING project. Impulse monetary and information support for small business owners of 50 million euros is planned. It is possible to receive non – repayable assistance registered in the State Agrarian Register. The amount of this assistance is 3100 UAH per hectare of treated lands. However, the maximum amount of this assistance may not exceed 372 thousand UAH [4, p. 76-78].

Thus, in the research process, it is established that due to the compactness of production and the mobile management system, small business entities are most adapted to functioning in a market environment in wartime. The: complications of logistics components; insufficient level of attraction of investments and financial and credit resources; lack of integral policy of complex development of rural areas; limited possibilities of use of advanced technologies; low level of technical and technological support; poor motivation for innovative activity; insufficient awareness of manufacturers about the benefits of creating family farms, etc. Further studies should clarify the strategic directions of development of small business for the production of cereals and legumes in accelerating the postwar development of the country's economic system.

### References:

1. Kravchenko S., Malik M. (2023). Adaptive approach in the system of management and marketing research of business entities in agriculture. *Methods of improving the economy, tourism and management: collective monograph* / Andrushchak I., Chudovets V., Rechun O., etc. International Science Group. USA, Boston: Primedia eLaunch, p.126-136. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.3.3>

2. Kravchenko S. (2023). Supporting the development of family farming in wartime conditions. *Scientific directions of research in educational activity: collection of works*. Osaka: Japan, p. 54-56. URL: <https://www.isg-konf.com/uk/scientific-directions-of-research-in-educational-activity/>

3. Malik M., Kravchenko S., Malik L. (2023). Development of micro-entrepreneurs in agriculture in wartime conditions. *Ekonomika APK*. Vol. 31, № 2. p. 10-23. URL: <https://capk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/roztvitok-sub-yektiv-mikropidpriyemnitstva-u-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-voyennogo-chasu>

4. Kravchenko S., Malik M. (2023). Ensuring sustainable development of rural households in wartime conditions. *Basics of learning the latest theories and methods* : collection of works. Boston: USA, p. 76-78. URL: [https://www.isg-konf.com/uk/basics-of-learning-the-latest-theories-and-methods/?utm\\_source=eSputnik-promo&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=UA-Sbornik\\_materialov\\_konferencii\\_dostupen&utm\\_content=1487908645](https://www.isg-konf.com/uk/basics-of-learning-the-latest-theories-and-methods/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=UA-Sbornik_materialov_konferencii_dostupen&utm_content=1487908645)

## СТАН РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

**Ланченко Є.О.**, доктор економічних наук, доцент,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0894-4885>

**Шептицька А.В.**, здобувачка другого (магістерського) рівня ВО,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна

**Пилипенко Б.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна;

Розвиток соціально-трудоваих відносин в аграрному секторі економіки має вагомий вплив на формування потреб, інтересів, мотивів трудової діяльності в сільськогосподарських підприємствах, умов життєдіяльності в сільській місцевості тощо. Рівень життя сільського населення, інфраструктурний розвиток, демографічна ситуація в сільській місцевості значною мірою залежать від регулювання соціально-трудоваих відносин у сільському господарстві, зокрема нормативних положень організації та оплати праці, соціальних гарантій в галузі, оскільки тут зайнята велика частка сільського населення.

У сільському господарстві традиційно кожні 3-5 років укладається Галузева угода, правові норми якої регулюють соціально-трудова відносини. Для проведення ретроспективного аналізу до розгляду візьмемо таку угоду, яка буда укладена між Мінагрополітики України,



Федерацією роботодавців АПК та продовольства, Профспілкою працівників АПК на період 2014-2020 рр. (декілька разів пролонговувалась та вносилися зміни й була чинною до 2023 р) [1].

Ретроспективний аналіз виконання задекларованих положень Галузевої угоди в сільському господарстві зводяться в основному до питань забезпечення зайнятості в галузі й недопущення великої кількості звільнень працівників, підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції, встановлення мінімальних рівнів оплати праці всіх категорій працівників галузі тощо.

На низькому рівні залишається показник кількості працівників у формальному секторі аграрної економіки (наймані працівники, члени фермерських господарств): у 2020-2022 рр. до 500 тис. осіб, тоді як у 2000 р. їх налічувалося 2,8 млн, 2010 р. – понад 800 тис. осіб. Питома вага найманих працівників сільськогосподарських підприємств у загальній їх сукупності в країні стабілізувалася на рівні близько 5 % [2]. На жаль, поступово зменшується питома вага працівників – платників ЄСВ у загальній сукупності зайнятих.

Позитивним є факт збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за досліджуваний трирічний період 2020-2022 рр., особливо у 2021 р. – до 1365,5 млрд грн, у тому числі 66 % загального обсягу забезпечують сільськогосподарські підприємства. Внаслідок автоматизації, електрифікації, механізації агротехнологічних процесів у підприємствах збільшилася поступово частка суспільного сектору аграрної економіки у виробництві агропродукції. Отже, аграрний сектор економіки має своє постійне і вагоме місце в структурі національної економіки – близько чверті ВВП країни [2]. На жаль, позитивний рівень рентабельності та інші фактори не вплинули на інвестиційну активність у сільськогосподарських підприємствах. І особливо складно з відтворювальними процесами основного капіталу буде в поточному й подальші повосенні роки через ризик вкладання коштів у капіталомістке виробництва агропродукції.

Протягом досліджуваного періоду номінально простежується ріст показника оплати праці в сільськогосподарських підприємствах (заробітна плата у 2022 р. – 12,2 тис грн). Позитивною є тенденція збільшення середньої заробітної плати в галузі та наближення її до середнього рівня в країні – до 82 % від середньої заробітної плати у 2022 р. [2]. Проте, відношення мінімальної основної заробітної плати в сільському господарстві до середньої зарплати в галузі має тенденцію до зменшення. Це свідчить про зменшення диференціації заробітної плати в галузі, що призведе до погіршення мотивації праці, відношення до роботи працівників, якості трудового життя тощо.

Незважаючи на прогресивний розвиток агробізнесу в останнє десятиріччя, в аналізованій період залишилися невиконаними наступні заплановані спільні заходи передостанньої Галузевої угоди, що укладена трьома суб'єктами від держави, роботодавців і працівників й була чинною до середини 2023 р.:

1) збільшення офіційної зайнятості населення, робочих місць у сільському господарстві та зменшення рівня безробіття в сільській місцевості;

2) забезпечення регулярного підвищення кваліфікації та навчання керівників, професіоналів і фахівців сільськогосподарських підприємств;

3) доведення частки оплати праці до 30 % у структурі собівартості сільськогосподарської продукції;

4) підвищення рівня заробітної плати в сільському господарстві до середнього в країні;

5) активізація фермерського руху як напрям забезпечення зайнятості сільського населення, збільшення їхніх доходів тощо.

Влітку 2023 р. була укладена нова Галузева угода регулювання соціально-трудових відносин в сільському господарстві на період 2023-2025 рр. [1]. На жаль, вона була укладена між двома суб'єктами: Мінагрополітики України та галузевою профспілкою, що свідчить про пасивну участь представників сторони роботодавців – Федерації роботодавців АПК та продовольства.

В останній Галузевій угоді (2023 р.) задекларовано значне підвищення базової тарифної ставки працівника 1 розряду тарифної сітки, яка масово застосовується в сільськогосподарських підприємствах, зі 105 прожиткового мінімуму для працездатних громадян до 115 % мінімальної заробітної плати. Проте таке значне підвищення може призвести до конфліктних процесів між роботодавцями й працівниками. У кожному окремому господарстві необхідно проаналізувати до якого рівня зростуть витрати на оплату праці й можливо прийдеться відкорегувати структуру заробітної плати в напрямку збільшення основної її частини. У свою чергу це може призвести до проблем із стимулюванням персоналу через зменшення доплат, надбавок, премій тощо.

На галузевому рівні регулювання аграрних соціально-трудових відносин потрібно ретельніше підходити до обґрунтування заходів розвитку сільського господарства в контексті соціально-економічного розвитку сільських територій. Слід забезпечити раціональне землекористування в напрямі підвищення соціальної та екологічної

ефективності використання сільськогосподарських угідь, а також збільшення робочої сили з розрахунку на одиницю земельної площі та належний контроль за сівозмінами й родючістю ґрунтів. Активну участь в цьому процесі мають взяти на себе громадський актив в особі голови, депутатського корпусу, виконкому місцевої ради.

Варто спрямовувати все більшу державну підтримку галузі саме на розвиток фермерських господарств, сільськогосподарської кооперації, будівництво (реконструкцію) тваринницьких комплексів, виробництво плодоовочевої продукції тощо. Також необхідно для сільської молоді збільшувати державне замовлення підготовки й підвищення кваліфікації спеціалістів в аграрних закладах вищої і фахової передвищої освіти, що забезпечить формування й використання трудового потенціалу та впровадження інновацій у галузі в середньо- й довгостроковій перспективі.

#### Література:

1. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин у сільському господарстві.

URL: <http://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html> (дата звернення: 03.03.2024).

2. Статистична інформація, публікації. Вебсторінка Держстату України.  
URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2024).

## AI-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

**Лігоненко Л.О.**, доктор економічних наук, професор,  
Київський національний економічний  
університет ім. В. Гетьмана, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5597-5487>

**Матяш В.С.**, магістрант,  
Київський національний економічний  
університет ім. В. Гетьмана, м. Київ, Україна

Формування конкурентних переваг підприємств є критичним чинником успіху в бізнесі та забезпечення його розвитку. Саме тому ця проблематика привертає увагу зарубіжних та вітчизняних науковців протягом більш ніж двох століть.

Сучасна економіка ставить перед підприємствами нові вимоги щодо ефективності та інноваційності їхньої діяльності. Це впливає на зміст їх конкурентної стратегії, яка в значній мірі передбачає цілеспрямовані зусилля по формуванню конкурентних переваг безпосередньо у самому підприємстві за рахунок змін його бізнес-моделі, продуктів та сервісів, взаємодії зі стейкхолдерами, розвитку креативності фахівців тощо.

Штучний інтелект (AI) – це технологія, яка дозволяє миттєво опрацьовувати великі масиви інформації у режимі онлайн. За допомогою вбудованих алгоритмів він спроможний формувати науково-обґрунтовані варіанти виважених управлінських рішень, побудованих на актуальних даних [1], що сприяє формуванню довготривалих конкурентних переваг.

У сфері бізнесу ключовою стратегічною технологією 2023 року є Generative AI (генеративний штучний інтелект). Цей тип штучного інтелекту може бути вбудованим у бізнес-процеси підприємств і автоматично формувати висновки на основі глибокого аналітичного аналізу даних, а також створювати алгоритми для прийняття рішень.

Generative AI прискорює та полегшує розроблення інновації спеціально для конкретного підприємства. Ця технологія дозволяє комп'ютерам вивчати базові цифрові шаблони (такі як зображення, текст, аудіо) та використовувати результати досліджень як основу для створення нового, унікального контексту. Штучний інтелект, аналізуючи великі обсяги даних будь-якого типу, визначає найбільш оптимальний алгоритм для вирішення задачі, що дозволяє створювати нові технології, що є унікальними для певного підприємства або конкретної ситуації в конкретному середовищі.

За даними DataProt, 37 % підприємств вже використовують штучний інтелект у своїй роботі, як у виробничому циклі, так і в системі управління бізнесом. 90 % провідних компаній світу постійно інвестують у розвиток та впровадження AI-технологій у своїй діяльності, але лише 15 % інтегрували та застосовують їх у свій технологічний процес [2].

Прогнозується, що до 2027 року вартість світового ринку технологій на основі штучного інтелекту досягне 267 млрд доларів США. А до 2030 року штучний інтелект принесе світовій економіці 15,7 трлн доларів США [3]. Ці дані підкреслюють важливість та перспективність використання AI-технологій в різних сферах людської діяльності та, зокрема, в бізнесі.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні обумовлюється перш за все його відношенням до клієнтів, встановленням з ними довготривалих партнерських відносин, формуванням клієнтоцентричної бізнес-моделі діяльності. Це обумовлює пріоритетність впровадження AI-технологій у маркетинг, обслуговування та підтримку клієнтів.

Компанії, адаптуючи свої бізнес-процеси та системи управління підприємством до вимог сучасного споживача та технологічних можливостей ринку, автоматизують процеси технічної підтримки клієнтів за допомогою чат-ботів. Це дозволяє прискорити обробку та поліпшити якість відповідей клієнтам, що дозволяє надати відповіді на більшість стандартних питань та розв'язати типові проблеми. Вивільнений час працівників підприємств може бути використаний для розвитку продуктів та послуг, а також розв'язання нетипових індивідуальних проблем.

Завдяки AI-технологіям стає достатньо простим процес аналізу поведінки споживачів та прийняття рішень на основі готових алгоритмів з урахуванням рівня ризику. Цей підхід сприяє прийняттю науково обґрунтованих та економічно доцільних рішень. Такий підхід дозволяє маркетологам більш точно налаштувати свої стратегії та кампанії на основі попереднього аналізу даних про споживачів. Це веде до підвищення ефективності маркетингових заходів та досягнення кращих результатів у залученні та утриманні клієнтів.

Для підвищення конкурентних переваг на ринку та отримання переваг перед конкурентами важливо впровадити нові IT-розробки в операційну діяльність за допомогою компонованої архітектури додатків, відомої як Composable Applications. Це означає вибір та імплементацію сучасних IT-інструментів у технологічний процес та систему управління бізнесом, а потім їх поєднання у єдину систему для забезпечення ефективного функціонування кожного з процесів. Шляхом поєднання цих модулів, IT-спеціалісти розробляють нові програми, які розширюють можливості підприємств. Розроблення таких відокремлених модулів, які можна використовувати багаторазово і адаптувати для різних сфер, допомагає економити час програмістів під час розробки нових програмних рішень [4].

Технології штучного інтелекту використовуються для заміщення рутинних та одноманітних функцій, які виконують люди, що призводить до значного збільшення продуктивності праці. Зокрема, генеративний штучний інтелект дозволяє прискорити та полегшити обробку електронної кореспонденції (e-mail), її сортування залежно від

проблематики тексту та направлення відповідних фахівцям та (або) надання автоматизованої відповіді, якщо відповідно база знань (зразки відповідей) вже наявна. Перш за все це стосується підтримки звернень споживачів та наданням ним швидких та зрозумілих рішень або вирішення скарг чи проблем, з яких вони звертаються.

Всі завдання, для розв'язання яких AI заміщує людські функції, виконуються більш ефективно. За даними Gartner, до 2025 року очікується, що 10% інноваційних підприємств, які впроваджують функцію AI Engineering для оптимізації існуючих AI-технологій у своїх бізнес-процесах, зможуть збільшити ефективність своєї діяльності в 3 рази [5].

Важливо зазначити, що AI не замінює людський фактор, а доповнює його. AI використовується для автоматизації рутинних завдань, звільняючи час для того, щоб фахівці могли зосередитися на більш складних та творчих аспектах роботи..

Важко уявити підприємство без використання хмарних платформ (Cloud-Native Platforms), які замінили фізичні сервери. Використання хмарних платформ відкриває нові можливості для підприємства, зокрема, забезпечує гнучкість та полегшує масштабування бізнес-рішень. Завдяки даним хмарних технологій Big Data, підприємство може приймати ефективні рішення, опираючись на детальний аналіз великих обсягів актуальних даних за допомогою AI-технологій.

Зберігання інформації у хмарних платформах дозволяє підприємству економити на обслуговуванні IT-інфраструктури та забезпечує можливості відновлення даних, що є важливим умовою в умовах зростаючого рівня кіберзлочинності. Кількість підприємств, що використовують хмарні технології є постійно зростаючою. Якщо у 2021 році 40% компаній користувались інфраструктурою хмарних середовищ, то згідно із прогнозними даними Gartner, до 2025 року 95% нових цифрових ініціатив будуть сформовані на базі хмарних технологій [5].

Надзвичайно перспективними визнаються можливості AI у моніторингу та прогнозуванні ринкового середовища. За рахунок вивчення тенденцій ринку, поведінки окремих конкурентів, їх стратегії та тактики (зокрема рекламних звернень, акцій та інших інструментів боротьби за споживача) підприємство зможе скоріше та успішніше адаптувати свої продукти та послуги до потреб споживача та перевершивши сподівання споживачів.

За допомогою AI технологій можлива повна автоматизація кожного етапу бізнес-процесу, що спрощує ведення бізнесу. Ця автоматизація розширює можливості обслуговування клієнтів, дозволяючи їм отримати удосконалені продукти та послуги. Крім того, вона надає можливість виконання завдань персоналом на відстані з повним контролем над усім процесом виробництва.

Впровадження AI у бізнес-діяльність викликає певні побоювання у працівників підприємств та соціуму в цілому щодо можливої заміни людської праці технологічними рішеннями. Проте важливо зауважити, що така цифрова трансформація призводить до змін у структурі кадрового потенціалу та підходу до технологій. Ті операції, які можна замінити на автоматизовані, можуть бути скорочені, що дозволить вивільнити час та сили персоналу на розробку креативних інноваційних рішень, які будуть формувати довгострокові конкурентні переваги. Одночасно виникає потреба у створенні робочих місць для фахівців, які вміють ефективно працювати з цифровими алгоритмами, підвищення кваліфікації наявних працівників для інтеграції AI-технологій з людським досвідом та знаннями.

Таким чином, інтегровані AI-технології можуть стати потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку бізнесу в умовах постійних змін на ринку. Нові технології можуть стати інструментом для підвищення продуктивності та якості праці, а також для створення нових можливостей для успіху підприємств. Передумовою цього є розвиток людського капіталу, поширення нових цифрових навичок, щоб працівники могли ефективно співпрацювати з штучним інтелектом та іншими технологічними рішеннями.

AI технології формують передумови стрімкого розвитку сучасного бізнесу та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, але тільки в разі успішної адаптації та використання цих нових можливостей суб'єктами підприємництва, їх власниками та працівниками, формування відповідної інноваційної культури, підтримки цифрового та інтелектуального лідерства, розвитку талантів та навичок.

### **Література:**

1. Штучний інтелект у бізнесі: переваги впровадження. AIconference. URL: <https://aicconference.com.ua/uk/news/iskusstvenniy-intellekt-v-biznesepreimushchestva-vnedreniya-01410> (дата звернення: 01.03.2024).
2. Bojan Jovanovic. 55 Fascinating AI statistics and trends for 2022. DataProt. URL: <https://dataprot.net/statistics/ai-statistics/> (date of application: 01.03.2024).

3. Artificial Intelligence and Life in 2030 by National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine URL: [https://ai10020201023.sites.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj18871/files/media/file/ai100report10032016fnl\\_singles.pdf](https://ai10020201023.sites.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj18871/files/media/file/ai100report10032016fnl_singles.pdf) (date of application: 01.03.2024).

4. McKinsey Global Institute URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (date of application: 01.03.2024).

5. Predicts 2024: Gartner's Top Strategic Predictions for 2024 and Beyond. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-s-top-strategic-predictions-for-2024-and-beyond> (date of application: 01.03.2024).

## ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЦЕМЕНТУ В УКРАЇНІ

**Міщук Г.Ю.**, доктор економічних наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4520-3189>

**Віслоух І.В.**, аспірант, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4967-6375>

Підприємства з виробництва будівельних матеріалів, зокрема й компанії з виробництва цементу, функціонують у стратегічно важливому виді економічної діяльності. В умовах війни від стабільності виробництва будматеріалів, особливо цементу та бетону, значною мірою залежить швидкість відновлення зруйнованих об'єктів військової та цивільної інфраструктури, можливість будівництва військових об'єктів різного призначення. В післявоєнному відновленні економіки України роль таких підприємств є не менш важливою. Розуміння цього на рівні державного менеджменту втілено в урядовому Плані відновлення України [1], де дві з сімнадцяти національних програм прямо пов'язані з потребою у будівельних матеріалах («Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів» та «Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури»). Мапа руйнувань, наведена на сайті Плану відновлення, ще більшою мірою доводить актуальність збереження та розвитку підприємств з виробництва цементу, адже з усіх областей України (не враховуючи Крим) лише дві (Івано-Франківська та Чернівецька) не зазнали руйнувань. Інші ж мають руйнування різного масштабу – від однієї школи чи декількох тисяч квадратних кілометрів житла чи кілометрів доріг до справді критичних руйнувань, відновлення яких потребуватиме багато ресурсів.



Разом з тим, виробничі можливості підприємств з виробництва будматеріалів значною мірою ускладнились ще за час пандемії, а в умовах війни зазнають впливу численних ризиків. Як і в інших країнах, виробники цементу в Україні все ще не можуть вийти з кризи. Так, за даними міжнародної спільноти Global Cement, 2022 рік був важким для всіх представників цього бізнесу, оскільки інфляція сировини та послуг, що виникла після періоду коронавірусу, посилилася стрибками вартості енергії, спричиненими російським вторгненням в Україну [2], що стало загальносвітовою тенденцією. В Україні ж вплив війни є прямим, що значно збільшує чутливість галузі до системних ризиків. Такий вплив проявляється у падінні всіх ключових показників діяльності підприємств, пов'язаних з виробництвом та продажами [3].

Такі закономірності можна підтвердити на основі аналізу ключових показників економічної діяльності одного з найпотужніших представників галузі в Україні – ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна», що входить до складу міжнародної компанії Buzzi Unicem з центральним офісом в Італії. Для порівняння, загальні результати діяльності Buzzi Unicem та «Дікергофф Цемент Україна» наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Показники діяльності Дікергофф Цемент Україна та міжнародної групи Buzzi Unicem в 2021-2022 роках**

Показники	Дікергофф Цемент Україна			Buzzi Unicem		
	2021	2022	Приріст 22/21, %	2021	2022	Приріст 22/21, %
Обсяг виробництва цементу, т/000	1908	685	-64,10	29442	27369	-7,04
Обсяг продажів бетону, м <sup>3</sup> /000	188	54	-71,28	12141	11510	-5,20
Чистий обсяг продажів, млн. євро	127	59,8	-52,91	3446	3996	15,96
Капітальні витрати, млн. євро	6,9	1,9	-72,46	218	271	24,31
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	1266	981	-22,51	9664	9487	-1,83
Продуктивність праці, розрахована за чистим обсягом продажів, тис. євро/особу	100,32	60,96	-39,23	356,58	421,21	18,12

Джерело: розраховано за даними [4, с. 13, 21].

Як видно з наведених даних, спад обсягів виробництва цементу та продажу бетону, а отже і скорочення чисельності виробничого персоналу, характерне для всієї групи компаній Buzzi Unicem. Але темпи такого спаду набагато вищі в Україні відносно загальної ситуації в компанії, що особливо характерно для фінансових показників. При цьому, якщо чистий обсяг продажів та капіталовкладення загалом в компанії мали позитивну тенденцію, то для підприємств в Україні показники скоротились більше чим на 50 %. Зниження інвестицій в таких обсягах, звичайно, пов'язано з впливом війни та відповідних ризиків збереження майна та ліквідності капіталу в умовах військових дій.

2022 рік був перехідним і статистика за цей рік певною мірою неповна у зв'язку з адаптацією економічної діяльності до умов воєнного часу. Разом з тим, частина показників, як наприклад, зменшення кількості працівників, можуть ще погіршитись в перспективі. Для підприємств такого виду діяльності характерна переважаюча зайнятість чоловіків. Їх мобілізація може суттєво позначатись на обслуговуванні виробничих потужностей. Враховуючи, що в концепціях управління продажами виробничих підприємств дослідники акцентують увагу на управлінні персоналом, що забезпечує продажі [5], тенденції скорочення працівників, які вже мають певні знання та досвід, є одним з факторів ризиків подальшого розвитку підприємств. Такі ризики на тлі скорочення продуктивності праці в Україні, що вже становить майже 40 % від рівня 2021 року, також може мати довгострокові негативні наслідки для фінансових результатів діяльності підприємств.

Такі негативні економічні результати діяльності підприємств з виробництва цементу в Україні є однією з ознак системної кризи, яка буде мати наслідки не лише для самих підприємств. Адже криза з виробництвом цементу та бетону неминуче позначиться на діяльності в галузі будівництва, а отже може провокувати загальні повільні темпи економічного відновлення економіки, зважаючи на зайнятість у таких видах діяльності, а отже зменшення доходів від зайнятості з відомими економічними наслідками цього. Відтак, розвиток ринку будівельних матеріалів, в тому числі цементу та бетону, є важливим для економічної відбудови. Так, відновлення ринку цементу прогнозується в Україні до 2026 року із досягненням місткості ринку в обсязі 53 млрд. грн. [6]. Такий позитивний прогноз означає потребу збереження виробничого потенціалу підприємств, розташованих в Україні, для чого необхідними є як зважені рішення з боку державних регуляторів (зокрема, щодо недопущення монополізації ринку), так і з боку менеджменту самих підприємств. В другому напрямку важливим є використання

інструментів антикризового менеджменту, націленого на збереження людського капіталу, забезпечення конкурентоспроможності та управління продажами на засадах клієнтоорієнтованості, підтримка і поширення принципів сталого розвитку, що сьогодні є одним з основних трендів діяльності таких підприємств.

#### Література:

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2024).
2. Perilli D. 2022 roundup for the cement multinationals. Global Cement. URL: <http://surl.li/qzecoc> (date of application: 27.02.2024).
3. Міщук Г., Дудзяний С. Аналітика діяльності підприємств України з виробництва цементу в умовах системних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6(324). С. 241-246.
4. Sustainability report 2022. *Виззі Unicem*. URL: <http://surl.li/qzelt> (date of application: 27.02.2024).
5. Тімченко О.Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 74-81.
6. Ринок цементу може вийти на довоєнні показники за три роки – експерти. *Українформ*. URL: <http://surl.li/qzckc> (дата звернення: 27.02.2024).

## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇХ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Нагаєв В.М.**, доктор педагогічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3130-6112>

**Кускова С.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4725-3537>

**Вашечко С.С.**, аспірант,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6087-2328>

Однією з особливостей управлінської діяльності державних службовців є необхідність сформованості їхньої комунікативної компетентності в процесі професійної взаємодії, що пов'язано із суттєвим зростанням обсягу соціальних контактів. За цих умов особливого значення набуває проблема комунікативної підготовки менеджерів в системі публічного адміністрування до комунікативної

професійної взаємодії, як невід'ємного атрибуту їх професійної діяльності та інструменту досягнення публічних цілей. Публічна комунікація займає особливе місце в системі управлінської підготовки, виступаючи невід'ємною складовою професійної діяльності фахівця в системі публічного адміністрування [1; 4].

Метою даного наукового дослідження є обґрунтування методичного супроводу процесу формування комунікативної компетентності державних службовців як об'єктивної передумови їх ефективної професійної діяльності. Державний службовець в системі публічного адміністрування – це керівник-лідер громадського соціуму, державних органів влади та місцевого самоврядування, який забезпечує ефективну державницьку діяльність через активізацію людського фактору шляхом прийняття управлінських рішень в умовах соціальної взаємодії. Ці менеджерські якості формуються завдяки вивчення теорії та практики публічної комунікації, яка покликана надати майбутнім фахівцям можливість ефективно впливати на виробничі ситуації в системі державного управління на макро- та мікрорівнях. В умовах публічної управлінської діяльності комунікативна компетентність (КК) визначає здатність державного службовця ефективно здійснювати функціональні обов'язки в системі багаторівневих комунікацій на рівні громадськості та владних структур сукупністю форм та засобів управлінського впливу [3; 7].

Наведені вище положення доводять, що соціальна комунікація має відповідати конкретним напрямам професійної діяльності менеджера публічної сфери і мати структурно-функціональну побудову у вигляді сформованої комунікативної компетентності. Формування комунікативної компетентності у процесі фахової підготовки державних службовців розглянемо крізь призму аспектного аналізу за компетентнісним, діяльнісним і технологічним підходами [6].

Компетентнісний підхід реалізує гносеологічну мету фахової підготовки державних службовців до КК, а саме, набуття досвіду з планування та організації комунікаційних заходів, мотиваційного забезпечення цього процесу та моніторингу механізмів комунікації в публічній сфері. Діяльнісний підхід обґрунтовує систему комунікаційних операцій, суб'єктну і контекстно-змістову складові соціальної роботи державних службовців. Він реалізує праксеологічну мету через навчальну діяльність суб'єктів щодо оволодіння знаннями, вміннями та навичками з КК. Технологічний підхід полягає в забезпеченні послідовності операційних умов організації комунікативного процесу з метою формування дієвої системи публічних комунікацій у визначеному соціумі.

Розглянемо компонентну структуру КК державних службовців в системі публічного адміністрування. В її основу включено такі компоненти: аксіологічний (ціннісне ставлення до комунікаційного процесу в публічній сфері в умовах демократичних засад державного управління), мотиваційний (комплекс мотивів, цілей, потреб, інтересів, психологічних якостей, необхідних у процесі здійснення комунікативної управлінської діяльності), когнітивний (обсяг професійних та наукових знань про форми, методи, засоби, технології здійснення комунікаційної діяльності в публічній сфері), діяльнісний (проекування, реалізація та коригування комунікаційного процесу), технологічний (обґрунтування механізмів, методів та форм ефективної публічної комунікації); рефлексивний (аналіз, усвідомлення, переосмислення та перетворення комунікативного досвіду); розвивальний (удосконалення комунікаційних механізмів на основі накопиченого соціального досвіду та сучасних тенденцій інформаційно-цифрового простору публічної сфери) [2; 5].

Кожен з цих компонентів спирається на цілком конкретні за змістом професійні компетенції, які в сукупності складають відповідну модель комунікативної компетентності фахівця публічної сфери. На цій основі визначимо комунікативну компетентність державних службовців як здатність суб'єкта публічної служби до успішного здійснення комунікативної взаємодії в системі державного та регіонального управління, що ґрунтується на гносеологічній основі знань комунікативних технологій спілкування, способів їх здобуття, риторичних уміннях і навичках, а також сукупності психологічних якостей, які охоплюють ціннісне уявлення досліджуваної проблеми, мотивацію процесу публічних комунікацій, етичні та гуманістичні виміри, психологічну рефлексію та мотивацію саморозвитку [8].

Необхідною умовою формування КК державних службовців є наявність відповідної методики, яка інтегрує організаційні форми (семінари, вебінари, тренінги, майстер-класи, онлайн-консультації, творчі групи, конференції тощо), методи (кейс-метод, метод проєктів, моделювання управлінських ситуацій, дискусія, мозковий штурм, ділові та імітаційні ігри, візуалізація, метод модерації, делегування повноважень та інші), засоби (навчально-методичний комплекс формування комунікативної культури, веб-середовище дистанційного навчання, електронні і друковані інформаційні ресурси закладів вищої освіти, фахові видання, Інтернет-ресурси), технології навчання (проектна, тренінгова технології, кейс-технологія, технологія науково-методичного супроводу, портфоліо, управлінський коучинг), а також інструментарій для оцінювання рівнів розвиненості

комунікативної компетентності (опитувальники, тести, методичні кейси, оцінювальні листи).

Для ефективної реалізації зазначеної методики в системі публічного управління і адміністрування необхідно забезпечити ефективну цифровізацію публічних контактів на основі Smart-інформаційних технологій. Цифровізація комунікативного процесу забезпечує його інформаційно-технологічними можливостями, які сприяють покращенню якості публічних комунікацій та відкривають нові можливості щодо підвищення продуктивності цього процесу. Це робить комунікаційний процес в публічній сфері більш гнучким та пристосованим до сучасних вимог, що зі свого боку сприяє формуванню дієвого комунікативного середовища в системі публічного управління та адміністрування.

**Висновки.** Модель комунікативної компетентності державних службовців розуміємо як інтегративну структуру, складниками якої є такі компоненти: аксіологічний, мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, технологічний, рефлексивний, розвивальний. Дана модель визначає цілі і зміст професійної комунікації державних службовців в системі публічного адміністрування на засадах гуманістичної парадигми та сучасних концепцій державотворення.

Важливим аспектом реалізації даної моделі КК є наявність методологічно-цільового блоку, який об'єднує мету, завдання, наукові підходи та принципи, що обґрунтовують вибір механізмів соціальних комунікацій (змісту, форм, методів і засобів науково-методичного супроводу комунікативної компетентності державних службовців).

Розвиток комунікативної компетентності державних службовців – пріоритетне завдання державної політики в умовах всебічного посилення цифрових навичок населення України. Цей процес є одним з пріоритетів уряду в процесі здійснення цифрових трансформацій для організації забезпечення безперервності комунікативного процесу в умовах електронних систем публічного управління та адміністрування.

#### Література:

1. Гаман Т.В. Джерела, форми та види інформації, що використовуються в системі державного управління. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2004. № 3(11). С. 303-307.
2. Демидишина Н. Дослідження актуальних питань комунікації у зарубіжній літературі. *Вісник НАДУ*. 2007. № 3. С. 370-378.
3. Ключко О.В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів аграрного виробництва засобами сучасних інформаційно-цифрових технологій: монографія. Вінниця: Т.П. Барановська, 2018. 350 с.

4. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: навч. посіб. [2-ге вид.]. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. 328 с.

5. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х. : ХНАУ. 2018. 278 с.

6. Нагаєв В.М. Формування досвіду соціокультурної професійної комунікації менеджерів у процесі їх фахової підготовки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 42-47.

7. Регіональна політика та місцеве самоврядування: підручник / Ю.О. Куц, В.В. Мамонова, В.В. Наконечний, О.В. Ольшанський. Х. : Вид-во: ХарРІНАДУ «Магістр», 2018. 208 с.

8. Сарновська С.О. Сучасна соціальна комунікативна культура (філософсько-методологічний аналіз): Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. філос. наук. 09.00.03. / Ін-т філософії ім. Г.С. Сковороди НАН України. К., 2000. 18 с.

## **РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ У ПІДТРИМЦІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ**

**Несененко П.П.**, доктор економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6399-3511>

**Догадаєв С.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Технологічні інновації є ключовим рупієм економічного зростання та розвитку країни, а стейкхолдером, який відіграє найбільш важливу роль у прискоренні технологічних інновацій, є уряд. Уряд, підтримує технології, сприяє створенню середовища, яке підтримує інновації кількома способами, включаючи фінансування досліджень і розробок, заохочення партнерства між промисловістю та академічними колами і, що найважливіше, створення політики та нормативно-правових актів, які стимулюють інновації. Україна має великий інвестиційний потенціал, тому тема співпраці держави з бізнесом залишається актуальною на сьогодні, особливо в умовах воєнного стану на території держави.

Уряд часто відігравав важливу роль у впровадженні великих інновацій, наслідки яких часто виходять далеко за межі державного сектору. Хоча кожна з цих інновацій починалася як фінансована урядом ініціатива, реальна цінність була усвідомлена лише тоді, коли комерційний сектор перейняв ці нові технології та поширив їх у ширшому масштабі.

За останні роки природа інновацій змінилася. В епоху після Другої світової війни уряд часто стимулював інновації безпосередньо через власні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) або через цільове фінансування досліджень і розробок. Хоча такий лінійний шлях інновацій через уряд, наукові кола та промисловість все ще можливий, сьогодні він є менш поширеним. Це тому, що ми живемо в більш складному, взаємопов'язаному світі – і ми вступили в еру інновацій за допомогою екосистем [1, с. 91].

Існує безліч способів, якими уряд може заохочувати технологічні інновації та сприяти економічному зростанню:

1. Заохочення та інвестування в НДДКР. НДДКР – це процес, за допомогою якого розробляються нові продукти та послуги, і він вимагає значної кількості ресурсів, як фінансових, так і людських. Одним з найважливіших способів, за допомогою якого уряд може заохочувати технологічні інновації, є інвестування в НДДКР. Державне фінансування може допомогти компаніям подолати високі витрати та тривалі терміни розробки, пов'язані з НДДКР. Це допоможе підтримати наукові дослідження, розробку нових технологій та тестування інноваційних продуктів і послуг. Таке фінансування може надходити з різних джерел, включаючи державні гранти, податкові пільги тощо. Надаючи належну фінансову підтримку, уряди можуть допомогти подолати дефіцит фінансування, який часто існує на ранніх стадіях технологічного розвитку, та заохотити інвестиції приватного сектору, а також започаткувати спільні дослідницькі ініціативи.

2. Підтримка підприємництва та стартапів. Фундаментальними силами, що стоять за технологічним прогресом в країні, є її підприємці та стартапи. Ці основи, відповідальні за створення та поширення нових технологій, часто стикаються з величезними перешкодами на своїх ранніх стадіях через брак державної підтримки, належної інфраструктури та коштів. Уряд зобов'язаний заохочувати культуру підприємництва, надаючи кошти та ресурси для стартапів, пропонуючи податкові пільги інвесторам, які вкладають у них кошти, а також розробляючи закони, які спрощують запуск та ведення бізнесу. Крім того, уряди можуть також пропонувати освітні та навчальні програми, щоб допомогти підприємцям набути навичок, необхідних для їхнього зростання та успіху.

3. Розвиток міцної системи інтелектуальної власності. Захист інтелектуальної власності (ІВ) має важливе значення для швидких технологічних інновацій, оскільки він не лише допомагає компаніям залучати інвестиції та розвивати свій бізнес, але й забезпечує



конкурентну перевагу інноваційним компаніям. Закони, що захищають такі об'єкти ІВ, як патенти, торговельні марки, авторські права, комерційні таємниці тощо, забезпечують правовий захист для вираження ідей та винаходів новаторів, дозволяючи їм отримувати прибуток від своєї роботи та заохочуючи їх до подальших інновацій. Захист створеної ними ІВ дає бізнесу впевненість у тому, що їхні інвестиції в дослідження та розробки будуть захищені, що в подальшому призводить до стимулювання інновацій. Для цього уряди можуть приймати закони про ІВ, ефективно застосовувати їх та підтримувати міжнародні зусилля із захисту ІВ [2, с. 327].

4. Розбудова цифрової інфраструктури та регуляторна підтримка. Розбудова цифрової інфраструктури, зокрема високошвидкісного інтернету, є ще одним важливим кроком для впровадження технологічних інновацій. Уряди можуть відігравати ключову роль у розбудові цифрової інфраструктури, інвестуючи в широкосмстові мережі, підтримуючи розгортання мереж 5G і 6G та сприяючи розвитку нових технологій, таких як Інтернет речей (IoT) і штучний інтелект (AI). Поряд з цим, уряди також можуть надавати регуляторну підтримку для заохочення технологічних інновацій. Це включає в себе впорядкування регуляторного процесу для нових технологій, створення регуляторних пісочниць (тестового середовища) для тестування нових продуктів і послуг, а також надання чітких інструкцій для інноваційних компаній. Це може допомогти компаніям орієнтуватися в складному регуляторному середовищі та швидше виводити свої продукти і послуги на ринок [3, с. 33].

5. Заохочення багатосторонньої співпраці. Співпраця між державним, корпоративним та академічним секторами має вирішальне значення для сприяння технологічним інноваціям. Цьому можуть допомогти численні стратегії, зокрема, фінансування науково-дослідних установ, надання грантів університетам і підприємствам, а також проведення інноваційних конкурсів. Коли ці численні організації співпрацюватимуть, бізнес отримає доступ до нової інформації, інструментів та досвіду, що може призвести до створення революційних продуктів та інновацій. Уряди повинні активно заохочувати таку співпрацю, оскільки вона може допомогти створити клімат, який заохочує інновації та розвиток технологій в країні. Об'єднуючи експертів з різних секторів і допомагаючи подолати розрив між дослідженнями і комерціалізацією, уряд також може заохочувати цю співпрацю.

6. Сприяння міжнародному співробітництву. Сприяючи міжнародному співробітництву, держава відіграє вирішальну роль у стимулюванні технологічного розвитку. У світлі все більш глобального характеру інновацій міжнародне співробітництво залишається важливим для подальшого розвитку та відкриття нових перспектив. Уряд також повинен заохочувати транскордонні зв'язки між промисловістю та науковими колами і брати участь у глобальних дослідницьких проєктах, щоб полегшити це завдання. Він може забезпечити сумісність нових технологій та їхнє широке впровадження шляхом спільної роботи над встановленням стандартів. Підвищення творчого потенціалу і забезпечення обміну новими відкриттями та їх використання на міжнародному рівні можна досягти шляхом сприяння обміну ідеями та знаннями. Сприяння міжнародному співробітництву загалом є ключовим підходом для урядів, які намагаються прискорити технічний прогрес і розвивати світ [4].

Враховуючи способи, якими уряд може заохочувати технологічні інновації, важливо також зазначити, що існує тонка межа між заохоченням технологічних інновацій та надмірним регулюванням, яке може придушити інновації. Державна політика та нормативно-правові акти повинні бути ретельно розроблені, щоб забезпечити підтримку інновацій, але не перешкоджати їм.

Внаслідок російської агресії Україна зіткнулася з новою проблемою – відновлення критичної інфраструктури, забезпечення енергетичної безпеки країни, подальша імплементація законодавства ЄС – тепер уже прискореними темпами, пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація до них тощо. Незважаючи на те, що військові дії все ще тривають, відновлення країни вже планується. Відбудова складатиметься з багатьох кроків і має максимально охоплювати коротко-, середньо- та довгострокове планування.

Сталими та системними рішеннями допомоги держави для бізнесу та населення повинні бути:

1. Прозорість; участь громади та громадськості у прийнятті рішень;
2. Використання найкращих доступних технологій та практик;
3. Сталий розвиток міст та регіонів;
4. Декарбонізація та децентралізація енергетичного сектору;
5. Розвиток сталих та децентралізованих агропродовольчих систем;
6. Забезпечення збереження екосистем та природних ресурсів України.

Підводячи підсумки, слід зауважити, що тільки завдяки тісній співпраці уряду та бізнесу країна повинна втілювати всі проєкти на різні терміни, починаючи від короткострокових, закінчуючи довгостроковими.

### Література:

1. Гібадулін О. Особливості функціонування механізмів державного регулювання інноваційного розвитку торгово-промислової сфери економіки України *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1, С. 86-95. URL: <http://dx.doi.org/10.34213/ap.19.01.11>
2. Каткова Т., Ткачова Н., Київська К., Добровольська О., Редько К. До проблеми вдосконалення механізмів державного управління економічною безпекою в умовах реформаційних змін: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1(42). Р. 324-334. URL: <http://dx.doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3707>
3. Рудь Н.Т., Федас Д. Державне регулювання та підтримка інноваційного розвитку економіки в Україні. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 26-38. URL: <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-4>
4. Гарафонова О., Шестаковська Т., Ситник Н., Маргасова В., Ткаленко Н. Фінансовий механізм державного управління процесами протидії корупції в умовах цифровізації національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6(41). Р. 128-137. URL: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251413>

## СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

- Пасемко Г.П.**, доктор наук з державного управління, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4648-3314>
- Сербін В.В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6366-7864>
- Запорожець А.І.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В своєму розвитку науковий напрямок дослідження явищ публічного управління пройшов значну еволюцію, котра може бути розділена на *п'ять етапів*, кожен з котрих характеризується пошуком нових підходів до розвитку моделей демократії, а також способами посилення управлінських процесів та специфічними підходами в формуванні нових моделей, принципів публічного характеру управління та розвитку інструментарію вирішення суспільно значущих проблем.

*Перший етап* (охоплює період з 1880 рік по 1920 рік), визначення самої категорії «публічне адміністрування». Найбільш видатними вченими, представниками цього періоду, вважають є В. Вільсона, М. Вебера, А. Файоля, та ін. Як окремий науковий напрям, публічне управління, вперше було розкрито в дослідженнях В. Вільсона. [1]. На першому етапі розвитку публічного управління було приділено увагу дослідження протиріччя «політика / управління», а також здійснено аналіз взаємозалежності розвитку політики та управління.

*Другий етап* (охоплює період з 1920 по 1950 роки), науковці концентруються на дослідженнях теорія управління, котра регулює економічні відносини в межах специфіки «прикордонних» контактів в взаємодії приватного та державного секторів. Найбільш видатними представниками даного етапу відносять Р. Саймона, Д. Уалло, М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу та ін. [2]. Основним досягненням даного етапу стала сформульована загальна теорія управління, котра реалізується в межах специфічної взаємодії між приватним та державним сектором, а також досліджувалися специфічні принципи здійснення державного управління підприємництвом.

*Третій етап* (охоплює з 1950 по 1990 роки), теорія досліджень розглядає проблематику публічної політики та менеджменту. В межах цього етапу розвитку теорії розвитку публічного управління найбільший видатними дослідниками визнають П. Окойна, Ф. Томпсона, Д. Трумена, К. Худа та ін. [3]. Головним напрямком досліджень даного періоду стало вивчення поведінкового підходу до державного адміністрування. В загальному вигляді концепція «нового державного менеджменту» була остаточно сформована в 80-ті рр. ХХ ст., представляючи з себе поєднання механізмів ринкового впливу та ідей і технологій запозичених з управління приватним сектором [4]. Відповідно до цієї концепції виконавчі органи влади трактуються науковцями як «виконавчі агентства», котрі надають громадські послуги. Наукові дослідження третього етапу розкрили загальну тенденцію з розширення інструментарію застосування управлінських підходів в процесі публічного управління, впровадили соціально-психологічні та поведінкові підходи, з врахуванням факторів ринкових принципів при здійсненні публічного управління.

*Четвертий етап* (охоплює період з 1990 по 2000 роки) спирається на розробку концепції «оновленого управління». Даний етап представлено такими вченими як Т. Геблер, Д. Осборн, П. Пластрік та ін. Головною проблематикою наукових досліджень публічного управління в цей період стало осмислення державного управління на базі інструментів бізнес-менеджменту. Оцінюючи значимість розвитку

науки публічного управління на четвертому етапі, можна вказати, що він характеризується повною трансформацією розуміння цілей функціонування публічних органів влади. Відбувся науковий та практичний перехід від мінімалістської до максималістської моделі управління державою, коли забезпечується не лише вирішення базових завдань, а й здійснюється виконання безлічі додаткових соціально-економічних управлінських функцій.

*П'ятий етап* (почався з 2000 продовжується до теперішнього часу) характеризується впровадженням концепції «ефективності публічного управління». Початок ХХІ ст. тісно пов'язаний з початком п'ятого етапу в розвитку наукових досліджень публічного управління, котрий йде й до нинішнього часу. Найбільш видатними науковцями даного напрямку вважають таких як Р. Бребант, М. Кастельс, Л. Якобсон та ін. [5]. В нинішньому періоді особливу актуальність та високу соціальну значимість мають проблеми, котрі пов'язані з завданнями збільшення ефективності функціонування органів публічного управління. Головним завданням наукових стало дослідження та оцінка якості надаваних державою послуг відповідно до принципів розвитку громадянського суспільства. За трактуваннями сучасних науковців категорія «ефективності управління» часто пов'язується з поняттями результативності, продуктивності та ефективності функціонування системи управління. Відносно публічного управління, трактування ефективності, стало пов'язуватися з ступенем досягнення органами публічної влади поставлених ними цілей, а також повнотою та якістю виконання органами державної влади їх основних функцій[6].

Публічне управління в теорії та практиці для України на сучасному етапі розвитку перебуває під впливом загальних тенденцій і факторів, котрі впливають на загальний суспільний розвиток. Міненко М.А наголошує що провідну роль в функціонуванні публічного управління відіграють зміни в процесах розвитку зовнішнього середовища, глобалізаційні виклики, перехід суспільства до постіндустріальної, інформаційної стадії розвитку, а також високий ступінь демократизації та емансипації суспільних відносин. Окрім того, значний вплив відіграють і внутрішні рупії динаміки функціонування публічного управління, котра виступає в формі специфічної сфери людської діяльності. Для України головними передумовами трансформаційних процесів в розвитку вітчизняної системи публічного управління на даному етапі виступають соціальні, економічні, політичні, ціннісні, ментальні зміни, а головною передумовою, визначається становлення специфічної постіндустріальної інформаційно-комунікативної сучасної глобальної

цивілізації [7]. Однак, війна стала тим викликом, котрий дає значний негативний вплив на розвиток українського суспільства та публічного управління в контексті національних інтересів.

#### Література:

1. Файоль А. Загальне й промислове управління. URL: <https://library.asue.am/open/4218.pdf> (дата звернення: 17.02.2024).
2. Гайдученко С.О. Організаційна культура у контексті публічного управління: монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 344 с.
3. Публічне урядування, права людини і демократія: регіональний зріз євроінтеграції: монографія / [Т.О. Карабін, Я.В. Лазур, М.В. Менджул, П.А. Трачук та ін.]; за заг. ред. М.В. Савчина. Ужгород: вид-во УжНУ «Говерла», 2015. 320 с.
4. Acooin P. Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums. Governance. 1990. Volume 3. P. 115-137.
5. Овдінок О. М. Вплив шкіл адміністративного управління, людських відносин та біхевіоризму на формування теорії управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7003> (дата звернення: 24.02.2024).
6. Мескон М., Альбер М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. [3-є вид.]. Пер. з англ. К.: ТОВ «Просвіта», 2016. 672 с.
7. Міненко М.А. Публічне управління: теорія та методологія: монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.

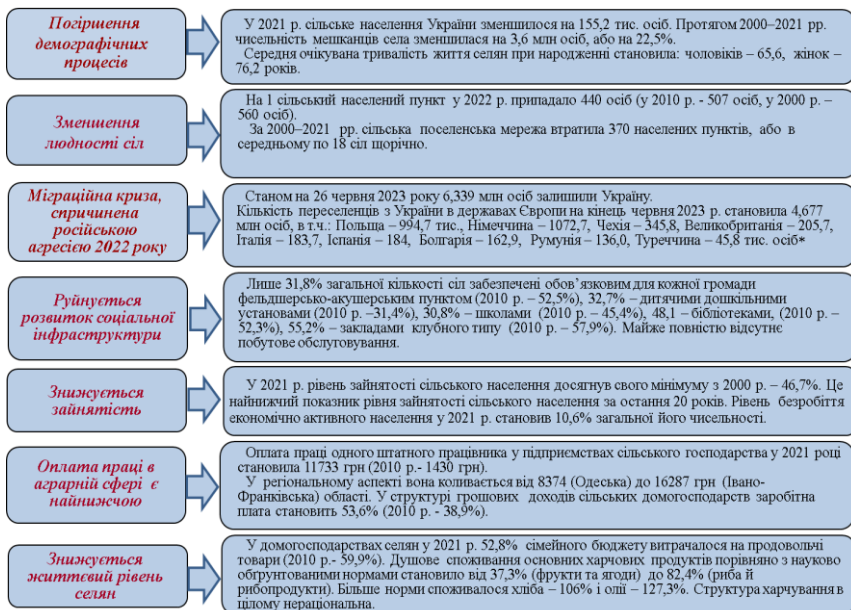
## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

**Патика Н.І.**, доктор економічних наук, професор,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0062-7631>

Складний соціально-економічний стан більшості сільських територій в Україні, поширення тенденцій до їх занепаду, зубожіння значної частини сільського населення вимагають істотних змін у реалізації процесу державного управління розвитком сільських територій. З огляду на це необхідним вбачається зміна підходів до визначення пріоритетів і цілей політики сталого розвитку сільських територій, формування нової системи мотивації для розвитку територіальних громад.

За роки адміністративно-територіальної реформи станом на тепер було утворено 1469 територіальних громад (сільських, селищних та міських, включно з м. Київ), з яких 627 сільських громад або 42,7 % від загальної кількості, в яких проживає понад 30 % населення України (сільське населення).

Однак, на основі результатів дослідження, доведено, що адміністративно-територіальна реформа, на жаль, не сприяла покращенню ситуації на селі, зокрема щодо поліпшення добробуту та якості життя мешканців сільських територій. Її неефективність призвела до нинішніх кризових явищ в сільській місцевості (рис.). А саме – до різкого скорочення зайнятості і посиленні безробіття й бідності, масової міграції селян, і особливо сільської молоді. Як наслідок, подальше посилення цих негативів призводить до депопуляції сільського населення, різкого скорочення людності в сільській поселенській мережі, в тому числі економічно активного сільського населення, і, як результат, до економічної деградації сільських територій в цілому.



**Рис. Проблеми соціального розвитку сільських територій**

*Джерело: сформовано автором за результатами власного дослідження*

Вважаючи децентралізацію дійсно одним із першочергових, стратегічно важливих завдань України як демократичної, соціальної та правової держави, що оголосила курс на європейську інтеграцію, численні науковці тим не менше вказують на проблемні моменти реалізації реформи. А саме: відсутність належного механізму правового регулювання; невідповідність публічно оголошених цілей реформи децентралізації реальним діям влади в рамках реформи; нераціональність об'єднання деяких територіальних громад [1-3]. На думку окремих дослідників децентралізація супроводжується такими явищами, як регіоналізація одних територій (збагаченням та укрупненням території в її історико-економічних, територіальних межах), і периферізацією інших територій (їх збіднінням та атомізацією) [4].

Дослідження нормативних документів засвідчило, що особливостями нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики щодо соціально-економічного розвитку сільських територій є те, що вони мають загальний характер, не містять конкретних механізмів ефективного розвитку сільських територій; відсутнє у повному обсязі або й взагалі фінансове забезпечення прийнятих нормативних актів. Навіть в нових нормативних документах прослідковуються ці недопрацювання. Зокрема, Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінетом Міністрів України від 3.03.2021 №179, одним із результатів якої має стати покращення сільського розвитку та якості життя в сільській місцевості, наразі не має Плану заходів з її реалізації, а відтак і моніторингу досягнутих результатів.

Доцільно відзначити певну ефективність фінансової децентралізації, яка теоретично може забезпечити умови для подальшого соціально-економічного розвитку сільських ТГ. Одним із фактів, що підтверджує цю спроможність, слугують дані щодо фінансових надходжень у місцеві бюджети. Так, за 2014-2021 рр. відбулося зростання власних доходів ТГ в понад 4,6 рази з 68,6 млрд грн у 2014 р. до 317,1 млрд грн у 2021 р., що в свою чергу сприяло збільшенню частки власних доходів ТГ у доходах місцевих бюджетів на 41,4 в. п. до 70,7 %. Найбільший приріст показує фактичне надходження податку на доходи фізичних осіб. Здавалося б, що однією з причин такого зростання стало збільшення надходжень внаслідок створення нових робочих місць та зростання зайнятості населення у громадах. Однак, як свідчать офіційні статистичні дані щодо зайнятості



на селі – то ситуація протилежна, нові робочі місця не створюються, натомість існуючі ліквідуються, особливо у сільському господарстві, рівень безробіття сільського населення зростає.

Сьогодні на урядовому рівні опрацьовано План відновлення України [5]. Обґрунтовані першочергові заходи для відновлення та модернізації інфраструктури до 2032 р., що включають 17 ключових напрямків, а також необхідні початкові обсяги фінансування для відбудови країни в 750 млрд грн. Відбудова буде відбуватися за 852 проєктами, та 75 заходами [6]. Розв'язання завдань соціально-економічного розвитку сільських територій в контексті Плану відновлення України вимагає переорієнтування сучасної стратегії державної політики на безпосереднє задоволення життєвих потреб селянина, надання йому повного права бути господарем на своїй землі, мати гарантовану в екологічному відношенні безпечну роботу з належною оплатою і користуватися послугами соціальної інфраструктури відповідно до соціальних стандартів і нормативів.

Враховуючи, що сьогодні кожне село, район, область, регіон в умовах ведення війни будуть мати свої досить суттєві відмінності щодо відновлення інфраструктури та створення належного соціуму, а також гострий дефіцит фінансових ресурсів, дуже важливо опрацювати максимально виважений підхід, врахувавши при цьому інтереси всіх селян кожної сільської територіальної громади. Означене зумовлює необхідність впровадження черговості відновлення зруйнованих активів, в тому числі соціальної розбудови села, започаткувавши її не «зверху», як це десятиліттями відбувалося до війни, а «знизу», виходячи безпосередньо з потреб населення сільських територіальних громад кожного села.

#### Література:

1. Logvynenko M. I., Tsybal A. E. Problems of decentralization reform implementation in Ukraine and ways to solve them. *Legal horizons*, 2020, № 24, pp. 23-28. DOI: <http://www.doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i24.p23>
2. Davydenko N., Wasilewska N., Boiko S., Wasilewski M. Development of Rural Areas in Ukraine in the Context of Decentralization: An Empirical Study. *Sustainability*, 2022, №14 (11), 6730. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116730>
3. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of Ukrainians' Approval of Decentralization Reform. *Administrative Sciences*. 2021, № 11(4):104. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040104>
4. Kurilov Y. Y. Regionalization, decentralization and administrative reform in Europe: theoretical and methodological aspect. *Public administration aspects*. 2019, vol. 6, № 11-12, pp. 72-84. DOI: <https://doi.org/10.15421/151876>

5. План Відновлення України. Національна рада відновлення. Липень 2022. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf) (дата звернення: 02.03.2024).

6. З чого починати відбудову України? Першочергові заходи для відновлення та модернізації інфраструктури. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689447/> (дата звернення: 02.03.2024).

## **ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК АТРИБУТ ДЕМОКРАТИЧНОГО СУСПІЛЬСТВА**

**Пасемко Г.П.**, доктор наук з державного управління, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

**Шинкаренко В.Ю.**, здобувач  
третього (освітньо-наукового) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
**Сенічкіна Ю.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний етап становлення України є надзвичайно складним в проблематиці ефективного механізму державної влади та реалізації принципів демократичної держави. Процеси державного управління неможливі без постійного його зв'язку з громадськістю в процесі діяльності державних органів влади. Процеси комунікації між представниками влади і громадянами виступають як базовий принцип розвиненої демократичної держави.

Ефективне формування взаємозв'язків в даній сфері суспільного життя забезпечує зниження соціальної напруженості а також вирішує соціальні конфлікти в суспільстві без значних суспільних потрясінь, а також сприяє визначенню ефективних векторів державного регулювання суспільства. Значимість зав'язків з громадськістю для діяльності органів державної влади в розвинених державах світу в науковому контексті стало досліджуватись з середини ХІХ ст. Першими проблематику формування суспільної думки та створення зав'язків між владою та громадськістю в теоретичному та практичному аспектах стали розглядати в США, але в сучасному світі це одна з головних складових формування владних структур в більшості країн світу.

Національні дослідження даної проблематики мають не дуже значний термін розвитку, так як вони були започатковані з отриманням незалежності України в 1991 році та переходом до ринково орієнтованої системи суспільних відносин. Найбільш узагальнено для української школи державного управління термін «зв'язки із громадськістю» розкрито в «Енциклопедії державного управління термін» за наступного трактування: 1) це особлива діяльність, котра спрямована на досягнення якісного взаєморозуміння між урядовими та неурядовими організаціями (управлінськими структурами, підприємствами, політичними об'єднаннями та партіями, громадськими організаціями) та в цілому громадськістю країни; 2) це спеціалізована наукова дисципліна, котра обґрунтовує специфіку та потреби в такому виді діяльності та розробляє її технологію [1].

Формування комунікативної політики в країнах ЄС почалось Міжінституційної декларації з демократії, транспарентності та субсидіарності, прийнятої в 1993 році. Головним регулятором системи зав'язків урядів з громадськістю виступає Європейська Комісія, котра з 2004 року, приймає регулятивні та рекомендаційні акти з сприяння розвитку діалогу між суспільством і владою, та забезпечує ефективність комунікативної політики. Основними такими документами є Інформаційно-комунікаційна стратегія, стратегічно оновлюваний План дій Комісії з покращення комунікації в Європі, План «Д» для демократії, діалогу та дебатів, Біла книга з європейської комунікаційної політики, Жовта книга з комунікації ЄС, стратегія «Комунікація з Європою в партнерстві» [2].

Зв'язки з громадськістю в українських органах державної влади і місцевого самоврядування є важливим атрибутом демократичного суспільства, оскільки вони сприяють взаємодії між владою і громадянами, забезпечують прозорість та відкритість у діяльності органів влади, а також дозволяють громадянам висловлювати свої потреби та думки. Основні аспекти формування сучасних зав'язків з громадськістю включають:

1. Інформаційна прозорість: Влада повинна надавати громадськості доступ до інформації про свою діяльність. Це може включати публікації рішень, звітності та іншої важливої інформації для громадськості.

2. Громадська участь: Зв'язки з громадськістю стимулюють участь громадян у прийнятті рішень. Наприклад, проведення громадських слухань, консультацій і опитувань може забезпечити важливий зворотний зв'язок.

3. Співпраця з громадськими організаціями: Залучення громадських організацій до процесів прийняття рішень може забезпечити широкий спектр думок та інтересів в суспільстві.

4. Відповідальність і обліковість: Органи влади повинні бути відкритими щодо своєї відповідальності перед громадськістю. Це включає в себе можливість обговорення роботи влади та висування вимог до неї.

5. Електронна демократія: Використання сучасних технологій для підвищення залученості громадян, таких як електронні петиції, платформи для обговорення рішень та інші інтерактивні засоби [3].

Ці зв'язки сприяють побудові відкритого, прозорого та відповідального управління, де громадяни відчувають свою активну роль у прийнятті рішень та можуть впливати на формування політики. Це є ключовим елементом демократії, де влада слугує інтересам суспільства і діє згідно з його волею.

#### Література:

1. Загорський В.С., Телешун С.О. Енциклопедія державного управління. Львівській регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, 2013. Т. 8. 334 с.

2. Григорян О.О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект). 2012. С. 1-10. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf> (дата звернення: 15.08.2021).

3. Малаш С.М. Проблематика взаємовідносин між органами виконавчої влади та громадськістю. *Державне управління: теорія та розвиток*. 2017. № 9. С. 21-27.

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАВИЧОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОВБУДОВИ ЕКОНОМІКИ 4.0

**Славкова О.П.**, доктор економічних наук, професор,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1864-0810>

Сучасний світ його внутрішнє та зовнішнє оточення включає неймовірну кількість позицій, принципів і факторів для розвитку

бізнесу, організації і компанії ніж кілька років тому незважаючи на прояв негативних факторів та геополітичну ситуацію. Це пов'язано зі зростанням обізнаності громадськості про сучасні діджитал-технології, які змушують підприємства вдосконалювати свої цифрові моделі роботи в різних видах діяльності. Дослідження показують, що різні покоління використовують технології на абсолютно різному рівні. Це залежить від освіти індивідууму, здібностей, мотивації, віку, компетенцій і навичок, які мають змінюватися під впливом цифрової реальності.

Спираючись на дослідження Каліної І.І. можна підтвердити, що громадяни України на даний час (особливо люди поважного віку) не готові до економічних і технологічних цифрових змін, які відбудуться з часом [1]. Але володіння цифровими компетентностями – це вже не бажання, а необхідність того щоб сучасна людина могла ефективно та повноцінно знаходити місце праці, захищати свої права в різних сферах життя: особистому та професійному а також у сфері творчості. На сьогоднішній момент особливо помітний брак цифрових навичок громадян у сфері працевлаштування та електронного урядування. Бізнес та держава пропонують достатню кількість онлайн-послуг, особливо з працевлаштування, адміністративних, соціальних, якими можна користуватися без відвідування бюро, HR-менеджерів, органів влади, але на жаль багато громадян, особливо старшого віку, не можуть ними скористатися через відсутність цифрових навичок [2]. Наприклад Кохан В.П. вважає, що останнім часом в Україні розпочато діяльність, спрямовану на розвиток цифрового інтелекту українців: запущено національну програму цифрової грамотності, триває робота над українською базою даних цифрових компетентностей громадян і вчителів, просуваються цифрові навички серед українців. Проте бракує нормативно-правових актів, які б на законодавчому рівні визначали, що таке цифрові права, цифрові компетенції та цифровий інтелект [2].

В свою чергу цифрова реальність змушує компанії покращувати оцифрування роботи як всередині компанії, так і за її межами. Завдання підприємств – здійснити цифрову трансформацію у внутрішньому середовищі. Проте існують певні проблеми з компетенціями працівників у сфері цифровізації. Це пов'язано з тим, що працівники щодня використовують прості електронні транзакції, які не завжди пов'язані з основним місцем роботи. Адже з трансформацією ділового життя мають змінитися цифрові компетенції співробітників і тому більше уваги слід приділяти цифровим компетенціям, серед яких цифрова грамотність яка є прямим фактором розвитку бізнес-сфери.

Повертаючись до проблем необхідно відмітити, що кожна вікова група працівників має різні характеристики щодо роботи, кар'єри та ділового життя, а елементи цифрової робочої сили допомагають роботодавцям створити збалансовану команду професіоналів всередині компанії.

На розвиток цифрових компетенцій громадян в першу чергу звернули уваги країни ЄС, які створили структуру цифрових компетенцій громадян що наразі складається з п'яти основних блоків і включає двадцять одну компетенцію, а саме: [3]:

1. Знання інформації та вміння працювати з даними.
2. Спілкування та взаємодія.
3. Цифровий контент.
4. Безпека.
5. Усунення несправностей.

Згідно з дослідженням навички, пов'язані з «цифровими» технологіями, називаються DQ (Digital Quotient), тобто «цифровими» [4]. Цікаво, що окрім розробки рамок цифрових компетенцій для громадян, ЄС також зосередився на розробці рамок цифрових компетенцій для вчителів (DigCompEdu), освітніх організацій (DigCompOrg) і споживачів (DigCompConsumers). А у 2016 р. опубліковано систему підходів відкритих університетів (OpenEdu) та структуру підприємницьких компетенцій (EntreComp).

За дослідженнями особи, які користувалися Інтернетом протягом останніх трьох місяців, оцінюються у чотирьох сферах цифрової компетентності: інформація, спілкування, створення контенту та вирішення проблем, виходячи з того, які дії їм вдалося виконати. Оцінки для кожного домену є базовими, високими та низькими. Люди, які не користуються Інтернетом, не мають цифрових навичок. Для того щоб особа була оцінена як «базова або пост-базова» за зведеним балом, вона повинна володіти базовими або пост-базовими навичками в усіх чотирьох сферах цифрової компетентності, включених до індексу: інформація, спілкування, створення контенту та вирішення проблем [5].

Враховуючи розвиток технологій, в Україні стрімко зростає кількість робочих місць, які вимагають від працівників хоча б базових навичок інформаційних технологій, комунікації та цифрових технологій, а вміння користуватися технологіями стає основною вимогою до рекрутації персоналу. Тому цифрові навички та компетенції є запорукою повноцінного розвитку цифрової економіки.

Вміння використовувати цифрові технології має бути однією з ключових компетенцій працівників. Наступним кроком є забезпечення економічного успіху українців через цифрові компетенції. Крім того, у цифровій економіці робочі місця більше не прив'язані до фізичного місцезнаходження. Вони стають «цифровими», віртуальними, мобільними, тобто такими, що не потребують постійної присутності працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» надзвичайно швидко поширюється в бізнес-середовищі та позитивно оцінюється переважною більшістю працівників, яким подобається гнучка робота, можливість працювати вдома, на відпочинку чи будь-де [1] що може значно підвищити продуктивність праці.

Підводячи підсумки необхідно відмітити, що існують певні проблеми розвитку навичок персоналу в умовах цифровізації та побудови економіки 4.0. Ми вважаємо що стрімкий розвиток технологій повинен привести до такого ж розвитку навичок диджиталізації персоналу.

#### Література:

1. Каліна І.І. Е-навички персоналу в умовах цифровізації. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. (17 жовтня 2021). Київ, «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. С. 187-191.

2. Кохан В.П. Стан розвитку цифрових навичок та прав громадян України. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (20 березня 2020 року). Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 96-104.

3. Цифрова адженда України – 2020: Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 20.01.24).

4. Український Інститут Майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (дата звернення: 20.01.24).

5. Jenkins H., Clinton K., Purushotma R., Robison A., Weigel M. *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. Foundation Reports on Digital Media and Learning. Cambridge, MA, London: URL: [https://www.macfound.org/media/article\\_pdfs/jenkins\\_white\\_paper.pdf](https://www.macfound.org/media/article_pdfs/jenkins_white_paper.pdf) (date of application: 10.01.24).

## ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПОВОЄННОГО ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ СПРАВЕДЛИВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Снігова О.Ю.**, доктор економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
НАН України», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7456-4894>

Процес відмови від вугілля та заохочення до структурної трансформації зацікавлених громад в Європейському Союзі отримав назву *справедливої трансформації*. В цих умовах *справедлива трансформація* розглядається як ключовий підхід згладжування соціально-економічного впливу енергетичного переходу та вирішення трансформаційних проблем вугільних регіонів у наслідок декарбонізації економічної діяльності [3].

Для України справедливий енергетичний перехід має становити базис повоєнного економічного, зокрема промислового відновлення, а необхідність вирішення завдань справедливої трансформації – формувати принципові положення промислової політики, що обумовлюють вибір напрямів структурної перебудови промисловості країни у повоєнний період, обумовлюючи зміни її якісних характеристик. При їх закладанні у стратегічні документи з повоєнного промислового розвитку має бути ураховані особливості стратегічного планування, які виникають в контексті вирішення завдань справедливої трансформації.

Такі особливості походять з багаторівневості процесів, які є обов'язковими для урахування у стратегічних документах промислового розвитку, виходячи вищезазначених завдань справедливої трансформації, комбінації цілей і пріоритетів промислової, галузевих, соціально-економічної, екологічної політик і політики регіонального розвитку.

Вони полягають у:

- зростанні попиту на нові компетенції та професійну кваліфікацію працівників;
- посиленому соціальному (створення робочих місць та перекваліфікація, формування нових професійних навичок та знань, а також спроможності щодо впровадження інновацій) та екологічному (подолання екологічних наслідків вуглеводобутку) аспектах;



– високому ступеню залученості стейкхолдерів різних рівнів у процеси справедливої трансформації та необхідності їх співробітництва;

– координації діяльності стейкхолдерів державними органами влади, відповідальними за вирішення завдань регіонального розвитку;

– формуванні нових та трансформації традиційних видів промислової діяльності, зв'язку з інновативністю;

– координації вирішення завдань справедливої трансформації європейськими донорами;

– досягненні європейських стандартів низьковуглецевої економіки з одночасним посиленням енергетичної безпеки держави.

У більшості країн ЄС процес справедливої енергетичної трансформації завершився (Німеччина, Бельгія, Франція тощо). Накопичений у країнах досвід стратегічного планування промислового розвитку в умовах енергетичного переходу активно реалізується Європейською комісією через *розширену технічну допомогу та підтримку вугільним регіонам із перехідною економікою* (англ. The secretariat's technical assistance to regions in transition - START) та через *Ініціативу для вугільних регіонів з перехідною економікою на Західних Балканах та в Україні* (англ. Initiative for coal regions in transition in the Western Balkans and Ukraine) [1].

В Україні цей досвід доцільно використовувати при стратегічному плануванні промислового розвитку через розробку Національних планів справедливої трансформації та імплементацію завдань справедливого енергетичного переходу у стратегічні документи економічного та промислового розвитку, а також шляхом урахування у регіональних профілях вугільних регіонів вимог до енергетичної трансформації промисловості, зокрема й реформування вугільної галузі.

З огляду на необхідність забезпечення якісного планування промислового розвитку у повоєнний період з одночасним вирішенням завдань енергетичного переходу важливим є узгодження національного законодавства щодо соціально-економічного відновлення країни, її промислового, галузевого, регіонального розвитку та внесення відповідних змін.

Не зважаючи на необхідність зосередження у повоєнній економічній реконструкції України на справедливому енергетичному переході та потребі реформування промислового сектору у відповідності з цілями та завданнями Оновленого національного визначеного внесок України до Паризької Угоди (НВВ2), сучасні

трансформаційні процеси вугільного сектору потребують тимчасового корегування, виходячи зі змін тенденцій світового енергетичного ринку, викликаних широкомасштабною агресією Росії проти України [2]. Для цього необхідно: здійснити розробку системи антикризових заходів, що забезпечуватимуть тимчасове корегування державної політики у сфері застосування принципів справедливої трансформації; у стратегічних планах промислового розвитку на період воєнних дій та період раннього повоєнного відновлення передбачити ці заходи, що забезпечить тимчасову зміну детермінант без змін імперативних характеристик повоєнного промислового розвитку.

### Література:

1. START technical assistance.  
URL: [https://energy.ec.europa.eu/topics/oil-gas-and-coal/eu-coal-regions-transition/start-technical-assistance\\_en#application-process](https://energy.ec.europa.eu/topics/oil-gas-and-coal/eu-coal-regions-transition/start-technical-assistance_en#application-process) (date of application: 05.03.2024).
2. Оновлений національний визначений внесок України до Паризької Угоди (НВВ2). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-cili-klimatichnoyi-politiki-ukrayini-do-2030-roku> (дата звернення: 05.03.2024).
3. Снігова О.Ю. Справедлива трансформація і вугільна промисловість: європейські тренди та українські реалії. Дзеркало тижня. 12 серпня, 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/energetics/spravedliva-transformatsija-i-vuhilna-promislovist-jevropejski-trendi-ta-ukrajinski-realiji.html> (дата звернення: 05.03.2024).

## ОЦІНКА ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПИВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО РОЗВИТКУ

**Страшинська Л.В.**, доктор економічних наук, професор,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5345-0609>

На теперішній час пиво є одним із найпопулярніших напоїв у світі. Саме тому ринок пива виступає ключовим структурним елементом національної харчової промисловості, яка є частиною глобальної пивоварної індустрії. Протягом останніх років ринок пива в Україні функціонує у нестандартних умовах. Пандемія коронавірусної інфекції, карантинні обмеження та війна поставили перед суб'єктами пивної галузі справжні виклики. З метою ефективного функціонування учасники ринкових відносин адаптувалися під зміни та продовжують підтримувати економіку України.

Розвиток вітчизняного ринку пива в Україні характеризується певними особливостями, зокрема на кінець 2022 року в структурі обсягів реалізації продукції харчової промисловості питома вага пива та безалкогольних напоїв становила більше 20 %. Незважаючи на певні труднощі та виклики, протягом декількох років спостерігається розвиток пивоварної індустрії в Україні. Це підтверджується зростанням обсягів пивної продукції.

На основі аналізу сучасної економіки України, без перебільшення можна сказати, що пивна галузь є однією з найбільш інвестиційно-привабливих секторів економіки. Пиво користується великим попитом серед населення, що і обумовлює розвиток пивної галузі. Все частіше можна спостерігати на ринку нові підприємства та компанії, які активно здійснюють виробництво та реалізацію пивної продукції. Близько 11 % всього обсягу ринку займають пивоварні, які не входять до складу великих пивоварних корпорацій.

Ринок пива в Україні функціонує під впливом різноманітних факторів. Такі фактори завдають як позитивного, так і негативного впливу на рівень ефективності функціонування галузі. Серед основних факторів впливу варто відзначити наступні: економічні, демографічні, культурні та соціальні, регулювання та законодавство, конкуренція, технологічні інновації, світові тенденції.

Особливого впливу на рівень розвитку пивного ринку в Україні мають інвестиційні фактори. Інвестиції в розвиток пивоварного виробництва забезпечують зростання обсягів виробництва пива. Це, в свою чергу, призводить до збільшення пропозиції пива на ринку, що може призвести до зниження цін і зростання споживання пива. У 2021 році обсяг інвестицій в пивоварні підприємства в Україні склав близько 1 млрд. доларів США. Це на 20% більше, ніж у 2020 році.

Збільшення іноземних інвестицій дозволяє модернізувати устаткування виробничих ліній, що в свою чергу позитивно впливає на рівень функціонування пивної галузі в цілому. Незважаючи на позитивну динаміку інвестиційного капіталу, ринок пива в Україні вважається досить молодим і відкритим для експериментів. Цей факт підтверджується рівнем споживання пивної продукції на душу населення. Станом на сьогодні в Україні споживання пива становить 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині – 180 л).

Пивний ринок в Україні представлений підприємствами та компаніями, які в процесі реалізації своєї господарської діяльності

виробляють та продають пиво на території внутрішніх та зовнішніх ринків. На теперішній час за даними Державної служби статистики українськими пивоварними підприємствами випускається близько 20 найменувань ліцензійних брендів пива та близько 400 звичайних сортів пива. Пивна продукція реалізується поза межами країни і на кінець 2021 року в Україні експорт хмільного напою здійснювався в 42 країни світу.

Кожне підприємство пивоварної галузі характеризується своїми конкурентними перевагами, на основі яких можна сформулювати рейтинг найбільш популярних серед споживачів пивоварних підприємств. До таких переваг відносять, перш за все, унікальні види продукції та її смаки.

Значних трансформацій пивний ринок України зазнав в лютому 2022 року. З першого дня повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України всі суб'єкти ринку, незважаючи на їх галузеву приналежність, постали перед новими викликами. Війна внесла значні корективи у повсякденне життя та поставила нові вимоги щодо функціонування бізнесу. Велика кількість пивоварень були пошкоджені або знищені внаслідок російських обстрілів. Значна частка підприємств були змушені призупинити виробництво продукції через нестачу сировини, палива та робочої сили. На кінець 2022 року в результаті війни в Україні залишилося працювати лише близько 60 % пивоварень, які були до війни. Зокрема, у березні 2022 року внаслідок ворожого обстрілу були частково знищені потужності Чернігівської броварні. Під час обстрілу пивоварня була пошкоджена в кількох місцях, зазнали руйнувань також склади і адміністративні будівлі.

У складному становищі опинилися підприємства, які потрапили під окупацію ворога, зокрема, ПАТ «Охтирський пивоварний завод». Блокада основних транспортних шляхів обумовила виникнення дефіциту сировини, що призвело до припинення виробництва. Також в період активних бойових дій було пошкоджено головний котел ПАТ «Охтирський пивоварний завод», а також інше виробниче обладнання, проте у червні 2022 р. завод відновив виробництво пива та безалкогольної продукції.

Отже, ринок пива в Україні – це сукупність підприємств, які активно конкурують між собою в процесі виробництва та реалізації пива. Станом на сьогодні всі учасники такого ринку функціонують в складних умовах, намагаючись задовольнити найрізноманітніші вимоги своїх споживачів.

### Література:

1. Півний ринок України. URL: <http://lib.udau.edu.ua> (дата звернення: 15.02.2024).
2. Ринок пива в Україні: тенденції розвитку. URL: <http://uam.in.ua/ukr/index.php> (дата звернення: 15.02.2024).
3. Ринок пива України 2023. URL: <http://www.a7d.com.ua> (дата звернення: 15.02.2024).

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ МСП В УКРАЇНІ: НАПРЯМКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

**Яненко І.Г.**, доктор економічних наук, доцент,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
НАН України», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7007-4481>

Світ дедалі більше заглиблюється в цифровий простір через вагомі переваги інноваційних технологій і зростання чисельності молодшого більш технологічно сприйнятливої популяції. Цифрова трансформація є загальною темою досліджень, звітів, форумів і конференцій про те, як компанії можуть залишатися конкурентоспроможними в цьому все більш цифровому світі.

В останні роки як політики (ОЕСР 2019-2023; Європейська комісія 2019-2024, Мінцифри України тощо [1-4]), так і науковці (Вишневецький В.П.; Ковальчук С.Я., Купінець Л.Є. та ін. [5-6]) наголошують на цифрових та зелених трансформаціях як ключових елементах для прогресу та модернізації компаній та економіки, оскільки це приносить користь для економіки і суспільства. У 2019 р. Україна приєдналася до Керівних принципів ОЕСР з питань ІІІ, на основі яких прийнята Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. Наприкінці 2023 р. Україна підписала Міжнародну Декларацію Блетчлі з безпеки ІІІ, а Мінцифри було презентовано «Дорожню карту з регулювання штучного інтелекту в Україні».

У світлі важливості малих і середніх підприємств (МСП) для будь-якої економіки та їхньої ролі як засобів економічного зростання, мета цього дослідження полягає у визначенні шляхів забезпечення підтримки та просування цифрових трансформацій МСП України для зміцнення їх конкурентоспроможності. Хоча зростаюча важливість

цифрової трансформації для компаній та економіки здається очевидною, програми підтримки щодо сприяння цій трансформації, все ще не конкретизовані. Немає чіткої відповіді щодо того, як малому та середньому бізнесу проводити цифрову трансформацію – що слід робити самостійно і в чому має допомогти держава? Отже, слід заповнити цю прогалину в літературі, оскільки цифрова трансформація дає МСП орієнтири для розробки та впровадження конкретних стратегій цифрової трансформації, тому вибір відповідних ініціатив підтримки може забезпечити їх стійке зростання.

Однією з таких ініціатив є створення Європейських цифрових інноваційних хабів (ЄЦІХ). Концепція ЄЦІХ передбачає підтримку впровадження цифрових технологій та інновацій, забезпечення доступу до цифрової інфраструктури та послуг, підвищення конкурентоспроможності МСП, сприяння розвитку цифрового бізнесу та цифрових стратегій, а також покращення кібербезпеки для малих і середніх підприємств у консорціумі з навчальними закладами та державними організаціями. На цей час в ЄС вже діють понад 150 ЄЦІХ різного спрямування [7]. Для України найбільш ефективними можуть бути галузеві цифрові хаби, які спеціалізуються на потребах МСП певної сфери – аграрні, будівельні, хімічні, машинобудівні тощо.

Агросектор є основним у забезпеченні засобами для існування, доходами, зайнятістю для сільського населення, яке становить третину населення України. МСП цього сектору забезпечують продовольчу безпеку країни та різноманітність продовольчих раціонів, вже у воєнний час виробляючи 97 % картоплі, 94 % овочів, 82 % фруктів, 69 % молока тощо. Всебічна підтримка саме малих та середніх виробників продовольства є ключовим чинником відновлення та сталого розвитку агросфери у воєнний та повоєнний період. Так, пріоритетним завданням аграрного ЄЦІХ буде задоволення потреб МСП як виробників сільськогосподарської продукції та продовольства приватного та державного секторів у впровадженні цифрових технологій і навичок, реорганізації виробничих й бізнес-процесів та інтеграції у європейські інноваційні екосистеми. Для приватного та державного секторів на регіональному рівні це дозволяє зменшити собівартість виробництва, значно скоротити час на управління та контроль, зменшити число посередників (отже, збільшити доходи), використовувати точне екологічне землеробство, зберігати біорізноманіття тощо. Для громад, регіонів - це збільшення податкових надходжень, прискорене економічне зростання, сприяння досягненню цілей сталого розвитку. ЄЦІХ націлений подолати такі виклики:

обмеженість доступу до цифрових технологій та цифрових навичок для МСП - виробників аграрної продукції та організацій державного сектору; відсутність ресурсів для суттєвої реорганізації виробничих та бізнес-процесів; неоптимальне використання наявних ресурсів; обмеженість доступу аграрних МСП до інноваційних екосистем.

Структурно ЄЦІХ являє собою координовану групу партнерів (консорціум), які забезпечують комплексний підхід до цифрової трансформації аграрних МСП і організацій державного сектору у підвищенні їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Діяльність цифрового хабу, зокрема передбачає:

- надання комплексних послуг цифровізації та розвиток цифрової інноваційної інфраструктури, яка надає доступ до передових технологій, рішень та послуг;

- тестування перед інвестуванням, що дозволить зменшити ризики та забезпечити ефективне використання ресурсів;

- підтримку у пошуку інвестицій, що сприятиме фінансовому розвитку та стійкості агровиробників;

- програми навчання та розвитку цифрових навичок, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу МСП і державних організацій агросектору та створення команд, готових до цифрових трансформацій;

- сприяння доступу до інноваційних екосистем – ЄЦІХ виступає як платформа для об'єднання виробників, інноваторів, органів влади, інвесторів та інших учасників екосистем.

ЄЦІХ є неприбутковою структурою, яка використовує комбінований підхід до взаємодії із бенефіціарами, надаючи послуги як на безоплатній, так і на платній основі. Такі послуги надаватимуться як учасниками консорціуму, засновниками ЄЦІХ, так й іншими сторонами, зацікавленими у підтримці цифрового переходу та залученими для впровадження цифрових рішень в обраній сфері. ЄЦІХ пропонуватиме такі технології / напрямки: штучний інтелект; цифрові навички високого рівня, цифрова платформа, цифровий прототип. МСП та представники державного сектору отримують нагоду випробувувати цифрові технології (штучний інтелект), перевіряти їх вплив на довкілля (за наявності) та можливість застосування цих технологій у своїй діяльності до прийняття рішення про подальші інвестиції в їх реалізацію.

Діяльність ЄЦІХ сприятиме досягненню цілей Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року

№ 179 [3], в частині напрямку Цифрова економіка, зокрема: цілі № 2 «трансформація ресурсних секторів економіки у високопродуктивні, інтелектуальні та конкурентоспроможні»; № 4 «створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та цифрових індустрій і бізнесу». ЄЦІХ відповідає на виклики, зазначені у Стратегії за вказаними вище цілями: доповнює існуючу екосистему для її успішного функціонування; виконує наукові дослідження й розробки щодо інституціоналізації Індустрії 4.0, пошуку стимулів щодо цифровізації та модернізації галузей економіки, обґрунтування національних цілей цифрового розвитку держави, розроблення та адаптації законодавства до напрямів цифрового розвитку. Функції аграрного ЄЦІХ також орієнтовані на реалізацію візії згаданої Національної економічної стратегії на період до 2030 року [3] в частині напрямку 9 «Агропромисловий сектор та харчова промисловість», а саме – щодо розвитку технологічно інтенсивних сервісів для агропромислового сектору. Діяльність цифрового хабу, спрямована на активніше впровадження цифрових технологій, що в частині «Нова аграрна політика» Проекту Плану відновлення України було визначено одним із ключових чинників підвищення продуктивності в агросфері. Створення аграрного ЄЦІХ також відповідає напрямку реалізації цілей Концепції розвитку сільських територій, затвердженої розпорядженням КМУ від 23 вересня 2015 р. № 995-р, в частині сприяння інноваціям шляхом просування дорадництва до сільськогосподарських виробників. Орієнтована на виробників продовольства діяльність ЄЦІХ сприятиме підвищенню їхньої спроможності та внеску в реалізацію цілей оприлюдненої Мінагрополітики в 2023 р. Стратегії розвитку агропромислового комплексу в частині становлення України як глобального постачальника їжі, локалізації та імпортозаміщення, поглиблення переробки.

Діяльність ЄЦІХ сприятиме регіональному та місцевому розвитку за такими напрямками: 1) модернізація: підтримка цифрового розвитку аграрних МСП і організацій у регіонах України, поліпшення їх ресурсоефективності та переходу до сталого розвитку; 2) розвиток інноваційного потенціалу: створення та підтримка довгострокової експертизи зі сталого розвитку в аграрних МСП і організаціях державного сектору; 3) посилення конкурентоспроможності: зниження собівартості виробництва, отримання доступу до міжнародних ринків, збереження екології. Діяльність ЄЦІХ узгоджується з підходами смарт-спеціалізації, оскільки орієнтована на виявлення та посилення



інноваційного потенціалу МСП аграрної галузі та побудову взаємовигідного партнерства для їх розвитку, дозволяючи регіону посилити власну конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація та цифрові рішення – важливий інструмент у досягненні цілей Зеленого курсу ЄС. Це, зокрема, стосується цілі зменшення викидів парникових газів вповоловину до 2030 та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року – завдяки впровадженню рішень на базі штучного інтелекту, розумних пристроїв, розвитку цифрового доступу до послуг для більшої екологічної стійкості, ефективного споживання енергії, оптимізації мобільності, ланцюгів постачання та збуту тощо. Саме такі цифрові рішення мають бути серед пропонованих ЄЦІХ, і вони здатні сприяти пом'якшенню негативних наслідків, адаптації до кліматичних змін, підвищенню спроможності реагувати на стихійні лиха та інші виклики у досягненні цілей Зеленого курсу ЄС. Наявні європейські цифрові ініціативи у цій сфері, як Destination Earth, орієнтовані на підвищення потенціалу зацікавлених сторін у досягненні цілей Зеленого курсу через інформаційно-аналітичне забезпечення цих процесів, формування екосистеми даних стратегій і планів дій, інформаційних геопросторових систем з різних питань Зеленого курсу.

Отже, аграрний ЄЦІХ, як інтегрований в європейську інформаційно-цифрову екосистему каталізатор для цифрової трансформації та впровадження цифрових інновацій в агропродовольчому секторі України, всебічно сприятиме *сталому розвитку* та покращенню економічних показників у вітчизняній агросфері, зокрема, подоланню цифрового та інвестиційного розриву в агробізнесі в Україні, створенню робочих місць та оптимізації витрат. Діяльність ЄЦІХ із просування цифрових технологій (шляхом їх тестування) і навичок, необхідних для розгортання цих технологій (через навчальні курси, тренінги, вокршоупи тощо), а такожі доступ через ЄЦІХ до мережі європейських цифрових інноваційних хабів сприятиме інтеграції МСП у інноваційні екосистеми ЄС та зміцненню їх конкурентоспроможності через розширення можливостей співпраці.

Внесок у безпеку для довкілля забезпечуватиме діяльність ЄЦІХ в напрямку сприяння виробникам у впровадженні сучасних технологій сталого землеробства, зокрема через використання цифрових технологій для ефективного ресурсо-користування, оптимізації використання добрив, зменшення забруднення ґрунтів, раціонального використання та зменшення втрат води. Діяльність ЄЦІХ сприятиме створенню умов для ефективного моніторингу аграрних екосистем

завдяки новим цифровим технологіям та отриманим з їх допомогою даним – з дронів, сенсорів, а також завдяки новим можливостям для впровадження сучасних систем аналізу для виявлення змін в екосистемах і попередження негативних впливів на біорізноманіття. Найбільший ефект очікується у просуванні в напрямку таких цілей Зеленого курсу: зменшенні викидів та підвищенні енергоефективності, оскільки впровадження цифрових інновацій сприятиме оптимізації виробництва та зменшенню його енерговитратності, а також – зменшенню викидів парникових газів; стимулюванню зелених практик, оскільки ЄЦІХ підтримуватиме виробників у впровадженні сталих, агроекологічних підходів у господарюванні, органічного виробництва та зелених ініціатив; цифровій трансформації постачальницько-збутових ланцюгів в напрямку підвищення їх прозорості, розвитку прямих зв'язків між виробниками та споживачами продовольства та зменшенню втрат продукції.

#### Література:

1. The EU Commission's priorities for 2019-2024. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024_en) (date of application: 09.02.2024).

2. OECD. 2021. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD. URL: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm> (date of application: 09.02.2024).

3. «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.02.2024).

4. Мінцифри України. 2023. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. URL: [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/\\_Дорожня\\_карта\\_з\\_регулювання\\_ШІ\\_в\\_Україні\\_compressed.pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/_Дорожня_карта_з_регулювання_ШІ_в_Україні_compressed.pdf) (дата звернення: 09.02.2024).

5. Vishnevsky V. P., Harkushenko O.M., Zanizdra M.Yu., Kniaziev S.I. (2021). Digital and Green Economy: Common Grounds and Contradictions. Science and innovation, no. 3, p.14-27. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine17.03.014>

6. Ковальчук С.Я., Купінець Л.Є. Україна в «Зелених» трансформаціях агропродовольчого сектору країн Східного партнерства: виклики та можливості. Економічні інновації: зб. наук. пр. ІПРЕЕД НАН України. Одеса, 2019. Вип. 2(71), Т. 21. С. 43-58. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=en&id=22605>

7. EDIH Catalogue URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue> (date of application: 09.02.2024).

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧИМИ СИСТЕМАМИ

**Яцун А.М.**, доктор економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8576-2543>

Дослідження свідчать, що витрати населення на харчування збільшуються, структурні тенденції спостерігаються у співвідношенні виробництва та споживання продуктів харчування у домашньому та суспільному секторах, відбуваються як кількісні, так і якісні зрушення в структурі суспільного виробництва продуктів та послуг харчування.

З метою ідентифікації об'єктів та суб'єктів управління сфери харчування визначено номенклатуру продовольчих товарів, що виробляє аграрний сектор, харчова промисловість, а також склад основних видів продовольчої сировини, уточнено класифікації та приведено їх у відповідність для цільового управління розвитком окремих секторів сфери харчування. Нами пропонується багатомірна класифікація продуктів та послуг харчування як об'єкту управління, що враховує основні класифікаційні ознаки продовольчих товарів і орієнтується на кінцевого споживача.

Повосинне відновлення та інтеграція сфери харчування у світові економічні процеси доводить до висновку, що генеральним напрямком підвищення споживання продовольства в короткостроковій перспективі має бути нарощування обсягів виробництва при збереженні існуючого обсягу імпорту. У віддаленій перспективі по мірі збільшення власного виробництва уявляється можливим активізувати політику імпортозаміщення.

Дослідження соціально-еколого-економічних проблем людства та методологія сталого розвитку показують, що людина все більше загострює протистояння між природою та власною антропогенною діяльністю, необхідно збільшення продовольства і послаблення його екологічної безпеки та якості. Вихід пропонується у новій парадигмі поглядів на харчування людини в напрямі повернення до його природо відповідності, на відміну від посилення штучності походження сировини та харчових продуктів, гармонійного балансу соціуму та довкілля. В цьому сенсі, Україна має унікальні можливості, природні ресурси, технологічний, економічний та кадровий потенціал, який дозволить відновити та сформувати нову модель та механізм управління харчуванням населення, значно ефективніший і здоровіший аніж надмірно штучні погляди на харчування.

Запропонована синергетична модель управління індивідуальною харчовою поведінкою уявляє собою механізм діяльності людини з управління собою, прийнята в суспільстві, у науковому співтоваристві і охоплює закони, теорію, їх практичне застосування, методи, правила і стандарти прийняття оптимальних чи прийнятних рішень щодо харчування людини. На рівні регіонів синергетичний підхід до формування програм розвитку сфери харчування може забезпечити поєднання інтересів всіх учасників, формальних та неформальних інститутів громадянського суспільства, домогосподарств та механізмів регулювання з метою задоволення потреб у продуктах та послугах харчування.

Структурно-функціональна модель системи управління харчуванням передбачає гармонізацію національного законодавства із міжнародними нормами і правилами регулювання продовольчих систем ЄС та управління міжнародною конкурентоспроможністю, глобальними, національними та регіональними програмами здорового харчування.

Широкий перелік заходів з управління інвестиційною діяльністю у сфері харчування обумовлює доцільність створення комплексного територіального утворення з регулювання інвестиційних процесів - регіональної агенції інвестицій сфери харчування, зусилля якої мають бути сконцентровані на розробці стратегічного інвестиційного менеджменту регіону, моніторингу фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних програм розвитку секторів сфери харчування, програм розвитку туризму тощо.

Підприємства сфери харчування як основна ланка реалізації програм харчування мають формувати власні стратегії діяльності та розвитку спрямовані на задоволення зростаючих потреб у продуктах та послугах харчування і пов'язані як із макроекономічною політикою, так і економічними результатами функціонування. При цьому завдання ефективного управління підприємствами харчування буде полягати у адекватній реакції внутрішньої системи управління на загрози зовнішніх викликів та умов конкуренції на ринку товарів і послуг харчування, розвитку туризму, тощо.

Подальші науково-практичні дослідження сприятимуть підвищенню ефективності управління сферою харчування населення з метою забезпечення здоров'я населення та отримання ефектів природного та соціально-економічного характеру, що в цілому формує завершену інфраструктуру обслуговування населення регіону.

#### **Література:**

1. Яцун А.М. Управління підприємствами сфери харчування населення: теорія, методологія, практика. Харків : ХДУХТ, 2016. 334 с.

## ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО СЕКТОРУ

**Яновська В.П.**, доктор економічних наук, професор,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0648-3643>

**Накалюжна А.О.**, старший викладач, аспірант,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0824-8329>

Неспинному у своєму розвитку XXI столітті притаманні процеси, котрі можна озаглавити гаслом «Сталий розвиток». Як ніколи раніше, актуальність наразі – це швидкий розвиток, здатний відповідати потребам сьогодення без шкоди для майбутнього. Синоніми цього поняття, такі як покращення, впровадження, винаходи та інновації, удосконалення, раціоналізація, прискорення, тощо транслюються на загальних зборах директорів та топ-менеджерів більшості всесвітньовідомих корпорацій.

У теперішньому часі бути сучасним - означає постійний розвиток та вдосконалення. Ці дії наразі є запорукою лідерства та прогресу, вимагаючи змін у процесах ведення бізнесу, методологіях промислових процесів, впровадження інноваційних методик, модернізацію виробництв, залучення трансформативованих ідей, тощо. Характерні зміни спостерігаються у більшості процесів функціонування сектора залізничних перевезень також. Що ж саме є актуальним у цій галузі сьогодні? Які питання посідають першочергові місця на шляху удосконалення та сталого розвитку?

Перевозячи мільйони людей щодня по всьому світу, неспинно транспортуючи величезний обсяг вантажів як продовольчого, так і промислового призначення, залізнична галузь відіграє найважливішу роль у світовій економіці. Недарма цю галузь називають стратегічною в будь-якій країні світу. Постійні інновації у галузі цифровізації проважують швидкий розвиток залізничних перевезень. Модернізація та перехід до високошвидкісної залізниці, експлуатація технологій цифрового сектору, вкрай надмірна увага до питань сталого розвитку підіймають питання раціонального використання ресурсів. Важливою тенденцією підвищення ефективності послуг цієї галузі є саме розробка високошвидкісних залізничних систем. Це включає в себе проектування та будівництво високошвидкісних поїздів та ліній, адаптацію існуючої інфраструктури, перехід на керування

електроприводом, використовуючи, наприклад, технологію активної магнітної левітації, розробки електричних аеродинамічних рухових установок для поїздів, які будуть зменшувати потреби розміщення лінійних двигунів упродовж траси, впровадження гіперрейкових технологій, експлуатацію електромагнітних пускових установок для оптимізації дальності транспортних засобів.

Не менш важливим є прагнення залізничної галузі мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище. Це питання номер один нашого сьогодення. Більшість світових компаній планують низку заходів у своїй діяльності, націлених на удосконалення технічних процесів та впровадження новітніх технологій, на впевнене зростання стійкості послуг залізничного напрямку з урахуванням необхідних дій у контексті зменшення техногенного впливу підприємств на навколишнє середовище, утилізацію відходів, очищення скидів і викидів, впевнено називаючи залізницю одним із найбільш екологічних видів транспорту. У цьому аспекті не можливо не відмітити такий тренд 2023 року, як прагнення до декарбонізації залізничного сектору. Залізниця, як один з найбільш вуглецевих транспортних засобів, потребує в цьому напрямку значного поліпшення та радикального перегляду нинішньої технологічної бази. І саме декарбонізація є ніщо інше, як скорочення, а в кінцевому результаті - ліквідація викидів вуглекислого газу. У прагненні боротьби з кліматичною кризою, уряди більшості країн підтримують дослідників державних університетів, котрі клопітливо працюють над інтеграцією водню та акумуляторної енергії до рухомого складу країни для досягнення позитивних результатів. Таким чином залізничний сектор, декарбонізуючи як пасажирські, так і вантажні перевезення, завдяки цілеспрямованим зусиллям науковців, підприємців та влади, стане одним з найекологічніших варіантів транспортних перевезень для пасажирів та вантажів.

Підіймаючи питання безпеки, ще одного важливого пункту в сфері залізничних перевезень, на практиці можемо спостерігати за діями компаній, спрямованих у цьому напрямку. Це і інструктажі співробітників про те, як розпізнавати і зменшувати небезпеку, це покращення культури безпеки, це впровадження механізмів автоматичної зупинки поїздів, якщо вони занадто близько до загрози. Актуальність питання полягає в мінімізації аварій на станціях та депо, удосконаленні систем маршрутизацій, покращенні діяльності технічних та людських ресурсів, аналітиці операційних ризиків, створюючи безпечні умови користування залізничним транспортом. Рухаючись на шляху сталого розвитку, залізничні підприємства розробляють

роботизовані системи для очищення та обслуговування інфраструктури, виходячи за межі автономних залізничних операцій, починають використовувати методики вимірювання тертя між трасою та поїздом у режимі реального часу, що дозволяє оптимізувати прискорення та споживання енергії, удосконалюють та впроваджують безпілотні технології для віддаленого контролю, що, в свою чергу, запобігає затримкам та підвищує безпеку залізничної інфраструктури. Ці прогресивні кроки допомагають залізничним компаніям оптимізувати ефективність своїх активів, спрощують процес моніторингу та технічного обслуговування, забезпечуючи покращений досвід та надійність безпеки залізниць.

Все більше уваги залізничних компаній приділяється клієнтському досвіду, роблячи клієнто-орієнтований підхід пріоритетним у своїй діяльності. Досвід клієнтів, як важливий елемент диференціації, стимулює покращення послуг залізничної галузі шляхом взаємодії з клієнтами, вивчення їх потреб та цінностей, будуючи орієнтовану на клієнта культуру діяльності компанії в цілому. Залізничні компанії конкурують у бажанні заволодіти увагою клієнта. Наразі створюються додатки, що покращують обслуговування клієнтів, надаючи пасажиром більше інформації та можливостей. Базуючись на методології з урахування досвіду роботи з клієнтами, огляду передового досвіду у сфері обслуговування у світовому масштабі, аналізу проблем та пошуку рішень задля уникнення їх у майбутньому, залізничні перевезення претендують на посідання першого місця серед інших видів транспортних перевезень.

Удосконалення процесів, що відбуваються у залізничному секторі, неможливі без просування оцифрування в інфраструктурних проектах, в стратегіях обміну даними та документами в мультимодальних перевезеннях і торгівлі. Інновації в сфері оцифрування, використовуючи великі дані для ефективної маршрутизації потягів, поїздів, вагонів, оптимізація програм з розкладами, диспетчеризація поїздів, автоматизоване блокування у разі інцидентів, підвищення пропускнуої спроможності призведе до сталого розвитку та підвищення ефективності процесів залізничних перевезень в загальному розумінні та підвищить ефективність залізничних послуг як для пасажирів та операторів, так і для регулюючих органів та виробників.

Залізничний сектор, як і більшість інших галузей промисловості, за останні декілька років переживає активну хвилю цифрової трансформації. Наразі операторам треба бути більш гнучкими та діяти

швидше, постійно оновлювати свої знання і вміти швидко змінювати навички в своїй професії, щоб досягти успіхів в діяльності компаній в цілому. Не можна заперечувати той факт, що штучний інтелект, дата центри, хмарні обчислення, новітні ІТ технології і розробки, можливості автоматичного водіння потягів в недалекому майбутньому можуть створити нове середовище, новий всесвіт. Керівництво компаній галузі, завдяки прямому партнерству з винахідниками стартапів та спеціалізованими постачальниками технологій, нарощують цифрові можливості підпорядкованої організаційної структури. Новітні технології впроваджуються задля покращення якості обслуговування пасажирського та вантажного напрямку перевезень, використовуючи віртуальну реальність, інтелектуальні транспортні системи та штучний інтелект.

Залізнична галузь – це глобальний сектор світової економіки. Залізничні підприємства інтенсивно конкурують не тільки між собою, але і з іншими видами пасажирського та вантажного транспорту, особливо в напрямках вантажоперевезень. Країни активно співпрацюють для розширення залізничних мережних сполучень. Це говорить про те, що залізничний сектор стає все більш глобальним, що призводить до збільшення обсягів та необхідності адаптування транспортної діяльності у швидкі терміни. Нові тенденції, виклики та сфери можливостей зумовлюють стійкий розвиток у галузі залізничних перевезень, ведуть до зростання обсягів пасажирських та вантажних перевезень, отримання вигідних пропозицій для покращення своїх мереж та провокують володіння значною часткою світового ринку.

## **ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ СИСТЕМ**

**Яцун Л.М.**, доктор економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8576-2543>

Завдання науки управління сферою харчування в умовах повосенного відновлення полягає у забезпеченні продовольчої безпеки, аналізі росту кількісних показників, розробці механізму взаємодії суб'єктів ринку з метою визначення закономірностей розвитку економічних систем сфери харчування. Бажаним орієнтиром для більшості країн стає модель соціально орієнтованої



економіки, яка принципово змінює співвідношення індивідуальних та суспільно організованих форм життєдіяльності людини, включаючи її харчування.

Дослідження господарських і виробничо-економічних систем та механізмів їх функціонування у сфері харчування показали, що суспільний сектор не став пануючим не лише у споживанні, але й за деякими видами харчових продуктів навіть у їх виробництві. Суспільне виробництво, в цілому, уявляє собою численну сукупність взаємопов'язаних економічних систем, кожна із яких має свою історію і власні закони еволюції та розвитку. Узагальнюючи погляди зарубіжних та вітчизняних економістів, запропоновано класифікацію економічних систем розподілених на основні види – суспільно-економічні формації, господарські системи, виробничо-економічні системи та їх організаційно-правові форми з урахуванням специфіки окремих секторів сфери харчування.

Аналіз домашніх та суспільних форм господарювання показує, що вони по своїй суті є багатопрофільним виробництвом, де продукти праці мають подвійне призначення і використовуються як у формі предметів споживання, так і засобів виробництва і виконують декілька функцій одночасно, що вносить певний елемент невизначеності в розподіл сукупного багатства, споживчих вартостей на засоби виробництва та новоствореного продукту.

Стан функціонування системи управління господарськими системами сфери харчування дає підстави стверджувати про необхідність їх концептуального оновлення (розвитку) на основі використання комплексної методики організаційного проектування із суміщенням різних підходів та ознак структуризації цілей і функцій. При цьому теоретичну і прикладну розробку активно-випереджальних, а не пасивно-констатуючих систем управління сферою харчування із застосуванням методології системного та стратегічного підходів має бути спрямовано на досягнення синергетичного ефекту узгодженої взаємодії контурів державного регулювання та мікроекономічного управління в умовах ринку.

Стратегічною концепцією державного регулювання розвитку сфери харчування пропонуються довгострокові регіональні програми повоєнного відновлення та здорового харчування населення, підвищення конкурентоспроможності господарських систем-організаторів харчування, розробленню яких має передувати ретельний моніторинг рівня конкурентоспроможності галузей, секторів і виробництв секторів сфери харчування та окремих продовольчих систем.

Організаційно-економічний механізм реалізації регіональної програми розвитку сфери харчування являє собою сукупність інституційних, організаційних, економічних, соціальних та інших інструментів і засобів державного впливу на формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств у пріоритетних галузях та секторах сфери харчування. Продовольчі товари, що виробляє аграрний сектор, харчова промисловість, а також склад основних видів продовольчої сировини, доцільно привести у відповідність для цільового управління розвитком окремих секторів сфери харчування. Зміна пріоритетів значимості продуктів харчування має йти в напрямку першочергового забезпечення людини здоровою їжею відповідно до розумних потреб, тобто пріоритетними є соціальні інтереси, а не отримання прибутків корпорацій. Соціальні цілі повинні переважати над економічними, а сферу харчування слід розглядати як природно-соціально-економічну багаторівневу систему.

В стратегії нарощування душевого споживання продовольчих товарів та досягнення нормативного рівня, необхідно враховувати вплив фактору зовнішньоекономічної діяльності щодо відкритості внутрішнього ринку та його захисту. Доцільно стимулювати виробництво на експорт продуктів харчування з високою доданою вартістю, а для внутрішнього ринку робити ставку на екологічність та нові функціональні продукти.

Слід ввести терміни рівень, якість та вартість харчування та на їх основі формувати дві підсистеми - продукти тваринного та рослинного походження, а їх співвідношення вважати нормативним, що має забезпечити збалансованість харчування по найбільш цінному тваринному білку, вуглеводах та жирах. Баланс тваринного та рослинного типу харчування доцільно пов'язувати з численними факторами природно-кліматичного, етнічного, релігійного, демографічного та психологічного характеру. На основі проведених досліджень запропонована система оцінних показників структурного аналізу споживання продуктів харчування, яка включає три групи показників – забезпечення білковими продуктами, рівень досягнення інтегральних норм споживання продуктів тваринного та рослинного походження, показники стану інфраструктури сфери харчування.

#### **Література:**

1. Яцун А.М. Управління підприємствами сфери харчування населення: теорія, методологія, практика. Харків : ХДУХТ, 2016. 334 с.

## НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Алтинцев О.А.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО\*,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Реалізація стратегії розвитку підприємства є ключовим процесом, що спрямований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення сталого росту. Цей процес вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, а також чіткого розуміння місії та стратегічних цілей підприємства. Визначення конкретних напрямків реалізації стратегії дозволяє підприємству ефективно розміщувати ресурси, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та використовувати можливості для розвитку.

Розвиток підприємства є багатовимірним процесом, що включає в себе вдосконалення всіх аспектів діяльності організації, від управління ресурсами до виходу на нові ринки та впровадження інновацій. Суть розвитку підприємства полягає в підвищенні його конкурентоспроможності, ефективності та прибутковості через стратегічне планування, а також через адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Важливість розвитку підприємства полягає в забезпеченні довгострокової стійкості підприємства, підвищенні продуктивності та ефективності роботи підприємств, залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів та створенні інновацій. Тому, розвиток підприємства стосується не тільки збільшення обсягів продажів чи прибутків, але й постійного покращення внутрішніх процесів, взаємодії зі змінами в зовнішньому середовищі, інвестицій в людські ресурси та інновації, що в сукупності забезпечують стаłe зростання та процвітання підприємства [2, с. 350; 4].

Напрямки розвитку підприємства можуть бути різноманітними та залежать від специфіки галузі, ринкової ситуації, ресурсів підприємства, а також від його стратегічних цілей. До основних можна відносити наступні:

1. Розробка нових продуктів або модифікація існуючих, щоб задовольнити потреби більш широкої аудиторії або вийти на нові ринки.
2. Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки для збільшення бази клієнтів та збуту продукції.

---

\* Науковий керівник – Шумкова О.В., к.е.н., доцент

3. Поліпшення внутрішніх процесів, впровадження автоматизації та цифрових технологій для зниження витрат і підвищення ефективності.

4. Інвестиції у наукові дослідження та розробку нових технологій, продуктів або процесів.

5. Побудова стратегічних партнерств, співпраця з іншими підприємствами, консолідація ресурсів для спільного входження в нові ринки або реалізації великих проектів.

6. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу, приваблення талановитих спеціалістів, створення мотивуючого середовища для зростання та інновацій.

7. Розробка ефективних маркетингових кампаній, використання цифрових каналів комунікації, аналіз ринкових трендів і поведінки споживачів для підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів.

8. Придбання або об'єднання з іншими компаніями для швидкого розширення ринкової частки, ресурсної бази або технологічних можливостей.

9. Впровадження екологічних та соціально відповідальних практик для забезпечення стійкого розвитку та покращення корпоративного іміджу [3, с. 75].

Вибір конкретного напрямку розвитку залежить від багатьох факторів, включаючи цілі та стратегію підприємства, доступні ресурси, ринкову ситуацію та індустріальні тренди. Головне – це забезпечити, щоб обраний напрямок відповідав загальній стратегії підприємства та сприяв його стійкому розвитку.

Стратегія розвитку є фундаментальним інструментом, який направляє довгострокову діяльність підприємства, визначаючи основні напрямки розвитку та методи досягнення запланованих результатів. Суть стратегії розвитку полягає в тому, щоб забезпечити систематичний підхід до визначення та реалізації довгострокових цілей підприємства на основі його внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. Основні аспекти стратегії розвитку включають: визначення місії та бачення, аналіз середовища, формулювання стратегічних цілей, розробка стратегічних ініціатив, імплементація стратегії, моніторинг та оцінка.

Стратегія розвитку виступає як дорожня карта для підприємства, вказуючи напрямок руху та способи досягнення бажаного майбутнього. Вона допомагає підприємству вижити та процвітати у постійно змінюваному бізнес-ландшафті, використовуючи свої сильні сторони та мінімізуючи слабкості, а також реагуючи на можливості та загрози зовнішнього середовища.

Стратегічні напрямки розвитку підприємства формуються з урахуванням його місії, візії, внутрішніх можливостей та зовнішніх умов. Вони спрямовані на забезпечення сталого росту, зміцнення позицій на ринку та адаптацію до змінюваного середовища. Ключовими стратегічними напрямками розвитку підприємства виступають:

- стратегію зростання;
- стратегію інновацій;
- стратегію операційної ефективності;
- стратегію ринкової фокусації;
- стратегію розвитку талантів;
- стратегію стійкого розвитку;
- стратегію міжнародного розвитку [1, с. 123; 4].

Кожен із цих напрямків вимагає глибокого аналізу, чіткого планування та відданості від усієї команди для ефективної реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні його довгострокового успіху та стійкості. Через інтеграцію інновацій, оптимізацію операцій, розширення ринку, розвиток персоналу та інші стратегічні напрямки, підприємства можуть ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати стале зростання. Важливо, щоб стратегія була гнучкою та адаптивною, здатною до еволюції відповідно до ринкових умов і внутрішніх змін у підприємстві. Стратегічне планування та виконання, підкріплене постійним моніторингом та коригуванням, є ключем до досягнення бажаних результатів і підтримки динамічного розвитку підприємства.

#### Література:

1. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.
2. Гузь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-352.
3. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74-78.
4. Маргінченко В.П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230068> (дата звернення: 22.02.2023).

## **DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN AGRARIAN ENTERPRISE**

**Andriev A.**, postgraduate student\*,  
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

One of the primary stages of the strategy formation process is strategic analysis. The process of strategy development and implementation is based on the study of the relationship between the enterprise and its environment. Most of the management concepts existing today are based on a systemic approach and consider the enterprise as an «Open System» that constantly interacts with the factors of the external environment and enables it to maintain a stable state in conditions that are constantly changing. The study of individual directions of environmental influence on the enterprise is the essence of strategic analysis [1-3].

The purpose of strategic analysis is a meaningful and formal description of the research object, identification of features, trends, possible and impossible directions of its development. The result of the strategic analysis should be a system model of the organization and its functioning environment.

The strategy covers all activities of the enterprise, all employees, targeting them for progressive development and achieving high results. The very process of strategy formation begins with the realization of the need to do something to become better than competitors, to achieve certain advantages compared to them. When developing and implementing a strategy, it is necessary to constantly take into account the changes that occur under the influence of the external and internal environment, so it must be adjusted in a timely manner. Over time, additions are made to the strategy, and it acquires new qualitative values.

As for agrarian enterprises, it should be noted that in the agricultural sector, only a small number of domestic enterprises are engaged in the development and implementation of strategy, while receiving profit. In most of them, it is not possible to determine the orientations of development for the future due to the lack of sufficient knowledge, skills and abilities in the field of strategic management [1-5].

---

\* *Academic supervisor – Podolska O.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

In addition, the development and implementation of the strategy of an agrarian enterprise is influenced by the peculiarities of the agrarian sphere of production, namely [6]:

- seasonality of production;
- limitations in the choice of production of certain types of products due to natural conditions and the specifics of the industry;
- the use of technical means, which must be adapted to the specifics and features of the production of certain types of products;
- uneven distribution of work in agriculture during the year;
- the interweaving of the economic process of reproduction with the natural one, since the object of human activity in it are living organisms that develop according to the laws inherent in organic nature, etc.

When choosing the direction of strategic development, an agrarian enterprise must take into account a number of factors, such as the potential of the enterprise, the goals of the enterprise, production technologies of the products produced and their features, the state of the market, the position of the enterprise on it, the strategies of competitors, the needs of consumers, the economic and political situation in the country, level of development of scientific and technical progress, natural and climatic conditions, etc.

In strategic management, when studying the listed factors, special attention is paid not to the factors themselves, but to the opportunities and threats they bring to business. Therefore, the result of a strategic analysis of the external environment of indirect influence should be a list [2-5]:

- environmental factors and trends that have a significant impact on the business of the enterprise;
- factors containing a potential threat to the company's activity;
- factors, the change of which contains new opportunities for the enterprise and its development in the future.

Compilation of a list of factors, monitoring of relevant information, systematic analysis of all factors and trends - all this will allow to develop options for adequate strategic solutions aimed at the formation of competitive advantages of an agrarian enterprise, taking into account the influence of the environment [3].

#### **Literature:**

1. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентних переваг. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.

2. Бичковський А.Ю. Методика визначення рівня конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2013. № 10. С. 67-73.

3. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16-17.

4. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентних переваг підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145-147.

5. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омельяненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2019. 527 с.

6. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: [монографія]. Київ : Преса України, 2008. 344 с.

## **ШЛЯХИ НІВЕЛЮВАННЯ ВТРАТ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВИМУШЕНИХ МІГРАЦІЙ**

**Бараняк І.Є.**, кандидат економічних наук,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1467-0262>

Вимушена міграція населення в умовах погіршення безпекової ситуації в Україні однозначно негативно вплинула на планомірно-усталений перебіг процесів відтворення населення та, у результаті масового виїзду населення у економічно та доекономічно активному віці закордон, посилила рівень втрат інтелектуально-кадрового потенціалу країни. Відтак проблема нівелювання/зменшення втрат людського потенціалу, його збереження та нарощення є питанням національної безпеки країни, та повинна вирішуватись через розробку та впровадження системи заходів управлінського характеру.

У науковому дискурсі питання втрат людського потенціалу у результаті вимушених міграцій висвітлено у працях Е. Лібаонової, О. Позняка, О. Цимбал, а також у прикладних дослідженнях вчених львівської школи міграціології [2, 3, 4]. Однак шляхи нівелювання втрат людського потенціалу, на сьогоднішній день, розкриті ще не у достатній мірі, що підвищує актуальність даної проблематики дослідження.

Відтак, з метою зменшення втрат людського потенціалу України у результаті війни органам державної влади доцільно: створювати умови для збереження соціально-демографічної стійкості країни, реалізовувати заходи спрямовані на інтеграцію та



асиміляцію внутрішньо переміщених осіб, в тому числі забезпечення використання їх інтелектуально-кадрового потенціалу для потреб відновлення та зростання економіки приймаючих громад, сформувати систему програмно-цілевих орієнтирів політики реєміграції зовнішніх вимушених мігрантів до України із врахуванням безпекових чинників на період дії воєнного стану та у післявоєнному періоді, а також лібералізувати міграційне законодавство відповідно до потреб економіки у людських ресурсах і регіональних ринків праці у робочій силі (спростити процеси імміграції, легалізації, адаптації та інтеграції іммігрантів, особливо висококваліфікованих фахівців із країн, що розвиваються).

З метою акумулювання внутрішніх ресурсів до нарощення людського потенціалу у демографічній площині доцільно реформувати наявну систему підтримки демовідтворювальних процесів, зокрема ухвалити Національну програму стимулювання народжуваності та поліпшення репродуктивного здоров'я, яка б окреслювала стратегічні цілі, завдання та адаптивні механізми управління демографічними процесами повоєнного періоду.

У цьому відношенні насамперед доцільно:

– реалізовувати інформаційно-просвітницькі заходи щодо збереження та відтворення людського потенціалу, ролі інституту сім'ї та відповідального батьківства у відновленні соціально-демографічної стійкості країни, збереженні генофонду нації у повоєнному періоді;

– удосконалити нормативно-правове забезпечення соціальної захищеності багатодітних, малозабезпечених сімей, домогосподарств, які постраждали внаслідок бойових дій, вагітних жінок та жінок, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею 3-річного віку (особливої уваги потребують пункти щодо актуалізації та модернізації окремих соціальних гарантій. Для прикладу, пільга для багатодітних сімей щодо позачергового встановлення дротових квартирних телефонів давно вже втратила актуальність);

– модернізувати наявні фінансово-економічні механізми реалізації соціальної допомоги при народженні дитини шляхом:

- 1) диверсифікації видів фінансово-економічної допомоги у залежності від типу поселення та фінансово-матеріального стану домогосподарств;
- 2) впровадження практики державного інвестування фінансових ресурсів у ранній розвиток дітей, збільшення розміру і тривалості гарантованих державою фінансових виплат, пільг та матеріальної допомоги сім'ям з дітьми із застосуванням принципу пропорційного зростання їх величини у залежності від кількості неповнолітніх дітей, які перебувають на утриманні у домогосподарстві.

Зважаючи на обсяги та статево-вікові характеристики вимушених мігрантів, спроможність України нормалізувати процеси соціально-економічного розвитку великою мірою визначатиметься у площині здатності органів державної влади розробити та реалізувати ефективну політику реєміграції зовнішніх вимушених мігрантів до України, особливо у післявоєнному періоді.

Варто розуміти, що затягування військових дій та тривале перебування утікачів від війни за кордоном підвищує ризики неповернення громадян України у післявоєнному періоді у зв'язку із зростанням ймовірності їх успішної інтеграції та адаптації у приймаючих суспільствах, звикання до нового способу життя.

Як засвідчує досвід Боснії та Герцеговини (після завершення військових дій у Боснії в 1990-х роках знадобилося десять років аби половина з двох мільйонів біженців і осіб із тимчасовим захистом повернулися додому) [5], процес реєміграції у поствоєнному періоді в часовому вимірі слід розглядати як явище довгострокове та повільне, яке великою мірою залежить від політики урядів приймаючих країн та тривалості дії соціальних програм підтримки тимчасових переселенців.

Таким чином, формування базисних засад та орієнтирів державної політики повернення громадян України з-за кордону у вигляді Стратегії реєміграції вимушених мігрантів є вкрай актуальним питанням. Розробка та реалізація механізмів реєміграції та реінтеграції вимушених мігрантів повинна здійснюватися у тісній співпраці із органами влади ключових держав-реципієнтів людського потенціалу, мати довгостроковий характер та реалізовуватися поетапно за алгоритмом: «зацікавлення потенційних реємігрантів» – «створення умов для їх повернення» – «забезпечення адаптації та інтеграції».

Водночас доцільно аби напрями заходів першочергово забезпечували:

- 1) системну інформаційно-комунікаційну взаємодію між вимушеними мігрантами та органами регіональної та місцевої влади;
- 2) комплексне задоволення базових потреб реємігрантів на початковому етапі адаптації;
- 3) створення середовища для розвитку бізнес-ініціатив з використанням міграційного капіталу та досвіду реємігрантів.

Задля підвищення дієвості управлінських заходів, спрямованих на повернення вимушених мігрантів, найперше необхідно створити сприятливе середовище реєміграції (базисні/безумовні передумови повернення), серед яких: покращення безпекових чинників, скорочення соціально-економічних розривів у розвитку між Україною та ключовими-країнами призначення вимушених мігрантів.

### Література:

1. Лібанова Е.М., Позняк О.В., Цимбал О.І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2(48). С. 37-57. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>
2. Бараняк І.С. Вимушена міграція населення з України: соціально-демографічний профіль. *Академічні візії*. 2023. № 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10053549>
3. Соціально-гуманітарні виклики війни та інструментарій їх подолання (Карпатський регіон України) : електронне науково-аналітичне видання / за ред. д.е.н., проф. Т.Г. Васильців. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів. 2022. 47 с.
4. Біль М.М. Вимушена міграція в умовах високої соціальної вразливості населення України. *Migration & Law*. 2023. Vol. 2, issues 5-6. С. 31-43. DOI: <http://doi.org/10.32752/2786-5185-2022-2-5-6-31-43>
5. After The War Was Over. Balkan Images 2005. URL: <https://www.unhcr.org/sites/default/files/legacypdf/433bded34.pdf> (date of application: 02.03.2024).

## НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Бержанір А.А.**, кандидат соціологічних наук, доцент,  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3224-5008>

Для сучасного етапу цивілізаційного розвитку притаманні сутнісні зміни, які передбачають сталій розвиток як одну із пріоритетних і важливих довгострокових суспільних цілей. Це обумовлює становлення відповідних соціально-економічних моделей, здатних забезпечити реалізацію саме таких завдань.

Вирішення багатьох економічних, соціальних і екологічних проблем потребує, разом із державною політикою, належних приватних інвестицій у проєкти сталого розвитку.

Соціально відповідальний бізнес починає брати на себе масштабну місію щодо свого залучення у програму сталого розвитку суспільства. Трансформація розуміння і практичної організаційно-економічної діяльності підприємницьких структур у цьому контексті спрямовується на формування і впровадження ефективної стратегії, моделей, системи управління.

Реалізація національного стратегічного курсу на здобуття конкурентних переваг на світовому ринку та збереження статусу світової аграрної держави потребує від вітчизняної аграрної сфери не тільки підтримки агровиробництва але, й забезпечення сталого розвитку сільських територій, які формують необхідний базис та умови функціонування сучасного агробізнесу. Гостро сьогодні постають проблеми збереження інтелектуального та соціального капіталу села, відродження соціальної інфраструктури та забезпечення гідного рівня добробуту мешканців сільських територій [1].

Серед напрямів діяльності вітчизняного бізнесу значне місце посідає реалізація цілі 4 сталого розвитку «Якісна освіта». Так, протягом останніх років НАК «Нафтогаз України» підтримує освітні проекти, аби забезпечити сталий розвиток майбутніх поколінь, розширити індивідуальні можливості для працевлаштування, зробити внесок у потенційне зростання добробуту наших співгромадян. У межах проекту «Школа майбутнього» оснащують сільські школи сучасною технікою для навчання і покращують господарську інфраструктуру. Також компанія спільно з Київським військовим ліцеєм імені Івана Богуна, Міжнародною волонтерською спільнотою InformNapalm, а також командою розробників додатку для українських військових «Джура» і Центром дослідження безпекового середовища «Прометей» розробляють спільний освітній проект з інформаційної та кібербезпеки для майбутніх офіцерів Збройних Сил України. У межах навчального проекту військові ліцеїсти отримають інформацію про захист персональних даних, безпечний зв'язок та безпеку користування соціальними мережами, здобудуть навички з виявлення ворожої кіберактивності, OSINT-розслідувань, ідентифікації та протидії інформаційним спецопераціям [2].

Проект компанії «Астарта» «ІТ-освіта для сільської місцевості» покликаний надати сільським мешканцям можливість опанувати інформаційні технології та отримати базові знання з програмування, а також створити спеціалізований ІТ-простір на сільських територіях. Він передбачає навчальні програми для двох цільових аудиторій:

- школярів віком від 9 до 15 років – курс базується на вивченні візуального програмування в Scratch, який розроблено в Массачусетському технологічному інституті та робототехніки, до якої було створено базовий відеокурс;

- дорослих віком від 40 років, що мешкають у сільських регіонах – курс комп'ютерної грамотності має на меті навчити учасників проекту базовим ІТ-навичкам.

У проєкті взяла участь 41 школа з семи областей України. 1246 дітей пройшли навчання зі SCRATCH програмування та ROBOTOTECH, а 673 дорослих опанували знання з комп'ютерної грамотності [3].

Підприємницькі бізнес-структури, які працюють в Україні, протягом останніх років усе більшою мірою рухаються шляхом розвитку корпоративної прозорості, соціальної відповідальності та ефективності. Концепція КСВ сприяє зростанню капіталізації та зміцненню стійкості бізнесу, виступає засобом соціального позиціонування і формування іміджу сучасної соціально орієнтованої компанії [4].

Отже, вітчизняні підприємці на засадах принципів соціальної відповідальності мобілізують внутрішні фінансові ресурси для залучення приватних інвестицій у розвиток освіти, сприяючи підвищенню якості людського капіталу, досягненню соціальної справедливості тощо.

Значущим у цих процесах є приведення змісту такої соціальної діяльності у відповідність до соціальних параметрів та комплексу соціальних індикаторів, що забезпечить цілеспрямованість, системність та керованість сталого розвитку.

### Література:

1. Крюкова І. Корпоративна соціальна відповідальність агрокомпаній як інструмент сталого розвитку сільських територій. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 31 березня 2021 р.). Тернопіль, 2021. С. 66-69. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34908/2/FMZKPNES\\_2021\\_Kryukova-I-Corporate\\_social\\_responsibility\\_66-69.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34908/2/FMZKPNES_2021_Kryukova-I-Corporate_social_responsibility_66-69.pdf) (дата звернення: 20.01.2024).
2. Сталій розвиток. Освіта. НАК «Нафтогаз України». URL: <https://www.naftogaz.com/education> (дата звернення: 21.01.2024).
3. Розвиток громад. Компанія «Астарта». URL: <https://astartaholding.com/rozvytok-gromad/> (дата звернення: 21.01.2024).
4. Бержанір А.А., Чирва Г.М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 122-125. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/24.pdf> (дата звернення: 22.01.2024).

## DESIGNING LONG-TERM PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DYNAMIC CHANGES

**Biriukov Y.**, graduate student of the Department of Smart Economics\*,  
Kyiv National University Technologies and Design, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2667-7409>

Designing long-term personnel development strategies in the context of dynamic changes requires a proactive and adaptive approach to ensure the workforce is equipped with the necessary skills and competencies to thrive in an ever-changing business environment. The main steps in developing such strategies are:

### 1. Environmental Analysis:

- Continuously monitor industry trends and anticipate changes in market demands that may impact workforce requirements.
- Technology advancements. Taking into account changes in labour market requirements and technological innovations.
- Assessing organizational culture. Understanding corporate culture and the values that influence staff development [2].

### 2. Skills assessment:

- Current workforce skills audit. Conducting a comprehensive assessment of the existing skills within the workforce.
- Identify future skills. Anticipating future skills and competencies required for the evolving needs of the business.

### 3. Strategic workforce planning:

- Align with business strategy. Ensuring the personnel development strategies align with the overall business strategy and objectives.
- Identify critical roles. Identifying key positions critical to the organization's success and focusing on developing talent for these roles.

### 4. Development of future leaders [1]:

- Identifying high-potential employees and implementing leadership development programs.
- Developing a robust succession plan to ensure a pipeline of talent for key leadership positions.
- Implementing cross-training programs to enhance the versatility of the workforce.
- Promote lifelong learning. Fostering a culture of continuous learning and professional development among employees.
- Empowering employees to take ownership of their development through self-directed learning initiatives.

---

\* *Supervisor – Radionova N.Y., Doctor of Economics, professor*

- Developing initiatives to attract and nurture young talent through internships and apprenticeships.

5. Agile training and development programs:

- Developing adaptive training programs and modules that can quickly adapt to changing needs.

- Leveraging e-learning platforms, virtual training, and other technological tools for flexible and scalable training.

- Creating flexible job descriptions that allow for the evolution of roles based on changing business needs.

- Collaborating with educational institutions to tailor programs that align with industry needs.

6. Employee engagement and retention:

- Implementing recognition and reward programs to motivate and retain top talent.

- Establishing regular feedback mechanisms to understand employee needs and concerns.

In a dynamic business environment, the ability to adapt and evolve is crucial. Long-term personnel development strategies should be agile, responsive, and focused on building a workforce that can thrive amid constant change.

#### Literature:

1. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1. С. 67-75.

2. Юринець З.В., Юринець Р.В. Соціально-психологічний клімат молодіжного стартап-підприємництва в умовах стратегічного розвитку інновацій. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 1. С. 162-171.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВНОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**Бобонець Є.С.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

**Божидай І.І.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>

Останні роки Україна зробила великий прорив у сфері діджиталізації та у електронних послугах. Це велика праця, над якою старанно працюють кожен день люди, держава, щоб удосконалити і покращити наше життя. Саме це потрібно соціуму нині, тому що

діджиталізація у світовому просторі проходить настільки динамічно, що ми вже невдовзі не усвідомоватимемо життя без електронних послуг. Однією із глобальних причин діджиталізації є популяризація соціальних мереж та онлайн-ресурсів серед споживачів. Як наслідок, більшість підприємців перевели свою діяльність, а деякі почали працювати на онлайн-платформах. Ці інновації призвели до збільшення кількості малих підприємств. Термін «діджиталізація» походить від англійського слова «digitalisation» і означає «оцифрування», «цифрове перетворення» або ж «переведення у цифрову форму» [1]. У широкому сенсі, він означає перехід інформаційного поля на цифрові технології, тобто те, що відбувається нині, іноді переноситься на позначення конкретного акту переведення певної інформації з аналогового – у цифровий формат, для її більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах. К. Купріна та Д. Хазанова під терміном «діджиталізація» розуміють способи приведення будь-якого різновиду інформації у цифрову форму [2]. Існують й інші думки щодо поняття «оцифрування». Зокрема Б. Тетерятник [3] зазначає, що оцифрування – це «заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес використання суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, який спрямований на зміну існуючих економічних відносин шляхом їх оцифрування»; «сукупність актів купівлі-продажу оцифрованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані зі створенням нової форми економічних відносин». Тому можна стверджувати, що під словом «діджиталізація» слід розуміти процес, спрямований на заміну паперу електронними носіями. Коли ми кажемо про оцифрування в державному управлінні, це стосується, в першу чергу, процесу створення сервісів, що дозволяють приймати управлінські рішення набагато ефективніше і надавати більш якісні послуги населенню. Перевагою діджиталізації є новий крок у майбутнє для нашої країни. Цей новий крок має багато плюсів, прикладом, є застосування цифрових технологій у комунікаціях всередині товариств, що є доволі практичним та сучасним рішенням. Більше того, на сьогодні судова система, поліція, органи державної влади визнають електронні докази та документи. Згадуючи про базові потреби людини, варто зазначити, що діджиталізація так само надає можливість сплачувати майже всі доступні платежі онлайн. З іншого боку, оцифрування може мати багато недоліків і негативних наслідків для



людей. До них належать – добре відомі хакерські атаки, оскільки неможливо бути на 100 % впевненим у тому, що дані є повністю конфіденційними та безпечними. Діджиталізація також відкриває можливості, але ці можливості іноді можуть мати негативні наслідки, наприклад, створення фейкових компаній, використання чужих ідентифікаційних даних або IP-адрес. Саме тому онлайн-процеси дуже часто включають обов'язкову ідентифікацію та інші правила безпеки, впроваджені для запобігання порушенням. Наразі діджиталізація є частиною нашого життя, вона настільки зробила великий крок вперед, що на сьогоднішній день, життя без неї неможливе, майже всім нам є звичним послуги онлайн. Не треба нікуди бігти та стояти в чергах – все є у наших смартфонах. Як приклади, які вдало запроваджені та вже використовуються у нашому житті є електронні послуги (або е-послуга). Це адміністративна або інша публічна послуга, що надається громадянину або юридичній особі в електронній формі. Завдяки цьому, громадянин має змогу отримати послугу від держави (оформлення ліцензії, соціальної допомоги, особистого документу тощо) без особистого відвідування органів влади [4]. Е-послуги надаються через Інтернет, тож доступні з дому чи офісу 24 години на добу та сім днів на тиждень. Таким чином, вони є зручнішими та швидшими за особисті візити та мінімізують ризики корупції.

Наразі в Україні існує 125 онлайн послуг, саме це є приклад того, що діджиталізація електронних послуг в країні з кожним днем розвивається і ми постійно бачимо великі кроки вперед заради нашого майбутнього. Діджиталізація електронних послуг приносить багато переваг: включаючи зручність для користувачів, зниження офісних витрат і скорочення часу на обслуговування. Для користувачів – це можливість замовляти та оплачувати послуги онлайн, отримувати інформацію про статус свого замовлення та відстежувати його прогресу. Для постачальників послуг – це більш ефективна та автоматизована обробка замовлень, зниження офісних витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

У дослідженні були розглянуті виклики діджиталізації, визначені ключові фактори успіху діджиталізації та наслідки оцифрування. Спираючись на опрацьований матеріал, доведено, що важливість діджиталізації зростає з кожним днем. Діджиталізація дозволяє компаніям швидко адаптуватися, ділитися інформацією та обмінюватися різними видами інформації.

### Література:

1. Наджафлі Е. Розуміння поняття «діджиталізація» в контексті державної влади. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2021. № 5. С. 202-205. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2021.5.27> URL: [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2021/5\\_2021/29.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2021/5_2021/29.pdf)
2. Сайко В.Р., Лучко Г.Й. Тенденції розвитку діджиталізації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-109-114> URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-7\\_0-pages-109\\_114.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-109_114.pdf)
3. Тетерятник Б.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. *Вісник правове забезпечення інноваційного розвитку НАІПрН України*. 2018. С. 180-184. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf>
4. Діджиталізація є ефективним прикладом боротьби з корупцією на різних рівнях. *Вісник Харківська обласна військова адміністрація*. Вип. 03.09.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-take-elektronna-posluga>

## ВПЛИВ «ЗЕЛЕНОЇ» ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПОДАТКОВУ СКЛАДОВУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОБІЗНЕСУ

**Богдан С.В.**, здобувач ступеня доктора філософії\*,  
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3249-7096>

Категорія економічної безпеки суб'єктів бізнесу України, зокрема агропромислового комплексу, в умовах активних військових дій на території держави, зазнала значного переосмислення як об'єкт менеджменту. Фокус сталих векторів управління економічною безпекою було зсунуто у бік адаптації, кардинальних змін та швидкого реагування на фактори екзогенного впливу. Зазнавши значних ресурсних та інфраструктурних втрат, сільське господарство України у повоєнному відновленні стоїть перед викликом імплементації сучасних європейських практик і технологій, впровадження яких підвищать інвестиційну привабливість галузі та конкурентоспроможність її бізнес-суб'єктів. Однією з таких практик є Європейський зелений курс, який, об'єктивно оцінюючи вплив цифровізації на всі соціально-економічні процеси, передбачає, що цифрова трансформація економіки має відбутися одночасно із зеленим переходом.

---

\* Науковий керівник – Красевський В.М., д.е.н., професор

На шляху євроінтеграції, враховуючи зазначені тенденції та умови, економічний стан суб'єктів агробізнесу України повинен бути адаптований до вимог, стандартів і вектору Європейського зеленого курсу. Ступінь такої адаптації та відповідності можливо оцінити на основі діагностики стану та рівня економічної безпеки агробізнесу. Одним з ключових складових економічної безпеки агробізнесу є податкова безпека, стан якої, в контексті подвійного переходу, визначатиметься ефективністю екологічних податкових реформ, імplementованих у вітчизняну фіскальну практику.

Європейський зелений курс визнає ключову роль оподаткування в зеленому переході та закликає провести екологічну податкову реформу: «на національному рівні «зелений курс» створить контекст для податкових реформ, що приберуть субсидії з видобувних палив, перенесуть податкове навантаження з праці на забруднення та братимуть до уваги соціальні фактори». При цьому «зелений курс» не зобов'язує зменшувати податки на працю, хоча згадки про таку можливість містяться в багатьох документах.

Такий амбітний «зелений» перехід вимагає комплексної «зеленої фіскальної політики» як одного з елементів широкого комплексу заходів на рівні ЄС для доповнення та зміцнення ініціатив держав-членів щодо екологізації національних державних фінансів. Європейська «зелена» фіскальна політика базується на чотирьох стовпах, які частково є елементами пакета Fit for 55, спрямованого на досягнення цілей Європейської зеленої угоди: екологізація доходів, екологізація витрат ЄС, екологізація управління ЄС та європейських зелених облігацій. Механізми екологічного впровадження можуть ініціювати та сприяти систематичним ініціативам екологізації в чотирьох зелених стовпах фіскальної політики.

Політика зеленого курсу передбачає такі першочергові заходи щодо оподаткування:

1) перегляд Директиви про оподаткування енергії:

– оподаткування палива у залежності від енергетичної цінності і впливу на довкілля;

– скасування податкових пільг, що існували для окремих способів використання палива (витрати на внутрішні перевезення, опалення тощо);

– підвищення мінімальних ставок податків і їх щорічне коригування тощо.

2) впровадження прикордонного вуглецевого коригування для запобігання виведенню вуглецево інтенсивних виробництв із ЄС до країн із менш жорсткою екологічною політикою.

При цьому, не компенсованими за рахунок наявних податків втрати державного бюджету можуть бути компенсовані за допомогою запровадження нових схем оподаткування, наприклад:

- оподаткування внесення добрив;
- оподаткування внесення пестицидів, гербіцидів, інсектицидів, використання антибіотиків в тваринництві;
- оподаткування чи торгова схема поголів'я тварин для обмеження викидів метану;
- оподаткування використання пластику в пакуванні та/або окремих видів пакувань;
- оподаткування власності на транспортні засоби;
- диференційоване оподаткування продукowanego сміття / відходів («pay as you throw») та оподаткування спалення чи зберігання сміття;
- оподаткування домашнього спалювання біомаси.

Як відомо, сьогодні, до «екологічних» податків в Україні належать:

- податки на викиди (екологічні податки за забруднення повітря, вод, утворення радіоактивних відходів);
- плата за користування окремими обмеженими ресурсами (рентні плати за користування надрами, водними ресурсами);
- окремі види акцизних податків (на паливо, автомобілі, електроенергію).

Зрозуміло, що податкове навантаження на вітчизняний агробізнес, у випадку імплементації вище запропонованих схем екооподаткування в умовах зеленого курсу, значно зросте. Тим самим буде порушено стабільність стану його податкової безпеки. В контексті зазначеного перед вітчизняним агробізнесом постає стратегічне завдання із екологізації своєї діяльності та впровадження сучасних регенеративних і органічних практик, які дозволять або оптимізувати своє податкове навантаження, або ж мати право на отримання «зелених» податкових пільг. Такими практиками є:

- впровадження моделі регенеративного агровиробництва (секвестрація вуглецю, забезпечення надземного та ґрунтового біорізноманіття);
- впровадження моделей циркулярної економіки (економіки безвідходного виробництва), що передбачатиме використання відходів, побічної продукції;

– реалізація проектів ESG, які чинитимуть позитивний вплив на навколишнє середовище та сприятимуть його оздоровленню та відновленню.

Також для підвищення рівня податкової безпеки суб'єктів агробізнесу в українську фіскальну політику можуть бути впроваджені такі практики:

– «заміна (принаймні часткова) оподаткування викидів (обсяг яких часто неможливо точно виміряти) на оподаткування причин викидів (спаленого палива, використаних матеріалів тощо). Це дозволяє зробити процеси прозорішими і не покладатися на оцінки обсягів викидів» [3];

– «заміна оподаткування викидів торговими схемами. За такої моделі уряд задає максимальний допустимий для країни обсяг викидів, а учасники ринку на аукціонах купують права на викиди (emission units). Ці права можуть також купуватися і продаватися на вторинному ринку. За допомогою торгових схем можна оподатковувати не лише викиди, а і використання водних ресурсів, право власності на шкідливі активи тощо» [3];

– «запровадження можливості офсетингу – придбання прав на шкоду довікляю за зелені інвестиції» [3].

Таким чином, радикальне реформування вітчизняної фіскальної політики у сфері екооподаткування може стати чинником значного підвищення податкового навантаження на вітчизняний агробізнес, і, відповідно, порушити стан його податкової безпеки. При цьому, власне агробізнесу слід розробити план заходів із екологізації діяльності на засадах її відповідності зеленому курсу, що дозволить з одного боку підвищити їх конкурентоспроможність, а з іншого – користуватися екоподатковими преференціями, тим самим забезпечивши належний рівень податкової безпеки.

#### Література:

1. Пакет ЄС «Fit for 55». URL: <https://www.europarl.europa.eu> (дата звернення: 10.03.2024).

2. Тремб'язька О.І., Богдан С.В. Регенеративне сільське господарство у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Агросвіт*. 2023. № 21. С. 89-96.

3. Цифрова трансформація як основа Європейського зеленого курсу і відновлення. URL: <https://regulation.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).

## ДОСЛІДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В ЕКОНОМІЦІ

**Бриль І.В.**, кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1526-0094>

Економіка країни не може повноцінно існувати без розвинутої банківської системи, вона забезпечує ефективний розвиток і функціонування усіх сфер господарської системи, регулює потоки грошових коштів, створює передумови для її розширеного відтворення.

В країні функціонує дворівнева банківська система, яка складається з Національного банку України на першому рівні та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України, на другому рівні [1]. Структура банківської системи в нашій країні складається з НБУ та інших банків.

Національний банк України – це сучасний, інноваційний, відкритий, незалежний центральний банк, спроможний реалізовувати свій мандат за будь-яких умов, який є лідером розвитку фінансової екосистеми, дбає про користувачів фінансових послуг, інтегрований до європейської спільноти центробанків, має довіру суспільства. Відповідно до Конституції України основною функцією НБУ є забезпечення стабільності гривні. На її виконання Національний банк має виходити з пріоритетності досягнення та підтримки цінової та фінансової стабільності в державі. Рада Національного банку здійснює нагляд за системою внутрішнього контролю Національного банку [2].

З 01 квітня 2023 року в країні запрацювало нове покоління електронних платежів (версія СЕП-4.0), розроблене фахівцями Національного банку. Система електронних платежів Національного банку (СЕП) – державна платіжна система класу RTGS 24/7, що забезпечує проведення міжбанківських платіжних операцій у гривні через рахунки, відкриті в Національному банку. Національний банк є оператором та розрахунковим банком системи. СЕП забезпечує здійснення 99 % міжбанківських платежів у національній валюті в межах нашої країни.

Завдяки СЕП електронні платежі стали ще швидшими, зручнішими та безпечнішими. Впровадження СЕП забезпечить розвиток й модернізацію інформаційних систем українських банків і фінансових установ, система функціонує на базі міжнародного стандарту ISO 20022 у режимі 24/7/365 [3].

Через СЕП у 2023 році здійснено близько 423 млн. платежів на суму майже 210 трлн. грн. Це більше на 16,5 % за кількістю та на 58 % за сумою порівняно із 2022 роком, протягом якого було здійснено 363 млн. платежів на суму понад 133 трлн. грн. Більше 94 % від загальної кількості платежів через СЕП у 2023 році банки здійснили за дорученням їх клієнтів.

Учасниками СЕП станом на 1 січня 2024 року були 63 банки, Державна казначейська служба України та Національний банк.

За даними Forbes Ukraine банки в Україні за 11 місяців 2023 року заробили 130,5 млрд. грн. Розглянемо деякі показники, що сприяли цьому, про що свідчать дані Національного банку [4]

– 87 % від загального прибутку, або ж 112,95 млрд. грн., припадає на топ-10 банків. Наразі до рейтингу входять чотири державні банки, чотири – з іноземним капіталом та два – з приватним.

– На п'ять держбанків припадає 61,5 % загального прибутку. З них 41,7 %, або 54,46 млрд. грн., заробив ПриватБанк, це удвічі більше ніж у 2021 році.

– В Україні працює 14 банків з іноземним капіталом. Загалом вони отримали 32,8 млрд. грн. прибутку за 11 місяців 2023 року. Для порівняння: це в 1,6 раза більше, ніж за відповідний період 2021 року.

– Незмінним лідером цієї групи залишається Райффайзен: 7,4 млрд. грн. за 11 місяців 2023 року. А найбільший приріст прибутку до 2021 року у Дойче банку, у 10 разів: з 18,98 млн. грн. у 2021-му до 183,23 млн. грн. торік.

– Банки з приватним капіталом заробили майже 17,5 млрд. грн. Це у 1,5 раза більше, ніж прибутки цієї групи у 2021 році. Дві третини від сукупного прибутку цієї групи припадає на два банки: ПУМБ – 6,7 млрд. грн., та Універсал Банк (monobank) – 4,9 млрд. грн.

Порівняно з аналогічним періодом 2022 року чистий прибуток банків у 2023 році зріс у 6,7 рази; з 2021 роком – у 2 рази.

Рентабельність капіталу банківської системи за 11 місяців 2023 року – 52,8 % (проти 9,3 % за 11 місяців 2022 року та 32,9 % за аналогічний період 2021 року).

У період економічної нестабільності у зв'язку з політичним станом країни в останні два роки, бажаним було б більш лояльне відношення банківської політики до користувачів банківських послуг. Відомо, що багато людей зараз працюють дистанційно, або виїхали жити та працювати за кордон, і відвідувати установи банку особисто не мають такої нагоди. Тому доцільним була б пролонгація послуг для користувачів на період до встановлення стабільних умов життя в країні, таких як:

– автоматичне подовження дії банківських карток;

– замороження виплат по кредитах, погашення банківського проценту;

– випуск особистих зарплатних електронних карток, тощо.

І багато банків, у зв'язку з обставинами, ідуть на зустріч своїм користувачам. Так, наприклад Укрсиббанк автоматично подовжив дію банківських карток співробітникам підприємств та установ. Звернувшись до служби банку онлайн можна отримати таке пояснення щодо користування банківською картою у разі закінчення терміну її дії: «Наразі термін дії карток подовжено до завершення воєнного стану в країні. Зверніть увагу! Продовжені картки активні тільки в наших банкоматах, на розрахунки в магазинах, де є термінали нашого банку та інших банків, які підтримують дану функцію. Також на перекази з картки на картку в UKRSIB online. Протерміновані картки, в залежності від налаштувань системи, іноземні банки можуть не приймати. Картка не активна на розрахунки в інтернеті». Це достатньо змістовне повідомлення, що дає відповіді на усі важливі запитання, і людина і надалі може користуватися своєю картою, безпечно і без шкоди для свого життя.

Проведене аналітичне дослідження говорить про те, що незважаючи на політичну та економічну нестабільність в країні банківська система не лише успішно працює, а і достатньо ефективно розвивається, впроваджує новітні технології для її безперервного функціонування.

### Література:

1. Державні банки України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banky-ukrayiny-v-umovakh->

[viyny#:~:text=%D0%92%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%20%D0%B4%D0%B0%20%D0%9D%D0%B0](https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banky-ukrayiny-v-umovakh-viyny#:~:text=%D0%92%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%20%D0%B4%D0%B0%20%D0%9D%D0%B0) (дата звернення: 05.03.2024).

Нагляд за системою внутрішнього контролю НБУ. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ZW000133#:~:text=%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B0%20%D0%9D%D0%B0> (дата звернення: 05.03.2024).

Робота СЕП НБУ у 2023 році: безперебійні платежі та ефективний розвиток. URL: <https://news.dtk.ua/finance/bank-system/88535-robota-sep-nbu-u-2023-roci-bezperedibni-platezi-ta-efektivnii-rozvitok> (дата звернення: 05.03.2024).

Банки України заробили 130,5 млрд. грн. у 2023 році. URL: <https://forbes.ua/news/banki-v-ukraini-zarobili-1305-mlrd-grn-u-2023-rotsi-62-vid-zagalnogo-pributku-pripadae-na-derzhbanki-10012024-18423> (дата звернення: 05.03.2024).



## СТАН ТА ПРОБЛЕМАТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПРАЦІ

**Божидай І.І.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>

**Бобонець Є.С.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Ринок праці є ключовим елементом економічної системи будь-якої країни, в тому числі й України. Його роль полягає у забезпеченні сприятливих умов для задоволення попиту на робочу силу та її пропозиції. В Україні, як і в усіх інших країнах, ринок праці відіграє важливу роль у соціальному, економічному та політичному розвитку суспільства. Ринок праці є невід'ємною частиною загальної ринкової економіки і займає найважливіше місце в національній економіці. Він пов'язує інтереси працездатного населення та роботодавців, представлених державою, муніципалітетами, громадськими органами та приватними організаціями.

Ринок праці характеризується соціально-економічними відносинами, які зачіпають інтереси значної частини населення. Ринкові механізми визначають рівень зайнятості та заробітної плати, а також безробіття, яке майже неминуче явище в суспільному житті. Що стосується ринку праці, то деталі його визначення залежать від характеристик самого товару, робочої сили та характеристик покупця на ринку праці. Знову ж таки, різні дослідники трактують поняття ринку праці по-різному. Наприклад, О. Грішнова пропонує визначити ринок праці як «систему суспільних відносин, пов'язаних з наймом і пропозицією робочої сили, сферу зайнятості, в якій взаємодіють продавці та покупці робочої сили, механізм, що гарантує узгодження цін і умов праці між роботодавцями та найманими працівниками, атакож координує попит та пропозицію» [1]. Е. Лібанова розглядає ринок праці як «систему суспільних відносин, включаючи правові відносини, норми та інститути, які забезпечують нормальне відтворення та ефективне використання робочої сили, кількість і якість якої адекватно винагороджуються». Шевченко Л.С. трактує ринок праці, що це «сукупність економічних відносин, форм і методів

узгодження та регулювання інтересів роботодавців і найманих працівників». Водночас ринок праці можна розглянути як у вузькому, так і в широкому розумінні. Тобто, це відносини між роботодавцями, які є власниками засобів виробництва, та людьми, які є власниками робочої сили, де перші мають на меті задовольнити попит на робочу силу, а інші – на працю, тобто що є їхнім джерелом до існування.

Початок формування ринку праці в незалежній Україні пов'язаний з прийняттям Закону України «Про зайнятість населення», який офіційно визнав існування безробіття в країні. Сфера зайнятості трансформувалася через відсутність адекватних національних інститутів та правових систем на ринку праці, гнучкість систем оплати праці та низькою мобільністю робочої сили. З одного боку, відкриваються нові можливості для самореалізації, з іншого – з'являються нові виклики, пов'язані зі значними змінами попиту на робочу силу та рівнем безробіття.

Безробіття є однією з найважливіших проблем на українському ринку праці. У перші роки економічних перетворень у постсоціалістичних країнах Центральної та Східної Європи безробіття сягнуло понад 10 % працездатного населення, тоді як в Україні зростання безробіття спочатку було помірним: з 1991 по 1995 рік воно становило 0,5%, потім продовжувало зростати з 2,3 % у 1997 році і до 4,5 % у 1999 році [2]. Найвищий рівень безробіття є наразі, так кількість зареєстрованих безробітних в Україні на кінець грудня 2023 року становила 97,3 тис. осіб [3]. Зараз в Україні спостерігається невідповідність між кількістю безробітних та зареєстрованих у Державній службі зайнятості, кількістю працевлаштованих осіб, які скористалися послугами служби зайнятості, та попитом на робочу силу. Крім того, ринок праці в Україні стикається з такими нагальними проблемами як: проблема конкурентоспроможності національного ринку праці, відтворення людського потенціалу, мобільності робочої сили, гендерного розриву в доходах та інші. Поточний стан розвитку української економіки характеризується наступними особливостями: процесом трансформації, який неможливий без досягнення нових кваліфікаційних рівнів та конкурентоспроможності робочої сили. Система управління людськими ресурсами повинна бути гнучкою та оперативно реагувати на зміни потреб виробництва, що виникають на ринку праці. Однак відсутність комплексного системного підходу до

кадрових потреб виробничого сектору як на національному, так і на регіональному рівнях призвела до зростання невідповідності між потребами у кваліфікованих кадрах та реальною професійно-кваліфікаційною структурою пропозиції робочої сили.

Варто зазначити, що результативність праці залежить на самперед від рівня оплати праці, який має бути адекватним кваліфікації працівника та його творчому внеску в діяльність компанії. Адекватність оплати праці є одним з найважливіших соціально-економічних показників культури виробництва та важливим фактором підвищення продуктивності праці. Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на ринку праці, необхідно змінити ставлення до людських ресурсів та системи професійного розвитку. Хоча покращення робочих місць є ключовим питанням сьогодення, а якісна підготовка кадрів є не менш важливою. Підвищення якості освіти – це низка заходів, які розвиваються разом із динамічними змінами у світі. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності ринку праці є комплексним питанням, вирішення якого залежить від державного регулювання цих складних процесів. Удосконалення національної політики розвитку людських ресурсів неможливе без вирішення питання відтворення людського потенціалу.

Таким чином, можна стверджувати, що ринок праці в Україні наразі характеризується недостатнім створенням робочих місць та низькою професійною мобільністю трудових ресурсів. На жаль, існує ризик зростання молодіжного безробіття та труднощі з працевлаштуванням випускників вищих та професійно-технічних навчальних закладів.

#### Література:

1. Цибульська Ю.О. Теоретичні засади розвитку транскордонних ринків праці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 3(101). С. 386-395.

2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2024).

3. Карпухно І.О., Колесник І.В. Проблеми сучасного розвитку ринку праці України. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=523>

## ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ СТВОРЕННЯ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ БОРОТЬБИ З ВІДМИВАННЯМ ГРОШЕЙ І ФІНАНСУВАННЯМ ТЕРОРИЗМУ (AMLA)

**Вареник В.В.**, аспірант\*,

Приватний вищий навчальний заклад  
«Європейський університет», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9777-4899>

Механізми боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму (ПВК/ФТ) повинні постійно вдосконалюватися, адже злочинні елементи теж постійно вдосконалюють методи обходу діючих правил. В Європейському Союзі це питання є особливо актуальним, враховуючи вільний рух капіталу та свободу надання фінансових послуг. Відсутність ефективних заходів в сфері ПВК/ФТ може призвести не лише до значних економічних збитків, а й до порушення функціонування єдиного ринку та репутаційних збитків для всього ЄС.

Боротьба з відмиванням грошей в Європейському Союзі почалася на початку 1990-х років. За останні тридцять років в ЄС склалася складна правова база щодо боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму. Основним елементом даної сфери законодавства є Директива щодо протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (4-та Директива щодо ПВК/ФТ), прийнята в 2015 році [5]. У 2018 році до 4-ї Директиви про ПВК/ФТ були внесені зміни 5-ю Директивою про боротьбу з відмиванням грошей (5-та Директива про ПВК/ФТ) [3].

7 травня 2020 року Європейська Комісія представила План дій щодо комплексної політики ЄС щодо запобігання відмиванню грошей і фінансуванню тероризму [1] з метою зміцнення існуючої нормативно-правової бази щодо боротьби з відмиванням грошей, який складався з шести компонентів. У липні 2021 року Європейська Комісія запропонувала створити новий орган ЄС, Управління з питань боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму (AMLA), для впровадження 3-го та 4-го компонентів Плану дій та регулювання їх на рівні регламенту.

13 грудня 2023 року Європейська Рада та Європейський Парламент попередньо домовилися про створення Управління з

---

\* Науковий керівник – Польова Н.М., к.е.н., доцент

боротьби з відмиванням грошей («AMLА»). 18 грудня 2023 року, представники Ради та Парламенту досягли спільного розуміння щодо процесу вибору місця розташування АМЛА. Остаточна домовленість щодо розташування штаб-квартири АМЛА була досягнута на неформальній міжінституційній зустрічі на політичному рівні 22 лютого 2024 року. АМЛА базуватиметься у Франкфурті та почне працювати в середині 2025 року [4].

Відповідно до Регламенту АМЛА [2], метою АМЛА є «захист суспільних інтересів, стабільності фінансової системи Європейського Союзу та належного функціонування внутрішнього ринку». Крім того, обов'язком АМЛА буде здійснення хостингу системи FIU.Net, яка є ІТ-системою, що використовується для обміну інформацією між ПФР в межах ЄС.

Значним нововведенням є те, що обмежена кількість бізнес-структур фінансового сектору ЄС отримають статус «вибраних зобов'язаних осіб», безпосередній нагляд за якими буде здійснювати АМЛА, а не національні підрозділи фінансової розвідки. Нагляд за іншими компаніями фінансового сектору та нефінансовим сектором залишатиметься прерогативою національних компетентних органів. Така зміна в системі контролю має на меті забезпечити більш ефективний та менш фрагментарний захист фінансової системи ЄС. Процес оцінки «вибраних зобов'язаних осіб» детально викладено в Регламенті АМЛА. Управління має переглядати контрольні показники та методологію принаймні кожні три роки. Перший процес відбору буде проведено АМЛА у 2025 році, а «вибрані зобов'язані особи» будуть передані під нагляд на рівні ЄС з 2026 року.

Регламент АМЛА [2] передбачає дві основні категорії зобов'язаних осіб:

1) транскордонні кредитні та фінансові установи високого ризику, які здійснюють діяльність у значній кількості держав-членів, які періодично вибираються;

2) у виняткових випадках будь-яка організація, чий суттєві порушення застосовних вимог не розглядаються належним чином або своєчасно її національним наглядовим органом.

Щоб кваліфікуватись як вибрана зобов'язана особа, зобов'язана особа фінансового сектору повинна бути активною в певній частині держав-членів (критерії прийнятності) і була віднесена національним наглядовим органом до найвищої категорії ризику ПБК/ФТ у мінімальній кількості цих країн-членів.

АМЛА матиме повноваження виносити обов'язкові рішення до вибраних зобов'язаних суб'єктів та застосовувати адміністративні санкції. Регламент АМЛА передбачає два види санкцій:

1. Адміністративні грошові санкції можуть становити максимум 10% обороту або 10000000 євро для юридичних осіб, залежно від того, яка сума більша.

2. Періодична пеня, яка буде нараховуватися щоденно до моменту виконання відповідного рішення відповідним зобов'язаним суб'єктом. Розмір періодичної пені буде становити 3 % середньоденного обороту за попередній господарський рік. Даний вид пені може бути накладений на максимальний період в шість місяців.

Важливо підкреслити, що рішення АМЛА може бути предметом позову в Суді Європейського Союзу.

Регламент АМЛА містить детальні правила щодо співпраці з іншими інституціями: Європейська Комісія визнала, що співпраця між наглядовими, адміністративними та правоохоронними органами має важливе значення для успішної боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму. Певні органи Союзу мають конкретні завдання або мандати у цій сфері, і АМЛА має переконатися, що вона здатна співпрацювати з такими органами, зокрема, з Європейським офісом по боротьбі з шахрайством (OLAF), Європейським поліцейським офісом (Європол), Агентством Європейського Союзу зі Співробітництва у сфері кримінального правосуддя (Євроюст) та Офісом Європейської прокуратури (EPPO). З цією метою АМЛА повинна укласти окремі робочі домовленості з даними європейськими органами, в яких будуть визначені деталі їхньої співпраці.

Отже, АМЛА, як новий наднаціональний орган ЄС, матиме повноваження накладати адміністративні санкції та проводити розслідування. Таким чином, сфера дії системи наднаціональних санкцій Європейського Союзу буде й надалі розширюватися. Більш узгоджена нормативна та інституційна база буде сприяти більш ефективному захисту цілісності фінансової системи та єдиного ринку в Європейському Союзі.

#### **Література:**

1. Communication from the Commission on an Action Plan for a comprehensive Union policy on preventing money laundering and terrorist financing (2020/C 164/06), OJ C 164, 13.5.2020, pp. 21-33. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020XC0513%2803%29> (date of application: 28.02.2024).

2. Proposal for a regulation of the European parliament and of the council establishing the Authority for Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism and amending Regulations (EU) No 1093/2010, (EU) 1094/2010, (EU) 1095/2010. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6222-2024-INIT/en/pdf> (date of application: 28.02.2024).

3. Офіційний сайт Державної служби фінансового моніторингу України.

URL: [https://fu.gov.ua/assets/userfiles/200/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8/5th%20EU%20Directive\\_Official%20translation.pdf](https://fu.gov.ua/assets/userfiles/200/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8/5th%20EU%20Directive_Official%20translation.pdf) (дата звернення: 28.02.2024).

4. Офіційний сайт Ради Європейського Союзу. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/22/frankfurt-to-host-the-eus-new-anti-money-laundering-authority-amla/> (дата звернення: 28.02.2024).

5. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-2015849.pdf> (дата звернення: 28.02.2024).

## ДО МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

**Виговський О.О., Виговський П.О.,\***

Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна

Економічну мобільність суб'єктів підприємництва слід розглядати з двох концептуальних та поляризованих позицій: «економічна мобільність як умова розвитку» vs «економічна мобільність як вимушена реакція на зовнішні впливи». Відповідно до цього концепту економічну мобільність підприємства запропоновано розглядати як його здатність реагувати та адаптуватись до нових викликів мінливого середовища з прийняттям рішень щодо змін у спеціалізації, географії й формах діяльності. Відтак мобільність може набувати просторових (зміни в географії діяльності), організаційних (зміни форм діяльності) та функціональних (зміни в спеціалізації) форм. У рамках дослідження функціональних форм економічної мобільності підприємств з'ясовано об'єкти диверсифікації діяльності за напрямками виробництва, збуту, доходів, технологій і бізнес-ідей. У рамках дослідження просторових форм економічної мобільності

---

\* Науковий керівник – Васильців Т.Г., д.е.н., професор

визначено основні її способи через традиційні (експорт, імпорт, інвестування, спільне підприємництво, міжорганізаційні об'єднання) й новітні (е-комерція, е-бізнес) підходи, переміщення (корпоративна міграція, релокації), розширення (виробничі мережі та локації, ліцензування, франчайзинг, офшоринг, аутсорсинг). В аналізованні організаційних форм мобільності (зміни організаційно-правових форм (осібного володіння, партнерства, корпорації), видів і форм залучення кадрів, збуту продукції й співробітництва) особливу увагу звернено на дистанційні форми організації діяльності підприємства.

Специфіка діяльності малих і середніх підприємств має вплив і на потенціал їхньої економічної мобільності. Найперше визначено підходи до класифікації підприємств, що стало основою для з'ясування специфіки та критеріїв виокремлення малих (у тому числі мікро-) і середніх підприємств, у тому числі регламентованих законодавством України – за правовим статусом (фізична або юридична особа-підприємець), середньорічною кількістю працівників (до 250 осіб), річним доходом (за середнім курсом НБУ – до 50 млн євро).

Аналізування ролі малих і середніх підприємств згідно досвіду розвинутих держав та експертних висновків дала змогу узагальнити їхні особливості, у тому числі здатність бути мобільними. Особливості розподілено на «позитивні», «екзистенційні» й «негативні». Встановлено, що малі і середні підприємства, з одного боку, є вразливими, що вимагає їх додаткової підтримки, та, з іншого боку, рущийними. У такій протизвазі актуальність дослідження економічної мобільності даної категорії підприємств обумовлена їхньою: найвищою гнучкістю порівняно з великими підприємствами; стабілізаційною роллю для економіки в кризові періоди через здатність бути мобільними; визначальною роллю для ринкової економіки як «фундаменту» розвитку, оскільки вони забезпечують діяльність великих підприємств та «насичують» ринок необхідною продукцією; визначальною роллю для розширення «меж свободи вибору»; визначальним впливом на конкурентне середовище ринку, будучи протизвагою монополізації; найбільшою чисельністю на ринку та місцем зайнятості основної частини населення; можливістю розвитку через зростання кількості працівників та обсягів товарообороту; позитивним впливом на економіку й суспільство через створення можливостей підприємництва, що позначається на розвитку людського капіталу та зниженні соціальних девіацій; позитивним впливом на інтелектуальний капітал суспільства, формування креативного класу підприємців.



Економічна мобільність для малих і середніх підприємств може забезпечувати: зростання через масштабування діяльності та перетворення у великі підприємства; розвиток через вчасні реакції й адаптацію до мінливого середовища зі змінами у спеціалізації, географії й формах діяльності. При цьому важливо контролювати виникнення пасток «зростання» і «малого розміру». Розуміючи переваги великих підприємств, малі і середні підприємств можуть приймати рішення про масштабування або залишатись в обраному розмірі (зберігати «прибуткове статус-кво» й отримувати граничну віддачу від фінансових і часових інвестицій). Економічна мобільність підприємств в умовах зростання отримує виняткову функціональність, яка полягає у забезпеченні їх ресурсної зрілості як здатності приймати рішення й реалізувати проєкти, що потребують довготривалих і капіталомістких витрат.

В основі конкретизації інструментарію є визначені традиційні й новітні підходи до формування багаторівневої системи публічної політики в сфері розвитку підприємств, що дозволило перейти до найбільш ефективних і поширених практик підтримки малих і середніх підприємств, а надалі – стимулювання їх економічної мобільності. Основним інструментарієм підтримки малих і середніх підприємств за досвідом України та розвинутих держав визначено: оподаткування; фінансову підтримку; стандартизацію; діяльність спеціальних публічних інститутів підтримки; розвиток інфраструктури підтримки; стимулювання самозайнятості та бізнесу через інститути служби зайнятості; навчання потенційних підприємців; інформаційно-консультаційну підтримку; моніторинг розвитку з залученням громадських і наукових організацій; створення комунікаційного середовища представників підприємств.

Встановлено, що основним інструментарієм такої політики є: реалізація регіональних стратегій і програм щодо розвитку малих і середніх підприємств; діяльність профільних структурних підрозділів обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування; діяльність агенцій регіонального розвитку; формування регіональної інфраструктури підтримки малих і середніх підприємств, що включає діяльність регіональних і місцевих центрів підтримки підприємництва, підприємницьких хабів, регіональних фондів підтримки підприємництва, бізнес-інкубаторів, науково-технологічних об'єктів (наукових, техно-, промислових парків та ін.), консультаційних центрів; діяльність регіональних і місцевих рад підприємців; співробітництво з регіональними торгово-промисловими палатами; співробітництво з громадськими об'єднаннями представників малих і середніх підприємств (спілками, асоціаціями та ін.); моніторинг

ситуації щодо розвитку малих і середніх підприємств в регіоні через проведення спеціальних соціологічних, статистичних обстежень; навчання, консультування потенційних підприємців через діяльність обласних центрів зайнятості.

До загального інструментарію, що має бути спрямованим на побудову багаторівневої системи стратегування сталого розвитку малих і середніх підприємств на засадах економічної мобільності, віднесено: розвиток національної та регіональних екосистем підприємництва (системи співробітництва й взаємозалежностей учасників ринку, в якій суб'єкти малих і середніх підприємств мають доступ до необхідних ресурсів завдяки вільному обміну знаннями, інформацією, талантами та ін. в умовах захищеності підприємців, розвинутих комунікацій та підприємницької культури); стимулювання міжнародного співробітництва малих і середніх підприємств з системною участю в проєктах міжнародної підтримки; організацію державно-приватного партнерства з малими і середніми підприємствами для залучення інвестицій та фінансування інновацій на довгостроковій основі. Спеціальний інструментарій стимулювання економічної мобільності малих і середніх підприємств включає: 1) за напрямом створення можливостей підприємництва – державні грантові програми для відкриття бізнесу, пільгове оподаткування для нових підприємств, створення спеціальних онлайн-платформ для потенційних підприємців, підтримка краудфандингових онлайн-платформ для залучення фінансових ресурсів та пошуку потенційних інвесторів; 2) за напрямом створення можливостей і стимулювання розвитку підприємств – фінансова підтримка через формування портфелю кредитування, пільгове оподаткування під конкретні умови розвитку, міждержавні проєкти мобільності; 3) за напрямом підвищення стійкості підприємств – впровадження багаторівневої системи стійкості, антикризові та превентивні грантові програми, підтримка внутрішньої і зовнішньої релокації підприємств..

### Література:

1. Lockwood N.R. Crisis management in today's business environment. *SHRM Research*. 2005. P. 1-9.

2. Sass M., Hunya G. *Escaping to the East? Relocation of business activities to and from Hungary, 2003-2011*. IERHAS Discussion Papers, No. MT-DP-2014/7. Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Budapest, 2014. 34 p.

3. Vasylytsiv T., Lupak R. [Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods](#). *Стратегічні пріоритети*, 2017. № 3. С. 105-112.

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Воронкова А.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0523-3156>

**Батир Ю.Г.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет цивільного  
захисту України, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5282-3680>

**Храпач К.Г.**, старший викладач,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0422-7563>

Державна політика є важливою сферою діяльності. Від ефективності реалізації її курсу залежить успішність держави, належний рівень розвитку суспільства та життя кожної людини.

Питання сутності, змісту державної політики, механізмів її впровадження та моделей державного управління завжди були актуальними як для зарубіжних науковців, а серед них: Дж. Андерсон, Р. Арон, Т. Брус, М. Браун, Е. Вайнінг, М. Вебер, Д. Веймер, В. Вільсон, Т. Дай, Р. Дарендорф, так і для українських вчених: О. Амосова, В. Бакуменка, О. Валевського, З. Варналія, О. Кілієвича, О. Лаврук, М. Латиніна, М. Логунова, В. Мамонова, Є. Романенка, В. Романова, О. Рудіки, та багато інших, які у своїх працях також обґрунтовували теоретико-методологічні поняття державної політики, аналізу, стратегії, механізмів її формування та впровадження сучасних моделей державного управління. Актуальними ці питання залишаються і нині в умовах агресивної війни росії.

Постійні суспільні проблеми економічного, соціального чи політичного характеру, спричинені розвитком суспільства, дії внутрішнього та зовнішнього середовища, є вічним двигуном безперервного процесу вироблення державної політики. Різні форми викликів суспільних проблем вимагають різних механізмів, заходів їх вирішення на місцевому, національному чи міжнародному рівні при наявності обов'язкового зворотного зв'язку.

Різноманіття суспільних проблем вимагає різноманіття державної політики. Формування та реалізація сучасної української державної політики, її нової європейської, євроатлантичної моделі, відбувається з одного боку під впливом активних процесів глобалізації, євроінтеграції, цифровізації економіки, але з другого боку, в умовах надзвичайно

складних як внутрішніх так і зовнішніх економічних та соціально-політичних, спричинених війною з російським агресором.

Державну політику ми розглядаємо як багатовимірне явище, тобто: як управлінську категорію, як систему з її багаточисельними суб'єктами, різноманітними механізмами та моделями і, як сферу діяльності державного службовця.

Широкомасштабна воєнна агресія рф проти України вплинула на трансформацію внутрішньополітичного простору України, створюючи різні імовірні сценарії його розвитку у майбутньому. З початком війни влада запровадила воєнний стан. Згідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»[1] введено деякі обмеження, тобто: призупинені вибори до органів влади всіх рівнів; введено заборону на проведення референдумів, демонстрацій, мітингів тощо; створені Військові адміністрації. При цьому великих змін в Україні у системі управління державою не відбулося, продовжують працювати основні гілки влади з розподілом повноважень відповідно до демократичних стандартів. Викликом для демократії в Україні є зростання довіри населення до силових структур при зменшенні рівня довіри до парламенту. Назрівша реформа парламенту повинна бути направлена на підвищення ефективності роботи Верховної Ради, зростання якості її законотворчої діяльності та покращення іміджу вищого представницького органу країни. Що до останнього, то це передбачає запровадження норм етичної поведінки депутатів, вирішення проблем із депутатською дисципліною, боротьбу із лобізмом у стінах Верховної Ради.

З початку війни більшість партій так і не знайшли свого місця в умовах дії нових викликів і зникли з інформаційного поля країни. Згідно соціологічним опитуванням, нині зростає довіра населення до Збройних Сил України, ДСНС, Національної гвардії, волонтерів, громадських організацій. Останні мають доволі серйозні інституційні структури й активно, ефективно працюють на дипломатичному фронті. В перспективі політичні партії будуть залучити до своїх лав військових, волонтерів, громадських діячів, рівень довіри до яких сьогодні дуже високий.

Ключовими чинниками трансформації політичного простору України є: зміна українського суспільства, його консолідації. Війна з російським агресором змінила багатьох українців, пробудивши у них почуття патріотизму, національної єдності, гордості за свою країну, її суверенітет, незламність. Багато українців знайшли себе у новій політичній реальності та беруть активну участь у політичному процесі

і як політики, і як активісти. В умовах європейської та євроатлантичної інтеграції, українці, після перемоги України будуть активно виступати за швидке та ефективне раціональне вирішення суспільних проблем, за Україну без олігархів, без корупції, без бюрократії, спонукатимуть розвитку інститутів громадської участі. Потрібна термінова санація державної влади, бо при наявності старих негативних практик, а саме, повернення олігархів у медіа та політику, визве спротив з боку фронтників, волонтерів, громадських лідерів та суспільства. А це підриває стабільність держави, довіри до її політики.

Швидкі зміни інформаційного простору деформують часовий горизонт, що тримає усіх учасників політичного процесу, експертів у постійній напрузі при розв'язанні тих чи інших проблем. Значних змін зазнала структура інформаційного поля: якщо до війни на телебаченні була конкуренція між різними каналами, які належали різним власникам-олігархам, то тепер домінуючим став один канал. Зростає активність в Інтернеті на платформах «Telegram», «Tiktok», «Facebook», «YouTube», але на превеликий жаль, всі ці платформи юридично не українські і працюють поза межами українського медійного законодавства.

Зростаючий вплив месенджерів, які стали частково виконувати роль засобів масової інформації, хоча такими не є, може мати деструктивний характер. На думку Вікторії Подгорної (народний депутат України), «Проблема полягає у тому, що ці медіа не відповідають демократичним стандартам, у них немає відповідальності, вони не регулюються законодавством і продукують не стільки новини, скільки трактовки. Залишається відкритим питання, наскільки месенджери як медіа відповідають інтересам суспільства, а не своїх спонсорів» [2].

Значна частини українців для безпеки свого життя змінили свою локацію, перемістилися у більш безпечні райони України (отримавши статус тимчасово переміщена особа), або взагалі виїхали за кордон. Це спонукає владу до формування нових каналів комунікації влади із громадянами та розроблення нових механізмів залучення даної категорії громадян до політичних процесів відновлення демократичних процесів в Україні.

Змінюється роль регіонів, громадська та політична активність переміщується із центру в області, зростає довіра до мерів. І це є важливим фактором як для воєнного часу так і для періоду післявоєнного відновлення.

Специфічні риси має державна політика в період реалізації та набуття досвіду на деокупованих територіях: відновлення державного управління та розв'язання проблеми відсутності чинних органів місцевого самоврядування; відбудова після деокупації, надання адміністративної, фінансової, психологічної, матеріальної, медичної допомоги громадянам, які перебувають в умовах регулярних обстрілів цивільної інфраструктури з боку російського агресора; налагодження функціонування систем життєзабезпечення громади; відновлення юстиції та роботи правоохоронних структур; надання освітніх, медичних, соціальних послуг; проведення масштабного розмінування; вирішення проблем тимчасово переселених осіб та інші [3].

Набувається досвід управління деокупованими територіями на прикладі Харківської та Херсонської областей.

Державній політиці та управлінню повинні враховувати усі запити, особливості, проблеми, фактори впливу в різних сферах суспільства та реалізовуватися через економічну політику, державне управління природокористуванням, управління у сферах наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, а також управління фінансами, соціальними процесами, освітою, охороною здоров'я, національною безпекою, етнонаціональним розвитком суспільства.

**Висновок.** Державна політика України, її політична система знаходяться у постійному процесі формування та реалізації, своєчасно реагують на виклики сьогодення, щодня доводять ефективність та стійкість у період війни з агресором, націлені на формування сучасної української державної політики, її нової європейської, євроатлантичної моделі.

#### Література:

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 07.02.2024).

2. Політична система України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/politychna-systema-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 07.02.2024).

3. Управління деокупованими територіями Харківської та Херсонської областей: досвід першого року: аналітична доповідь / Нац. ін-т стратег. дослідж.; [ред. В.Г.Потапенко]. К.: НІСД, 2023. 48 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad\\_deokupov\\_teritor\\_06122023.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_deokupov_teritor_06122023.pdf) (дата звернення: 07.02.2024).

## ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

**Вонберг Т.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет  
імені В. Гетьмана, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Дмитрук С.М.**, кандидат економічних наук,  
Київський національний економічний університет  
імені В. Гетьмана, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

У сучасних умовах світової економічної нестабільності, постійний моніторинг основних процесів управління персоналом стає необхідністю для сучасної компанії, що вимагає системного та наукового підходу. Серед багатьох важливих складових системи управління персоналом окремо варто виділити плинність, актуальність аналізу якої стало особливо значущою в умовах воєнного стану. Плинність персоналу, охарактеризована в літературі як звільнення працівників за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, переважно має негативні наслідки для компанії, які можуть бути відчутними та значно вплинути на ефективність та результативність всього підприємства.

Очевидно, вагомим наслідком плинності персоналу є втрата цінних кадрів та знань. Мова тут про ситуацію, коли досвідчені співробітники залишають підприємство, а разом із ними втрачається й накопичений ними досвід, що може призвести до зниження якості продукції або послуг, а також до втрати конкурентної переваги на ринку.

Плинність персоналу також може призвести до додаткових витрат, пов'язаних із заміною працівників. Ба більше, втрати, спричинені процесами добору, онбордингу та навчання нового персоналу, можуть бути значними, особливо якщо цей процес починає носити системний характер.

Крім того, плинність персоналу може негативно впливати на клімат організації та комунікацію всередині колективу. В умовах турбулентності порушується стабільність та спокій у колективі, що очевидно відображається на зниженні продуктивності праці та збільшенні конфліктних ситуацій.

Варто наголосити, що і зниження мотивації та залучення працівників також є серйозними наслідками плинності персоналу. Постійна зміна колег та невизначеність у майбутньому можуть призвести до втрати інтересу та мотивації у працівників, що в свою чергу негативно впливає на їх продуктивність та залученість до роботи.

Сьогодні перед всіма складовими системи управління персоналом з'явилися нові виклики та загрози, спричинені ситуацією в країні. Одним із основних чинників, які призводять до підвищення плинності кадрів у воєнний час, є загроза безпеці. В умовах нестабільності та небезпеки працівники компанії, очевидно, змінюють робочі місця, населені пункти або взагалі залишають країну. Це особливо актуально для тих галузей, які мають стратегічне значення для оборони країни.

Крім того, будь-який військовий конфлікт призводить до економічної нестабільності, зростання цін та зменшення споживчого попиту, що впливає на фінансове становище організації. Як наслідок, процеси дестабілізації на ринку змушують підприємства скорочувати персонал або зменшувати заробітну плату, що призводить, своєю чергою, до додаткового збільшення пошукачів роботи та безробітних.

Загальновідомий механізм боротьби з плинністю, який включає в себе ряд заходів, зокрема систематичний моніторинг та аналіз показників плинності, ідентифікація причин плинності персоналу, впровадження кваліфікованого добору персоналу, навчання та розвиток персоналу, створення мотиваційної системи та покращення робочого середовища.

Але, для управління плинністю кадрів в умовах воєнного стану, підприємства повинні вжити ряд стратегій. По-перше, вони повинні зосередитися на створенні безпечного та стабільного робочого середовища для працівників, наприклад, шляхом забезпечення захисту від можливих щоденних загроз та надання психологічної підтримки.

По-друге, підприємства можуть зосередитися на розвитку програм ефективного управління персоналом, що включають в себе планування кар'єри, навчання та розвиток, а також системи мотивації та заохочення. Це допоможе зберегти мотивацію працівників та знизити бажання змінити місце роботи.

Крім того, важливо для підприємств підвищити комунікацію з працівниками та бути готовими до вирішення їх термінових проблем та питань. Відкритий та довірчий діалог може зменшити непевність та нестабільність у колективі, що, своєю чергою, може знизити плинність кадрів.



Ба більше, в цій надзвичайно складній ситуації важливо надати лідерам та керівникам організацій необхідні знання та навички для ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану. Це включає в себе здатність до прийняття стратегічних рішень, ефективної комунікації з персоналом, лідерські навички та здатність до розв'язання конфліктів.

Загалом, плінність персоналу в умовах воєнного стану є серйозним викликом для будь-якої організації, проте за наявності ефективних стратегій та готовності до адаптації, це може стати можливістю для зміцнення та вдосконалення управління персоналом сьогодні та у майбутньому.

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО МОДЕРНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Воронкова А.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0523-3156>

**Храпач К.Г.**, старший викладач,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0422-7563>

**Жувако А.Ю.**, аспірант,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Посилення у світі глобалізаційних процесів, соціально-економічних трансформацій вносить кардинальні зміни в процеси функціонування урядових та неурядових інституцій, потребують швидкої модернізації сфери публічного управління, національної економіки.

Процеси глобалізації сприяють невідворотній структурній трансформації системи публічного управління всіх без винятку країн світу. Традиційна модель публічного управління сьогодні не є ефективною та вимагає кардинальних змін. Причинами зниження її ефективності в сучасних умовах на думку багатьох експертів, науковців є: бюрократизм; недостатність гнучкості та інноваційності; інертність; зосередженість на організаційних структурах і процесах; віддаленості від інститутів громадянського суспільства тощо. Надання міжнародними, наддержавними інституціями переваги

адміністративно-, ієрархічно-, бюрократичним методам публічного управління, приводить до того, що все більше публічне управління відсторонюється від наявних вимог суспільства. Уряди більшості країн не можуть своєчасно та ефективно реагувати на економічні, соціальні, екологічні, культурні та інші проблеми, що виникають, посилюються та загострюються в життєдіяльності сучасного суспільства.

В умовах постійної глобалізації, активної трансформації, загострення безпекової кризи, спричиненою війною з російським агресором, відбуваються ускладнення розвитку суспільства, зростає роль держави, але її ефективність та реалізація на місцевому, регіональному, державному, наддержавному рівнях різні. Зі зростанням вимог до компетентності держави, зростають вимоги і до якості самого процесу управління, що спонукає до об'єднання, інтеграції як публічних так і державних управлінь різних рівнів.

Питанням публічного управління, змінам, які несе глобалізація системі управління, присвячені дослідження багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед них: В. Андріяш, А. Білоус, Т. Бельська, О. Євтушенко, І. Радзієвич, О. Оболенський, А. Шило, І. Шкурат та інші. Але бракує ґрунтовних досліджень щодо необхідності реформування публічного управління, визначення основних напрямів у сфері забезпечення ефективності функціонування публічного управління в умовах не лише глобалізації, але й в умовах зростання загрози російської агресії та її участі у міжнародному тероризмі.

В. Андріяш до причин, основних передумов, що вимагають та спонукають публічне управління до багатофункціональних, багатопланових змін відносить: швидке формування глобального геополітичного і гео економічного простору; формування нової глобальної цивілізації пов'язаної з переходом суспільства до постіндустріальної стадії розвитку; збільшення впливу транснаціональних корпорацій; зміни приватного та публічного сектору; зростання недовіри населення до державних методів та способів вирішення проблем пересічних громадян; зростання залежності регіонів від глобальних процесів і впливів; зміна геополітичної і гео економічної структури світу, встановлення рівноваги у відношеннях розподілу повноважень між суверенною державою, міжнародними організаціями та міжнародними інституціями; зростання ролі культурних цінностей та ідентичності; значний вплив глобалізації на процеси прийняття державно-управлінських рішень різних рівнів

(державний, наддержавний); підвищення вимог населення до діяльності та результативності органів публічного управління, широке впровадження та використання цифрових технологій в публічному управлінні та інші причини [1].

Крім позитивних моментів, процес глобалізації несе і негативні, шкідливі наслідки для розвитку суспільства: загострення екологічних проблем, проявів міжнародного тероризму, кризи зубожіння та бідності населення ряду країн, загрози загального придушення прав людини. Існуючі у публічному управлінні принципи і механізми регулювання та розв'язання проблем не завжди відповідають новим реаліям та потребують кардинальних змін

Викликом часу є необхідність швидкого поширення та використання управлінськими структурами різних рівнів сучасних інформаційних, інформаційно-комунікативних технологій. Зростає роль цифрової трансформації публічного управління в умовах війни, коли створюються відповідні безпекові умови для громадян з метою отримання ними важливих публічних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних каналів та вирішення життєво важливих питань, підвищення якості й системності виконання державних функцій. Широке впровадження в практику відповідних цифрових технологій підвищить рівень ефективності публічних інститутів та буде сфокусоване на формування глобального інформаційного суспільства.

Провівши дослідження, бачимо, що нові виклики розвитку суспільства й складний характер управління ХХІ ст. потребують глобального осмислення та широкого використання як теоретичних, так й практичних міждисциплінарних підходів на основі тісної взаємодії науковців, експертів, представників різних сфер дослідження, а також потребують швидкого ефективного реагування та вирішення не лише на рівні національних урядів чи органів місцевого самоуправління, але й на рівні наднаціональних структур та відповідних міжнародних інституцій.

#### **Література:**

1. Андріяш В.І. Основні передумови реформування публічного управління в умовах глобалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. С. 27-31. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/391/345>

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

**Гарасимлюк М.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет  
ім. Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1089-1217>

**Брездень В.І.**, здобувач вищої освіти,  
Львівський національний університет  
ім. Івана Франка, м. Львів, Україна

Управління ресурсами – це процес планування, організування, керівництва та контролю за використанням ресурсів для досягнення цілей організації.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукції, що дають їй можливість задовольняти обумовлені або передбачені потреби [1].

Якість послуг – це ступінь відповідності послуги очікуванням клієнта. Якість послуг посідає центральне місце у розв'язанні проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства і є результатом не лише виробничого процесу, але і кожного процесу.

Забезпечення високої якості обслуговування потребує уважного планування та використання ресурсів, зокрема людських, фінансових та матеріальних. Важливо розглядати рекрутинг, навчання та розвиток персоналу як ключовий компонент цього процесу. Ефективний рекрутинг дозволяє привернути кандидатів з відповідними навичками та цінностями, аналізуючи їхні потенційні можливості для розвитку. Надання новим працівникам якісного навчання, включаючи базові та спеціалізовані навички, створює міцну основу для їхньої роботи. Крім того, програми менторства та коучингу допомагають новим працівникам швидше адаптуватися та розвиватися в організації. Важливо створити стимулюючу робочу атмосферу, де кожен працівник відчуває себе цінним членом команди та має можливість активно вносити свій внесок у поліпшення процесів обслуговування. Постійне відстеження результатів навчання та розвитку персоналу допомагає переконатися, що вони відповідають вимогам обслуговування та досягають поставлених цілей [1]. Таким чином, інтеграція рекрутингу, навчання та розвитку персоналу є ключовими елементами стратегії, спрямованої на забезпечення якісного обслуговування.

Бюджетування та планування витрат на підтримку якості послуг є важливою складовою управління, оскільки вони визначають доступні ресурси для забезпечення високої якості обслуговування. Ретельне планування витрат дозволяє ефективно розподіляти ресурси, забезпечуючи при цьому необхідність у фінансовій стабільності організації. Аналіз ефективності витрат на якість обслуговування допомагає визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та як вони впливають на якість послуг. Цей аналіз може включати оцінку витрат на навчання персоналу, вдосконалення процесів, впровадження нових технологій та інші витрати, пов'язані з підтримкою якості обслуговування. Результати аналізу допомагають ідентифікувати найбільш ефективні стратегії витрат та ресурсів, а також виявити можливості для оптимізації витрат. Наприклад, якщо певні види витрат не приносять очікуваного покращення якості обслуговування, може бути доцільно перерозподілити ці ресурси на інші пріоритетні напрямки. В цілому, бюджетування, планування витрат та аналіз їх ефективності є важливими інструментами для забезпечення стійкості та підтримки високої якості обслуговування в організації [2].

Забезпечення необхідних матеріалів та інфраструктури є критичним для забезпечення високої якості послуг. Це охоплює не лише фізичні ресурси, а й технології, програмне забезпечення та процеси, що використовуються для надання послуг. Ефективне управління запасами допомагає забезпечити належний рівень ресурсів у потрібний момент, щоб уникнути перерв у наданні послуг і забезпечити безперебійну роботу, що впливає на задоволення клієнтів і їхню лояльність до бренду.

Впровадження новітніх технологій в управління ресурсами відіграє важливу роль у підвищенні ефективності та покращенні якості послуг. Цифровізація дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечуючи їхню максимальну ефективність та економію. Застосування новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, аналіз даних та штучний інтелект, допомагає управляти ресурсами більш точно і ефективно. Це також дозволяє підвищити точність та швидкість обслуговування клієнтів, що відображається на загальній якості послуг. Таким чином, цифровізація стає ключовим інструментом у забезпеченні якості послуг через оптимізацію ресурсів та використання передових технологій у управлінні.

Підсумовуючи ключові висновки та рекомендації щодо управління ресурсами для досягнення високої якості послуг, важливо

зазначити, що ефективне використання ресурсів є критичним для успішної діяльності будь-якої організації.

Менеджери середнього рівня відіграють ключову роль у забезпеченні того, щоб рішення, прийняті різними службами, сприяли загальній якості послуг.

Важливими викликами у цій області є постійні зміни в умовах ринку, швидкий темп технологічного розвитку та зростання очікувань споживачів щодо якості обслуговування. Проте, відповідно до цих викликів, також відкриваються перспективи для подальшого розвитку, зокрема впровадження інноваційних технологій, розвиток аналітичних інструментів для прийняття рішень та постійне вдосконалення процесів управління ресурсами. Вирішення цих викликів та використання перспектив розвитку допоможе підвищити конкурентоспроможність організації та забезпечити високу якість наданих послуг [3].

#### **Література:**

1. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. Харків : ХДУХТ, 2018. 277 с.

2. Клапчук В., Білоус А. Управління якістю продукції і послуг у готельно-ресторанному господарстві: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : [б.в.], 2013. 118 с.

3. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 221 с.

## **РЕФІНАНСУВАННЯ БАНКІВ У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Гаркуша Ю.О.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4584-830X>

Важливим інструментом монетарної політики є політика рефінансування комерційних банків. У період економічної або соціально-політичної нестабільності, під тиском значного відтоку депозитних вкладів з банківської системи, за відсутності достатніх додаткових ресурсів на міжбанківському ринку, національний регулятор має у розпорядженні механізм підтримки банківу вигляді кредитів рефінансування. Для банків, це можливість забезпечити свою короткострокову ліквідність, виконати вчасно власні зобов'язання. Для країни – це стабільність банківської системи та національної валюти [1, с. 266].

На сьогодні до переліку кредитів рефінансування Національного банку України відносяться короткострокові кредити, а саме: кредити овернайт, кредити, надані у вигляді тендерів, строком до 14 та до 90 днів, екстрена підтримка системно важливих банків, строком до 90 днів. До довгострокового рефінансування належать кредити, надані від 1 до 5 років та стабілізаційні кредити.

До початку впровадження військового стану Національний банк України застосовував стандартні інструменти підтримки ліквідності банків, зважаючи на монетарні параметри та допустимі обсяги, що забезпечували збалансування на грошово-кредитному ринку.

Паралельно із введенням в дію воєнного стану в Україні, Національним регулятором була прийнята Постанова «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» № 18 від 24 лютого 2022 року [2]. На основі даного документу розпочався принципово інший порядок діяльності банківської системи в нових реаліях. Безпосередньо, для підтримки банківської ліквідності Національний банк України запровадив механізм бланкового рефінансування банків другого рівня, суть якого полягала у скасуванні обмежень рефінансування щодо суми і строку та можливості пролонгації кредитних договорів ще на один рік. Станом на 3 березня 2023 р. бланкові кредити рефінансування отримали 29 банків. При цьому загальний обсяг заборгованості банків за таким рефінансуванням становив 20,2 млрд. грн., що становить менше 3 % депозитних вкладень [3]. У період березня-червня 2022 р. потреба в підтримці від регулятора децю спала, однак знову відновила у липні-вересні. До кінці 2022 р. питання забезпечення достатнього рівня ліквідності банків вдалося вирішити.

Після стабілізації ситуації на фінансовому ринку, з метою і подальшої підтримки ліквідності банківських установ, Правлінням Національного банку України було прийнято відповідне рішення щодо проведення тендерів залежно від напрямку розвитку ситуації в країні. Отже, національний регулятор, маючи достатньо ефективний і гнучкий механізм рефінансування та досвід роботи у періодах нестабільності, має на сьогодні можливість вчасно підтримати банки щодо забезпечення ліквідності.

#### Література:

1. Гаркуша Ю.О., Закарян А.В. Особливості рефінансування банків в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 266-269. URL <http://surl.li/oorld>
2. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова НБУ № 18 від 24.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22> (дата звернення: 07.03.2024).

## ОЦІНКА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯ

**Горінштейн М.А.**, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії\*,  
Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2555-2124>

Природоохоронні території є спеціально відведеними зонами, створеними з метою збереження та охорони навколишнього середовища. Їх головна роль полягає в тому, щоб забезпечити збереження різноманітності природи та екосистем, які вони охоплюють. Ці території виконують важливу функцію у підтримці природної рівноваги, створюючи середовище для збереження життя рідкісних та вразливих видів тварин і рослин.

Крім того, природоохоронні території допомагають у збереженні природних ресурсів, які забезпечують життя на Землі. Вони є важливими джерелами води, регулюють кліматичні процеси, забезпечують ґрунтові ресурси та інші корисні екосистемні послуги. Це дозволяє підтримувати екологічну рівновагу та забезпечує стабільність природного середовища.

Однак значення природоохоронних територій не обмежується лише екологічними аспектами. Ці території також необхідно розглядати як складні соціально-економічні системи, які взаємодіють як на мікрорівні, так і на макрорівні.

На мікрорівні природоохоронні території не лише відіграють важливу роль у збереженні біорізноманіття та екосистем, але й мають значний вплив на життя місцевих громад та відображаються у економічній діяльності населення.

Одним із найбільш очевидних проявів впливу природних ресурсів на місцеві громади є розвиток екотуризму. Природні красоти та екологічно чисте середовище привертають увагу туристів та

---

\* Науковий керівник – Бендашук О.О., д.е.н., доцент



створюють умови для розвитку туристичної індустрії. Збереження природних ландшафтів і біорізноманіття є ключовим елементом в забезпеченні сталого розвитку туризму, оскільки вони забезпечують естетичне задоволення від відвідування природних пам'яток та зберігання цих ресурсів для майбутніх поколінь з метою оздоровчювання і виховання екологічної культури.

Ліси та сільськогосподарські угіддя відіграють важливу роль у забезпеченні потреб місцевих господарств. Організація сільського та лісового господарства на природоохоронних територіях дозволяє максимально використовувати природні ресурси, зберігаючи при цьому екологічну рівновагу і запобігаючи надмірному використанню землі. При цьому важливо підтримувати баланс між економічною потребою та збереженням екосистем.

Проведення наукових досліджень на природоохоронних територіях відкриває нові можливості розвитку науки для збереження природних ресурсів та підвищення ефективності їх використання. Організація дослідницьких програм сприяє розвитку наукових інститутів та інноваційних компаній на регіональних і місцевих рівнях. Поєднання наукових студій з реальним станом природи дозволяє розробляти більш ефективні стратегії збереження ресурсів та використання природних об'єктів у майбутньому.

Вивчення впливу природних ресурсів на місцеві громади та людську діяльність відкриває широкий спектр можливостей для стабільного розвитку економіки, збереження природних екосистем та підвищення якості життя населення. Забезпечення збалансованої взаємодії між природним середовищем та людською діяльністю є ключовим завданням для сталого розвитку сучасного світу [1].

У сучасному світі питання природоохоронних територій на макрорівні стає дедалі важливішим у контексті глобальних екологічних процесів та економічного розвитку. Наявність і належне функціонування біосферних резерватів та природних заповідників, зорієнтованих на збереження біорізноманіття, стає важливим аспектом у збереженні природних ресурсів та утриманні стабільності екосистем. Ці території стають не лише об'єктами внутрішньої природоохоронної політики, але й визначаються як об'єкти міжнародного значення для збереження екологічної цілісності та різноманітності.

Крім того, природоохоронні об'єкти відіграють критичну роль у стратегіях зменшення негативного впливу на глобальне середовище, зокрема, у боротьбі зі зміною клімату. Лісові масиви та інші природні

екосистеми, що присутні на цих територіях, утворюють значний фільтр для викидів парникових газів, здатний значно знижувати вміст в атмосфері таких газів, як діоксид вуглецю. Цей процес відіграє ключову роль у підтримці кліматичної стабільності та регулюванні глобальних екологічних процесів.

Природоохоронні території міжнародного значення стають необхідною умовою для збалансованого розвитку сучасного суспільства, оскільки вони сприяють збереженню природного середовища, підтримують екосистемні послуги та забезпечують екологічну безпеку і рівновагу. Таким чином, їхня роль у глобальних екологічних процесах є неоціненною, оскільки вони впливають не лише на рівень біорізноманіття та стан навколишнього середовища, а й на економічний та соціокультурний розвиток суспільства в цілому [2].

Оцінка природоохоронних територій як соціально-економічних систем на мікро- та макрорівнях є не лише актуальним етапом, але й ключовим в контексті дослідження взаємодії між природним середовищем та суспільством. Сучасний розвиток світового господарства та посилення людської діяльності призводять до необоротних змін у природних екосистемах, що вимагає комплексного розуміння та наукового підходу до управління природними ресурсами.

У рамках даного підходу, розглядання природоохоронних територій на рівнях мікро- та макроаналізу надає можливість виявлення не лише локальних, але й глобальних наслідків їхнього впливу на соціо-економічний розвиток. Аналіз ефективності управління такими територіями дозволяє оцінити їхню роль у забезпеченні стійкого розвитку та збереженні біорізноманіття. Додатково, інтеграція даних та досліджень на обох рівнях аналізу сприяє розробці науково обґрунтованих стратегій управління, що відповідають потребам як сучасного суспільства, так і збереженню природного середовища для майбутніх поколінь.

#### **Література:**

1. Губанова О.Р. Економіка довкілля та природних ресурсів: Конспект лекцій. Ч. I. Одеса, 2017.

2. Варивода Є.О., Садковий В.П. Управління природоохоронними територіями на засадах стратегічної екологічної оцінки: монографія. Х. : НУЦЗУ, 2017.

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРУКТУРНИХ РЕФОРМ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ РЕГІОНУ

Гресь А.М., Гресь Б.А.,\*

Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна

Структурні реформи, які відбуваються у регіональній економіці, є чи не найбільш важливими індикаторами, з одного боку, її поступу, а, з іншого, – критеріями якості регіональної політики, а, відтак, створення передумов для подальшого сталого і структурно збалансованого зростання. У підсумку аналізування концептуальних основ структурних змін, реформ трансформацій, інституціоналізму, структурної політики і т. п. встановлено, що напрямами (складовими) структурних реформ є структура економіки за видами економічної діяльності, повноцінне інституційне середовище та інституційні трансформації, ефективні зміни у відтворювальних процесах, збалансованість пропорцій між секторами регіональної економіки, інноваційно-технологічна активність та її внесок у конкурентоспроможність регіональної економіки.

При тому, у межах продуктового та галузевого підходу структурні реформи проявляються у формуванні раціональної і ефективної продуктової та галузевої структури регіональної економіки; за інституційним підходом структурні реформи базуються на якості інституційно-організаційного та інституційно-правового середовища господарювання; за змінами у відтворювальних процесах структурні реформи характеризуються якістю та динамікою відтворювальних процесів щодо ресурсного забезпечення і матеріального виробництва, а також співвідношень між заощадженнями, інвестиціями, споживанням; за секторальним підходом структурні реформи характеризуються формуванням раціональних співвідношень з-поміж форм власності, організаційно-правових форм господарювання, розмірів підприємств, сфер їх діяльності; за інноваційно-технологічним підходом структурні реформи визначаються обсягами, інтенсивністю, прогресивністю та ефективністю інноваційно-технологічної модернізації підприємств.

Відтак, при плануванні регіональної політики важливо вибудувати систему стратегічних завдань структурного реформування регіональної економіки за визначеними напрямами з урахуванням

---

\* Науковий керівник – Васильців Т.Г., д.е.н., професор

орієнтації як на класичні пріоритети, так і цілі, яких слід досягти з врахуванням складних умов дестабілізації регіональної соціально-економічної системи.

Визначено систему елементів регіональної структурної політики, з-поміж яких провідними є мета, система цілей, принципи, форми та види реалізації, механізми, інструментарій, засоби контролю. Метою регіональної структурної політики визначено досягнення раціональних структурних співвідношень за провідними характеристиками збалансування регіональної економічної системи – аспектами просторово-територіального розвитку, секторальних змін, відтворення, інноваційно-технологічного поступу, зовнішньоекономічної діяльності, інституційних зрушень і т. п.

Вагомим елементом регіональної структурної політики є її принципи, що слугують критеріями формування механізмів та інструментів регулювання. Встановлено, що наявні в економічній літературі принципи мають надто загальний характер та не відповідають ознаці дієспроможності політики, а, відтак, значно вищим прикладним значенням наділені принципи: подолання диспропорцій економічної структури, моделювання галузево-секторальної структури економіки, проектування інвестицій, нарощення людського потенціалу, високотехнологічності, масштабування технологічних інновацій та ІКТ, роботизованих виробництв, розширеного відтворення, інтеграції, подолання бюджетозалежності, економічної резильєнтності, інституціалізації та усунення системних вад здорового ринкового середовища. Їх дотримання дозволить раціоналізувати й підвищити ефективність регіональної політики здійснення якісних структурних реформ.

Доведено, що найбільш раціональним підходом при обранні механізмів та інструментів регіональної структурної політики є поєднання і формування їх комбінованої системи, за якої забезпечується найбільший соціальний і економічний ефект, незворотність процесів структурного реформування регіональної економічної системи.

Констатовано, що формування методики аналізування структурних реформ одне з найбільш складних завдань з-поміж функцій регіональної структурної політики. Вона апріорі не може бути типовою для різних регіонів та за різної зовнішньої і внутрішньої ситуації, однозначно потребує застосування системного комплексного підходу, причому відносно всіх з можливих аспектів аналізування. Відтак, побудова оптимальної і раціональної системи економічного аналізу у цьому кейсі потребує дотримання низки принципів аспектів. По-перше, це врахування всіх напрямів (складових) перебігу

процесів структурного реформування регіональної економічної системи. По-друге, це вибудування алгоритму аналізування і оцінювання, за якого послідовно проходяться наступні етапи дослідження: а) ідентифікація та характеристика структурних дисбалансів регіональної економіки у контексті формування викликів для економічного і соціального розвитку регіону; оцінювання макроекономічних передумов структурних змін в умовах кризи та повосного відновлення; аналізування інвестиційних та інноваційних чинників структурної динаміки регіональної економіки; характеристика інституційного середовища структурного реформування; узагальнення результатів аналізування та формування висновків щодо критичних дисбалансів і перешкод реформ, орієнтирів інституційних змін та структурної модернізації, системи механізмів й інструментів регулювання структурно-динамічних процесів. По-третє, застосування найбільш адекватних методів економічного аналізу на відповідному етапі здійснення аналітичної роботи.

#### **Література:**

1. Lockwood N.R. Crisis management in today's business environment. *SHRM Research*. 2005. P. 1-9.

2. Sass M., Hunya G. *Escaping to the East? Relocation of business activities to and from Hungary, 2003-2011*. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP-2014/7. Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Budapest, 2014. 34 p.

3. Vasylytsiv T., Lupak R. [Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods](#). *Стратегічні пріоритети*, 2017. № 3. С. 105-112.

## **MORAL AND PSYCHOLOGICAL METHODS OF ENHANCEMENT OF WORK MOTIVATION**

**Hubska A., Makarieieva K.,** students\*,  
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

To achieve a high level of staff motivation, it is necessary to carry out carefully planned and systematically conducted work on improving industrial relations, reducing the level of conflict and creating a favorable social and psychological climate in the team.

---

\* *Research supervisor – Kuskova S.V., Doctor of Economics, Associate Professor*

Moral and psychological methods of motivation include the following main elements [1-6]:

1. Creation of conditions under which people would experience professional pride for the fact that they can cope with assigned work better than others, involvement in it, personal responsibility for its results; would feel the value of the results, their specific importance. In order for the work to bring satisfaction, the task must contain a certain amount of risk and the possibility of success.

2. The presence of a challenge, providing opportunities for everyone at their workplace to show their abilities, to realize themselves in work, to prove that they can do something (and this «something» should receive the name of its creator: for example, employees who excelled receive the right to sign documents in the development of which they participated; this allows them to feel their importance).

3. Recognition that it can be personal and public. The essence of personal recognition is that employees who have distinguished themselves in particular are mentioned in special reports to the top management of the organization, presented to him, personally congratulated on the occasion of holidays and family dates. In our country, personal recognition has not yet become widespread as a method of motivating employees; more widespread public recognition.

4. Setting high goals that inspire people to work effectively.

5. An atmosphere of mutual respect, trust, encouraging reasonable risk and tolerance for mistakes and failures; attentive attitude from management and colleagues.

6. Promotion in a position that combines all considered methods of motivation. It gives a higher salary (economic motive), interesting and meaningful work (organizational motive), and also reflects the recognition of the merits and authority of the individual through transfer to a higher status group (moral motive). At the same time, this method of motivation is internally limited: there are not many high-ranking positions in the organization, let alone vacant ones; not all people are able to lead and not all aspire to it; promotion requires increased costs for retraining.

7. Praise at the completion of a large volume of work, mastering of new work methods or new products, implementation of a rationalization proposal. In other words, you should praise when the matter is finished, when you can put an end to something and start a new job.

8. Approval during work, if things go well. In this case, the following words are appropriate: «correct, continue», «show this technique to a

colleague, then tell me how it worked out». Approval can be combined with recommendations, even with criticism: «Here and there everything turns out right, but in this operation you make mistakes». At the same time, you can approve of effort, diligence and recommend another means of doing the work.

9. Support when the employee doubts, is not sure, cannot decide on the choice of goals, tasks, methods of behavior and action. At this moment, support is extremely necessary. A person especially needs support when mastering a new job. The main purpose of support is to eliminate doubt, uncertainty, and hesitation. It is better to use this method when the employee is in a state of confusion, depression as a result of long-term failures, bad mood, when a person has both the necessary knowledge and skills, but the work does not work out.

10. Condemnation These are words addressed to a person's conscience. Using condemnation, they undermine the employee's sense of self-confidence, the stability of his position and the possibility of further career growth.

#### Literature:

1. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2013. Т. 18. Вип. 1(1). С. 97-101.

2. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент*. 2021. № 1(6). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2021\\_1/13baasug.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2021_1/13baasug.pdf)

3. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.

4. Левчинський Д.Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 4. С. 186-189.

5. Міцкевич Н.В., Хухаркін С.П. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Економіка. 2014. Т. 247. Вип. 235. С. 76-81.

6. Подольська О.В., Оберемок В.В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2018. Вип. 193. С. 284-290.

# **ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ БАЗИ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**Гуторова О.О.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сьогодні регіони України отримують достатньо прав та можливостей для самостійного розвитку та господарювання. Водночас із правами та можливостями регіонам передаються численні ризики та відповідальність. Недосконалість та невизначеність економічного устрою територіального розвитку позначається, насамперед, на сферах соціальної та екологічної діяльності, що визначає необхідність підготовки та прийняття ефективних управлінських рішень у цих сферах діяльності. При цьому обґрунтованість управлінських рішень у рамках системи регіонального управління суттєво залежить від створення сучасної інформаційно-аналітичної бази та глибини розуміння ситуації.

При створенні інформаційної бази управління стійким розвитком регіонів виділяють чотири основні сфери: економіка, екологія, інноваційна та соціальна сфери, які об'єднані в одне системне ціле [1, 3]. Процес інформатизації тісно пов'язаний з кожною з цих сфер людської діяльності і водночас виходить за межі цих сфер. Це такий напрямок розвитку, який, поєднуючи згадані сфери на єдиній інформаційній основі, дає нове бачення спільного майбутнього у вигляді інформаційного суспільства.

Інформаційна та аналітична діяльність у регіонах для прийняття ефективних управлінських рішень є дуже важливою. Нажаль, підготовлювані управлінські рішення не завжди мають достатнє аналітичне опрацювання й економічне обґрунтування, бувають інколи суб'єктивно підготовленими і не відповідають сучасним викликам.

Основними завданнями щодо формування інформаційно-аналітичної бази сталого територіального розвитку може забезпечити з мінімальними витратами вирішення наступного:

– проведення постійного і всебічного аналізу стану розвитку регіонів країни з метою виявлення переваг і недоліків в основних сферах діяльності;

– формування показників сталого розвитку регіону (у тому числі й визначення індексів соціального, економічного, екологічного та науково-інноваційного розвитку);



– визначення основних альтернативних підходів щодо управління територіальним розвитком, які відповідають викликам сучасності;

– створення розширеної інформаційної бази з відповідним набором виробничих, економічних, демографічних та інших показників щодо розвитку території країни (і у тому числі з виділенням сільських територій) тощо [2].

У цілому інформаційно-аналітична база має представляти інформаційний образ регіону, адекватно відбивати ретроспективний, реальний і перспективний стан його розвитку в усіх сферах життєдіяльності.

Під час створення інформаційно-аналітичної бази регіонального управління необхідно визначитися як з кількістю необхідної інформації, так з її якістю. Адже як її надлишок, так і її нестача може призвести до не усвідомлення реального стану розвитку регіону й необґрунтованого прийняття управлінського рішення. Тому вся управлінська інформація, яка складає основу інформаційно-аналітичної бази, повинна відповідати таким вимогам, як: бути своєчасною і актуальною; достатньо повною, точною і достовірною; оптимальною для систематизації й подальшої обробки та використання; доступною для фахівців.

Створення і розбудова інформаційно-аналітичної бази забезпечення сталого розвитку регіонів надасть можливість вирішення цілого кола актуальних питань:

– створення оптимальних умов для функціонування і подальшого розвитку бізнесу в усіх сферах життєдіяльності;

– створення нових робочих місць і забезпечення зайнятості населення, що є особливо важливим для розвитку сільських територій;

– залучення інвестицій (і особливо для відновлення в післявоєнний період), підтримка найбільш важливих інноваційних проєктів;

– наповнення місцевих бюджетів за рахунок збільшення надходження податків, внутрішнього кола інвесторів тощо;

– здійснення системного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування;

– розробка перспективних планів розвитку регіонів із всебічним урахуванням їх специфіки;

– забезпечення розвитку інфраструктурних об'єктів, закладів охорони здоров'я, освіти, комунального господарства тощо;

– забезпечення раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища [4].

Специфіка інформаційно-аналітичної діяльності та управління полягає в тому, що вона є елементом системи та процесу управління. І саме тому інформаційна система дозволить здійснювати моніторинг якості життя населення, допоможе в управлінні процесами функціонування та розвитку регіонів країни.

#### **Література:**

1. Бабаєв В., ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.. Адміністративно-територіальний устрій та розвиток регіону (концептуальні основи та методологія): монографія. Харків : НТУ «ХП», 2006. 316 с.
2. Гануцак Ю. Територіальна організація влади : стан та напрямки змін. Київ : Легальний статус, 2012. 348 с.
3. Герасимчук З.В., Галуцак В.А. Політика розвитку проблемних регіонів: методологічні засади формування та реалізації : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2006. 248 с.
4. Романюк С.А. Децентралізація : теорія та практика застосування : монографія. Київ, 2018. 216 с.

## **СОЦІАЛЬНА ПОСЛУГА СУПРОВОДУ ПІД ЧАС ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ**

**Данилюк М.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнський національний університет,  
м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8228-1533>

**Дмитришин М.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнський національний університет,  
м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0609-9764>

Територіальні громади, реалізуючи свої соціальні функції, формують систему надання соціальної підтримки та допомоги різним категоріям населення [1, с. 11]. Надання соціальних послуг і соціальний захист найважливіші делеговані повноваження органам територіальних громад після проведення реформи децентралізації [2, с. 119].

Система надання соціальних послуг та, зокрема послуги супроводу під час інклюзивного навчання, перебуває в Україні на початковому етапі розвитку і потребує подальшої адаптації до потреб населення, в умовах створення інклюзивного освітнього середовища.

Його особливість полягає у створенні рівних можливостей та доступу громадян до освіти. Інклюзивне освітнє середовища гармонізує педагогічні умови, технічні засоби і ресурси закладу освіти для забезпечення якісного освітнього процесу особам, які мають особливі освітні потреби.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про освіту» «особа з особливими освітніми потребами – особа, яка потребує додаткової постійної чи тимчасової підтримки в освітньому процесі з метою забезпечення її права на освіту» [3].

Соціальна послуга супроводу під час інклюзивного навчання передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення повної та ефективної участі отримувача соціальної послуги в освітньому процесі [4]. Застосовується для організації навчального процесу дітей з особливими освітніми потребами, яким необхідний супровід в закладах дошкільної освіти та закладах освіти, які забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти. Соціальною послугою можна скористатися впродовж навчального року на території закладу освіти, в у рамках освітнього процесу. Вона передбачає створення умов для особи з особливими освітніми потребами, повноцінної участі в освітньому процесі та громадському житті закладу, налагодженні спілкування з ровесниками та розвитку її здібностей. На соціального працівника, як асистента дитини покладено такі обов'язки:

- забезпечення безпеки, спостереження за станом здоров'я та здійснення окремих процедур;
- допомога в самообслуговуванні;
- підтримка у комунікації з дітьми, педагогами та іншими працівниками;
- організація у прийнятті їжі (годування за потреби);
- сприяння під час пересування та здійснення рухової активності;
- допомога під час уроків, занять у гуртках, секціях, на базі закладу освіти;
- допомога під час ігрової діяльності для дітей дошкільного віку, інших видів діяльності під час освітнього процесу;
- сприяння проведенню дозвілля, організація денного відпочинку (сну) у закладах дошкільної освіти [4].

Соціальний працівник долучається до складу команди супроводу дитини та має сприяти досягненню визначеної мети її розвитку в напрямі соціалізації, комунікації та соціально-побутової орієнтації. Він повинен бути гуманним і з повагою ставитися до дитини, попередити та не допустити дискримінаційний вплив на неї під час інклюзивного навчання.

Соціальна послуга супроводу під час інклюзивного навчання проводиться асистентом дитини після оцінки індивідуальних потреб дитини, розробки індивідуального плану соціальної послуги та укладення договору про надання соціальної послуги. Персональні потреби дитини оцінює спеціаліст із соціальної роботи за участі команди педагогічного та психологічного супроводу дитини. Через місяць з дати надання соціальної послуги можуть повторно переглядатися персональні потреби дитини з метою внесення коректив в індивідуальний план надання соціальної послуги. Сьогодні освітнє середовище має бути мобільним та пристосовуватися до особистих потреб дітей та пристосовувати свою роботу до викликів, пов'язаних із безпекою, воєнними діями, вимушеним переміщенням громадян на безпечні території, знищенням інфраструктури тощо. За цих умов надавачам соціальних послуг вкрай необхідно мати мотивованих спеціалістів, які могли б професійно, якісно та індивідуально надавати соціальні послуги. У вирішенні такої проблеми необхідна організація навчань, онлайн-курсів для соціальних працівників, щоб удосконалювати їх професійні та особисті якості [5, с. 656].

Розвиток соціальних послуг у громадах, в тому числі, для дітей з інвалідністю, сприятиме забезпеченню їх інтересів та соціалізації. Тому виявлення й усвідомлення проблемних питань організації системи надання соціальної послуги супроводу під час інклюзивного навчання її якості, вчасності, доступності та адресності є надзвичайно важливими для довгострокових соціальних змін, що сприятиме: формуванню інклюзивної культури та сталого розвитку громади.

#### Література:

1. Данилюк М., Дмитришин М., Горан Т. Цифровізація соціальних послуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 11-15.

2. Дмитришин М., Горан Т. Історичні та сучасні наративи місцевого самоврядування в Україні. *Літопис Волині*. 2020. С. 118-122.

3. Закон України «Про освіту»  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 22.02.2024).

4. Наказ Міністерства соціальної політики «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги супроводу під час інклюзивного навчання» від 23.12.2021. № 718.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0072-22#Te> (дата звернення: 22.02.2024).

5. Danyliuk M., Dmytryshyn M., Goran T. Features of Developing an Online Educational Course for Public Officials: Case from Ukraine. 2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). P. 656-659.

## МІСЦЕ ТА РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Дьявіл Д.А.**, здобувач вищої освіти\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В сучасних умовах розвитку економічних відносин зростає значення трьох основних напрямів організації діяльності підприємств:

– організація виробництва, яка має на меті створення оптимальної техніко-технологічної системи на підприємстві (система надійно та ефективно функціонуючого обладнання та технології, упорядкованих техніко-організаційних взаємозв'язків працівників);

– організація праці, яка має на меті побудову здорових, нормальних відносин у колективі (система заходів щодо створення умов для ефективної та творчої праці);

– організація управління, яка має на меті взаємодію матеріальної та соціальної підсистем підприємства з метою досягнення найкращого морально-психологічного та економіко-технологічного ефекту (система технічних, економічних та гуманітарних засобів).

Визначаючи сутність сучасного підприємства із системних позицій стратегічного управління як складну, багатоаспектну систему, теорія управління розглядає підприємство як таку систему, що саморозвивається, яка може з певним ступенем гнучкості реагувати на зміни зовнішнього середовища, адекватно змінювати свою стратегію, цілі, формальні структури, організаційну культуру та поведінку персоналу. Ефективність реагування підприємства на зміни її оточення залежить від ступеня відкритості системи, адекватності механізму управління, рівноваги у поєднанні розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища.

Останнім часом роботодавці об'єктивно розуміють, що в сучасному суспільстві персонал відіграє майже вирішальну роль в успішному розвитку та процвітанні підприємства. Тоді як соціальний фактор набуває все більшої значущості як для роботодавця, так і для працівника.

Задоволення потреб працівників, поліпшення умов праці підвищують продуктивність роботи персоналу, перетворюючи соціальні чинники на високу конкурентну перевагу за кваліфіковану робочу силу. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває

---

\* Науковий керівник – Гіржева О.М., д.е.н., професор

вдосконалення підвищення значення соціального розвитку в управлінні підприємством, оцінка його рівня та стану.

Зазначимо, що соціальний розвиток підприємства означає зміну на краще в його соціальному середовищі. В цілому, воно включає весь складний механізм, що приводить в дію людську активність, послідовно розгортається ланцюг потреб, інтересів, мотивів і цілей, які спонукають людей до праці, конкретизують ділову орієнтацію та ціннісні установки персоналу [1].

Управління соціальним розвитком підприємства - це сукупність способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, точного аналітичного розрахунку та вивірених соціальних нормативів. По суті, є організаційним механізмом наперед продуманого, прогнозованого, багатостороннього, тобто планомірного та комплексного впливу на соціальне середовище, використання різноманітних факторів, що впливають на це середовище [2].

Управління соціальним розвитком має прямий вплив спрямований на соціальні потреби та очікування працівників, їх соціальне становище та соціальну позицію, що змінюються внаслідок застосування адекватних механізмів впливу. Облік цих змін, що відбивається на якості праці, соціальної та кадрової ситуації на підприємстві, буде свідчити про ефективність усієї діяльності з управління підприємством.

Результатом управління соціальним розвитком персоналу виробничого підприємства стане підвищення продуктивності праці, оскільки працівники орієнтуватимуться на отримання високих та якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку підприємства у межах своїх інтересів.

Отже, соціальний розвиток підприємства – це процес зміни на краще у її соціальному середовищі, у тих матеріальних, суспільних та духовно моральних умовах, у яких працівники підприємства працюють.

Відповідно, соціальний розвиток підприємства на практиці повинен орієнтуватися на:

- удосконалення соціальної структури персоналу, його демографічного та професійно-кваліфікаційного складу, у тому числі підвищення загальноосвітнього та культурно-технічного рівня працівників;

- покращення ергономічних, санітарно-гігієнічних та інших умов роботи, охорони праці та забезпечення безпеки працівників;

– стимулювання засобами як матеріальної винагороди, так і морального заохочення, ініціативного та творчого ставлення до справи та відповідальності за результати діяльності;

– створення та підтримання в колективі здорової соціально-психологічної атмосфери, оптимальних міжособистісних та міжгрупових зв'язків, які сприяють злагодженій та дружній роботі, розкриттю інтелектуального та морального потенціалу кожної особистості, задоволеності спільною працею;

– забезпечення соціального страхування працівників, дотримання їхніх соціальних гарантій та цивільних прав;

– зростання життєвого рівня працівників.

Соціальний розвиток на підприємстві, поліпшення соціальної сфери працівників та соціально-психологічного клімату у колективі дозволить усунути конфлікти з керівниками, вибудувати більш ефективну та безперебійну роботу колективу, сприймати робоче місце більш комфортно, що також вплине на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства в цілому.

#### Література:

1. Шкода Т.Н. Сутність соціального розвитку підприємства. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Texnichnii\\_%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2012/16/13shkoda.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Texnichnii_%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2012/16/13shkoda.pdf) (дата звернення: 15.02.24).

2. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

## СТРАТЕГІЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: ШЛЯХ ДО ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ

**Дяченко В.К.**, здобувачка вищої освіти\*,  
Національний університет  
«Кієво-Могилянська академія», м. Київ, Україна

Сучасна Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами та складнощами. Стає зрозуміло, що лінійна модель економіки, яка вже тривалий час показує свою неефективність, не зможе впоратися з даною проблемою. Тому, Україні слід розглянути перехід до циркулярної моделі економіки як однієї з майбутніх концепцій відбудови після закінчення війни.

---

\* Науковий керівник – Палієнко Т.П., старший викладач

Ще у 1971 році, американський біолог, Баррі Коммонер у своїй праці «Замкнене коло: природа, людина і техніка» писав про неосяжну шкоду, яка була нанесена природі під час та після Другої світової війни. Особливо науковець критикував ядерну енергію та інші «екологічно несправні» технології, закликав до осмисленого споживання ресурсів та необхідності діяти з відходами [5].

Існує велика різноманітність трактувань поняття циркулярна економіка (ЦЕ). Загалом визначення, які надають дослідники, різняться за формулюванням, але мають однаковий зміст. Наприклад, Фонд Елен МакАртур пропонує наступне трактування: «Циркулярна економіка – це промислова система, яка відновлюється завдяки дизайну та спрямована на використання відновлювальної енергії, усунення використання токсичних хімічних речовин та попередження утворення відходів шляхом досконалого дизайну матеріалів, виробів, систем та бізнес-моделей» [7, с. 7].

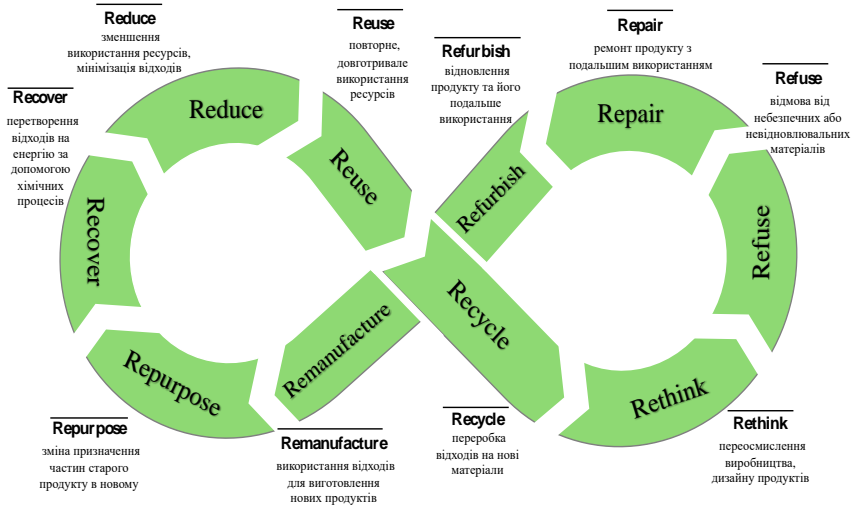
В українському науковому просторі, дослідниця В.В. Лойко розкриває концепцію циркулярної економіки як: «дбайливе використання як природніх ресурсів, так і речей, які вже створено та використовуються у побуті людей» [3, с. 25]. В контексті впровадження даної моделі в Україні, особливу увагу автор наголошує на проблемі переробки відходів та змін споживацької поведінки.

Ще до початку повномасштабного вторгнення, владою було гостро поставлене питання переробки та утилізації сміття в країні. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, за 2021 рік українці утворили понад 51 млн.м<sup>3</sup> побутових відходів, які займають площу близько 9 тис. га сміттєзвалищ [2, с. 35]. Додатково, лише за останні два роки, по всій країні утворилося понад 670 тисяч тон відходів руйнації [1]. Проте, ми ще не можемо осягнути реальної шкоди, яку зазнала екологія від наслідків бойових дій.

Нагальність переходу України до використання принципів циркулярної економіки визначається і міжнародною спільнотою, тому не дивно, що одним з важливих аспектів інтеграції до Європейського союзу, є вирішення екологічних проблем. Прикладом цього є програма «Green Deal», яка передбачає приєднання України до досягнення цілей стійкого розвитку.

Реалізація стратегії ЦЕ, потребує дотримання 10R принципів, які були затверджені у 2018 році на Всесвітньому економічному форумі:





**Рис. 1. Принципи 10R**

Джерело: *створено автором на основі [6, с. 110]*

Основна перевага даної моделі – забезпечення подальшого економічного розвитку, за рахунок ефективного використання ресурсів.

Для досягнення цілей циркулярної економіки, в Україні потрібно проводити політику на різних рівнях, починаючи з популяризації концепції серед населення, надання відповідних знань та підтримки спільнот. Також важливим є, заохочувати підприємства здійснювати перехід до циркулярних бізнес моделей, до інноваційної діяльності та залучати інвестиції. І авжеж, побудувати узгоджену стратегію подальшого розвитку та активно співпрацювати з міжнародними партнерами.

Впровадження циркулярної економіки в Україні має низку переваг:

1. Покращення стану екології, мінімізація відходів та збереження ресурсів.
2. Можливість залучення іноземних стейкхолдерів та розвиток бізнесу.
3. Економічне зростання і створення нових робочих місць.

Отже, впровадження засад циркулярної економіки постає інноваційною платформою для України у повоєнний період. Ця стратегія допоможе забезпечити не лише сталий розвиток, зменшення негативного екологічного впливу, а й ефективно використовувати ресурси, стимулювати інновації та відкрити економічні, геополітичні та соціальні можливості.

#### Література:

1. Збитки довкілляу від війни – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України – офіційний сайт*. URL: <https://mepr.gov.ua/topics/novyny/zbytky-dovkilliyu-vid-vijny/> (дата звернення: 25.02.2024).

2. Звіт про стратегічну екологічну оцінку Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Київ, 2023. 92 с. URL: [https://mtu.gov.ua/files/\\_Report%20SEA%20SSRD-2027%20v.2%20\(4\).pdf](https://mtu.gov.ua/files/_Report%20SEA%20SSRD-2027%20v.2%20(4).pdf) (дата звернення: 01.03.2024).

3. Лойко В. Проблеми розвитку циркулярної економіки в Україні. *Conference: III international scientific conference from the baltic to the black sea: the formation of modern economic area: conference proceedings*, м. Riga, 2019 р. С. 24-27. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337227184\\_PROBLEMI\\_ROZVITKU\\_CIRKULARNOI\\_EKONOMIKI\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/337227184_PROBLEMI_ROZVITKU_CIRKULARNOI_EKONOMIKI_V_UKRAINI) (дата звернення: 01.03.2024).

4. Яценко О., Завадська Ю. Циркулярна економіка як інноваційна платформа євроінтеграції України. *Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference The basis for the further movement of scientific knowledge*, м. Dresden, 20-21 лют. 2023 р. С. 27–33. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/00cc86be-b717-4445-8788-538d893d35a1/content> (дата звернення: 01.03.2024).

5. Commoner B. The closing circle: nature, man & technology. New York : Bantam Books, 1971. 343 с.

6. Ruda M., Myrka Y. Circular business models in Ukraine. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2020. Т. 2020, № 1. С. 107-121. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.107> (date of application: 26.02.2024).

7. Towards the circular economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition. Ellen MacArthur Foundation, 2013. 98 с. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an> (date of application: 01.03.2024).

## ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ» В УКРАЇНІ

**Жарікова О.Б.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1259-1712>

**Безкровний В.П.**, здобувач третього (наукового) рівня ВО,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8069-4925>

Незважаючи на величезні збитки та втрату потужностей у секторі відновлюваної енергетики з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, в період з 2022 по 2023 рр. в Україні було побудовано понад 650 МВт додаткових потужностей відновлюваної енергетики. Запровадження гарантій походження електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел, є ще одним кроком на шляху до розвитку зеленої енергетики в Україні [1].

Згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» передбачає зміни, які дозволять домогосподарствам, малим і середнім компаніям та великим підприємствам використовувати електроенергію, вироблену з енергії сонця або вітру. Україна вже не вперше зарекомендувала себе підним гравцем на ринку технологій та інновацій [1, 2].

Прикладом є один з найвідоміших у світі українських стартапів – віконні жалюзі, які можуть генерувати електроенергію. Українська компанія SolarGaps розробила інноваційне рішення для генерації енергії за допомогою жалюзі з фотоелектричними модулями. Таку технологію можна використовувати для забезпечення електроенергією державу, та, якщо є надлишок енергії, її можна продавати за зеленим тарифом.

Україна також пропонує низку програм підтримки для стартапів у сфері зеленої енергетики. Одним із прикладів є програма «Кліматичні інноваційні ваучери», яка надає ваучери на кліматичні інновації.

Кліматичні інноваційні ваучери – це програма, яка надає гранти малим та середнім підприємствам для фінансування таких послуг, як розробка ІТ, маркетинг та брендинг, промисловий дизайн та захист інтелектуальної власності.

«Зелена енергія» відноситься до відновлюваних джерел енергії, які є невичерпними за своєю природою. Окремою властивістю є вплив на навколишнє середовище. Він існує, але не пов'язаний з викидами газу, які затримують сонячну енергію в атмосфері [3].

Зелена енергія, така як сонячна та вітрова, не виробляє вуглекислий газ чи інші гази, відповідальні за глобальне потепління. За словами експертів Міжурядової групи експертів ООН зі зміни клімату, якщо температура не перевищує 2°C, середні викиди вуглекислого газу доведеться скоротити на 40-60 %. Тож, як правило, перехід на зелену енергетику стоїть на першому місці у списку заходів щодо припинення кліматичної кризи.

Сонячна енергія склала три четверті нових потужностей відновлюваної енергії, встановлених у всьому світі минулого року. Більшість нових сонячних електростанцій у світі було побудовано в Китаї, який минулого року встановив більше сонячної енергії, ніж решта країн світу, незважаючи на скорочення субсидій у 2020 та 2021 роках. Рекордні темпи зростання в Європі, США та Бразилії дозволили використовувати відновлювані джерела енергії, що випередили вугілля, як найбільше джерело світового виробництва електроенергії до початку 2025 року. За прогнозами до 2028 року відновлювані джерела енергії становитимуть понад 42 % світового виробництва електроенергії [1, 2, 3].

Потроєння світового постачання відновлюваної енергії до кінця десятиліття, щоб допомогти скоротити викиди вуглецю, є однією з п'яти ключових кліматичних цілей для запобігання різкому глобальному потеплінню разом із подвоєнням енергоефективності, скороченням викидів метану, відмовою від викопного палива та збільшенням фінансування нових та ефективних економік, що розвиваються [3].

Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) прогнозує, що світовий попит на нафту, природний газ і вугілля досягне піку до 2030 року, частково завдяки політиці, яку країни вже прийняли для сприяння більш чистій енергії та транспорту [3].

18 січня 2024 року в Україні стартував новий проєкт в Україні «Зелена трансформація: Reunion». Такий проєкт ознаменував початок нової ери взаємодії лідерів сталого бізнесу та спільноти для впровадження міцних проєктів для реалізації завдань Green Deal [3].

Майбутнє зеленої енергетики в Україні є багатообіцяючим і динамічним. Природні умови, такі як сприятливий клімат і потенціал сонячної та вітрової енергії, роблять країну ідеальним місцем для

виробництва зеленої енергії. Законодавчі ініціативи та наближення до стандартів ЄС сприяють активному розвитку відновлюваної енергетики, а промислове впровадження нових технологій, таких як системи зберігання та інтеграція біотехнологій, відкриває величезні можливості для інновацій [2, 3].

Запровадження гарантій походження значно збільшить експортний потенціал енергетичного сектору України, оскільки споживачі зможуть засвідчити, що електроенергія походить з відновлюваних джерел енергії та є екологічно чистою (без викидів CO<sub>2</sub>). Це також дозволить промисловим компаніям довести, що їхні товари вироблені з екологічно чистої енергії, що підвищить конкурентоспроможність українських товарів на європейському ринку [1].

Отже, важливо відзначати такі виклики, як війна, потреба у фінансуванні нових технологій, впровадження європейських стандартів, ефективне вирішення енергетичних проблем – Україна може стати головним гравцем у секторі «зеленої енергетики» забезпечивши майбутню стабільність та енергетичну незалежність країни.

#### Література:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-IX#Text> (дата звернення: 28.02.24).

2. Економічна правда. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/224285\\_maybutn-zeleno-energetiki-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/analytics/224285_maybutn-zeleno-energetiki-v-ukran) (дата звернення: 28.02.24).

## ВИКЛИКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОБУТУ В ЕПОХУ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

**Завгородня С.П.**, кандидат наук з державного управління,  
Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2177-9995>

Забезпечення добробуту передбачає задоволення матеріальних та нематеріальних потреб людини, створення найкращих для людини умов життєдіяльності. Це тривалий і складний процес врівноваження життєво необхідних біологічних, фізичних, а також соціальних,

матеріальних і духовних потреб людини. Складність процесу зумовлюється не лише тим, що забезпечення матеріальних і духовних потреб людини стосується усіх сфер життєдіяльності суспільства, держави та домінує у більшості питань сучасного розвитку, а й усвідомленням того, що неефективна державна політика щодо збереження добробуту стає чинником породження викликів та загроз національній безпеці загалом.

У дослідженнях українських і зарубіжних вчених сучасності, актуалізується питання забезпечення добробуту населення загалом, так і окремих його аспектів щодо державно-управлінської діяльності у сфері національної безпеки. Зокрема, провідні науковці України у сфері національної безпеки, В.Горбулін, А.Качинський вбачають, що добробут є одним із елементів ціннісного ядра системи національної безпеки України, що можуть інтегрувати спільноту в одне ціле [1].

О.Резнікова зазначає, що у другій половині ХХ – на початку ХХІ століття концептуальні підходи до забезпечення національної безпеки уособлюють твердження, що безпека є практично синонімом особистої безпеки, оскільки саме вона вважається обов'язковою передумовою добробуту громадян [3]. Схожим є твердження Р. Войтович, яка вбачає, що забезпечення блага народу у європейській ідеї кінця ХХ століття гарантується через: 1) фізичну безпеку громадян (індивідуальна свобода) та 2) соціальну безпеку (матеріальні умови, свободи, подолання соціальних відмінностей) [4].

Дослідження питання добробуту населення в контексті становлення конкурентоспроможності держави провели Г. Ситник та Є. Таран [5]. Фахівці вбачають, що добробут населення безпосередньо залежить від конкурентоспроможності держави, але не є лінійною та однозначною залежністю. Стратегічна повоенна реконструкція та вироблення ефективної стратегії конкурентоспроможності держави передбачають врахування нових викликів, а також можливості для збереження добробуту населення.

Отже, детермінанти державної політики і зусилля органів державної влади мають бути сконцентровані, щоб цілісність держави та добробут населення були надійно забезпечені та захищені. Серед викликів забезпечення безпеки і добробуту населення в епоху постіндустріального суспільства науковці приділяли увагу питанню трансформації потреб та ціннісних орієнтацій особистості. Зокрема, розмірковуючи про виклики трансформації потреб та ціннісних орієнтацій особистості для забезпечення добробуту науковці вказують на два різні аспекти.

Представники першого підходу, серед яких варто вирізнити Л. Лебедеву, І. Маслікову, Г. Шамборовського, Т. Яхно, Л. Шимановську-Діанич, вбачають, що зміна цінностей в умовах постіндустріального суспільства впливає на поведінку людини майже в усіх сферах життя і надає додаткові можливості. Добробут сучасної людини виходить за межі суто економічних відносин у сферу етичного обґрунтування, оскільки стосується параметрів життя, що пов'язані із ціннісними судженнями. Йдеться про перенесення наголосу із задоволення матеріальних потреб на задоволення культурних і власних потреб, наповнення його емоціями та змістом; прагнення підвищувати не рівень, а якість життя. Завдяки масовому поширенню доступу до інформації та глобальній конкуренції люди здатні ефективно долати етнічні, релігійні, національні чи інші бар'єри при спілкуванні, навчанні, організації та веденні бізнесу, влаштуванні дозвілля. Людина розглядається не просто як носій добробуту, а як індивід, що самостійно прагне до добробуту в межах вільно ним обраної діяльності, свободи вибору, свободи використання можливостей.

За іншого підходу зміни потреб та ціннісних орієнтацій особистості в умовах постіндустріального суспільства привносять загрози збереженню та зростанню добробуту. На думку французького мислителя Ж. Бодріяра, на сьогодні природа соціального припинила своє існування, перетворившись на симулякр, де проєктуються все нові потреби і необхідність їх задоволення [6].

Е. Фромм встановлює, що в умовах постіндустріального суспільства людина постає перед вибором між двома вирішальними модусами - «мати» чи «бути». З огляду на це ключовою проблемою людського існування визначено два різні види самоорієнтації та орієнтації у світі, перевага однієї з яких розкриває все, що людина думає, відчуває і робить. Зважаючи на це, автор стверджує, що [7]: 1) варто розрізняти ті потреби, які лише суб'єктивно відчуваються і вдоволення яких призводить до тимчасової насолоди, і ті потреби, що закорінені в людській природі, реалізація яких сприяє людському розвитку, продукує добробут; 2) споживання як форма володіння (модус «мати») вирізняється суперечливими ознаками: з одного боку, воно тамує відчуття неспокою, оскільки те, чим особа володіє, не може бути у неї відібране; але, з іншого, людина змушена споживати все більше й більше, бо спожите з часом перестає її задовольняти; 3) необмежене задоволення всіх бажань не спрацьовує, не дає добробуту, не є дорогою

до щастя. Враховуючи зазначені проблеми, Е. Фромм вбачає, що економічна і політична сфери життя мають бути підпорядковані завданню людського розвитку. Першим вирішальним кроком у цьому напрямі має стати переорієнтація виробництва на здорове споживання.

Щодо пріоритетності здорового споживання М. Орел додає, що сучасна масова культура, яка перетворена в ефективний механізм символічної інтеграції формує ідентичність глобального споживача. «...Сьогодні в економіці, де домінують фінансові спекуляції, економічна боротьба все більше стає боротьбою за свідомість», а за таких умов стверджувати про необхідність зменшення ролі державних інститутів та інституцій у тих чи інших сферах суспільного життя є не зовсім коректним [2, с. 98-99].

Отже, постіндустріальне суспільство цілком виправдано називають суспільством споживання, а використовувані засоби спрямовані на формування певної системи цінностей, яка буде регулювати поведінку людей. Таким чином, у час постіндустріального суспільства трансформація потреб та ціннісних орієнтацій особистості є внутрішньо суперечливим процесом.

З одного боку, вказана трансформація відкриває індивіду додаткові можливості підвищити якість життя, свободи вибору споживача незалежно від класової позиції та національної приналежності. Забезпечення добробуту за такого підходу передбачає досягнення зрілості економічної, соціальної та політичної систем, де проблемою стає не працевлаштування громадян, а формування у них стимулу до продуктивної діяльності; саморозвиток та еволюція світосприйняття особи, усвідомлення себе як окремої творчої індивідуальності, усвідомлення власної ролі у житті суспільства.

З іншого боку, загострюються наявні та породжуються нові фактори, що справляють деструктивний вплив для збереження і зростання добробуту. Серед них варто виділити такі: а) складність поєднання індивідуальних потреб (мотивів діяльності задля індивідуального добробуту) для досягнення суспільного добробуту; б) складність пошуку оптимальної рівноваги між задоволенням матеріальних і духовних потреб людини; в) проблема досягнення результативності інституційної діяльності, політичної активності громадянина та усвідомлення їх ролі у житті суспільства.

Переоцінкою цінностей серед українців, обумовлених війною стало те, що попри зниження можливостей для задоволення



базових (матеріальних) потреб, українці відчують себе щасливішими у порівнянні з довоєнним періодом. У рейтингу за індексом щастя населення (враховується рівень доходу, очікувана тривалість життя, соціальна підтримка, свобода, ставлення до корупції та щедрість) Україна у 2021 році посідала 110 місце, у 2022 році піднялася на 98 місце, а у 2023 році – на 92 місце [9]. Беручи до уваги зниження рівня доходу значної частки домогосподарств, важливими є фактори, які сприяють підвищенню рівня щастя серед українців. Спостерігається зростання згуртованості суспільства, зниження регіональних розбіжностей, зростання взаємопідтримки та ролі держави для населення.

### Література:

1. Горбулін В.П., Качинський А. Б. Стратегічне планування : вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.

2. Орел М. Теоретико-методологічні засади формування системи державного управління у сфері політичної безпеки : дис.... д-ра. держ. упр.: 25.00.01. МАУП. Київ, 2019. 488 с.

3. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.

4. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): монографія / за заг. ред. В.М. Князева. Київ: НАДУ, 2007. 680 с.

5. Ситник Г., Таран Є. Державна політика щодо добробуту населення та продовольчої безпеки України у контексті її конкурентоспроможності: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1(8). С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-3>

6. Осетрова О.О. Ж. Бодріяр: феномен насилля у соціальному добі постмодернізму (від філософської рефлексії до практики сучасної соціальної роботи). *Epistemological studies in philosophy, social and political sciences*. 2022. Vol. 5. Iss. 2. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.15421/342219>.

7. Фромм Е. Мати чи бути? Київ: Український письменник, 2010. 226 с.

8. Завгородня С.П. Добробут як наукова категорія та пріоритети державної політики щодо збереження та зростання добробуту в умовах повоєнного відновлення України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023, (2(14)), 181-201. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-181-201](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-181-201)

9. Happiest Countries in the World 2023. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/happiest-countries-in-the-world> (date of application: 05.03.2024).

## ТЕНДЕНЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ЄС В УМОВАХ УСКЛАДНЕННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

**Заєць М.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7400>

**Мельник К.С.**, викладач,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6946-8846>

Україна є одним із найбільших експортерів сільськогосподарської продукції у глобальному масштабі. Через те, що основний логістичний шлях продукту – Чорне море – через агресію функціонує з перебоями та небезпечний, міжнародні організації вважають, що ця ситуація може загострити продовольчу кризу в десятках країн, особливо в Африці та Азії, куди Україна надсилає гуманітарну допомогу [1]. Проблема стала не локальним логістичним викликом, а прецедентом глобального характеру.

Нещодавно країни які відносяться до ЄС, такі як Польща, Молдова, Румунія, перекрили пункти пропуску вантажівок, що ускладнило імпорт української продукції, а також відмовились пропускати транзитом вантажівки з України, що призвело до ще більшого ускладнення зовнішньої торгівлі України. Причиною такого рішення зі сторони країн-партнерів, стали масові мітинги та страйки фермерів, а також не конкурентна цінова політика українського виробництва. Виробництво української сільськогосподарської продукції було задешеве, містило багато пестицидів, що є порушенням якості продукції країн ЄС, тому продукція яку вирощують країни ЄС, почала витіснятися з обігу. Це призвело до того, що фермери країн ЄС, які існують на дотаціях, почали страйкування проти української продукції, для захисту своїх національних інтересів.

Для України, таке рішення призвело до великого політичного та економічного спалаху, бізнес почав шукати нові шляхи збуту товарів, а політична спільнота, була близька до розриву дипломатичних угод з країнами ЄС. Для того щоб налагодити нові шляхи збуту, потрібен деякий час, побудування нових домовленостей, а також не треба забувати про те що бізнес який залежав від експорту продукції, зараз перебуває у депресивному стані. Також треба зазначити, що держава теж недоотримає кошти з продажу та податків національних виробників.

Серед європейських країн Польща була країною з найбільшим експортом та імпортом за перші сім місяців цього року з 3,06 млрд доларів США та 3,81 млрд доларів США відповідно. За обсягом експорту Польща займає перше місце з 2017 року, а з 2022 року — і за обсягом імпорту (до того часу країна залишалася в трійці лідерів). Так, торік Україна продала до Польщі товарів на 6,81 млрд доларів, а купила — на 5,55 млрд доларів [2].

Виходом з конфліктної ситуації може бути налагодження взаємовигідної співпраці між країнами ЄС, а також надання додаткових субсидій з боку ЄС та МВФ, для компенсації збитків фермерів та логістичних компаній, а також налагодження супроводу вантажів Міністерством інфраструктури України і митницею, які прямують транзитом, а також порожніх вантажівок. А також, підвищити якість сільськогосподарської продукції українського виробництва яке йде на експорт, і дотримання стандарту якості продукції за правилами ЄС.

У нинішній ситуації побудова та оптимізація нових шляхів з мінімальними витратами та максимальною продуктивністю є актуальною проблемою. Національним виробникам варто шукати альтернативи в логістичному просторі, оскільки недосконала логістична діяльність може призвести до того, що підприємства будуть змушені закриватися через відсутність можливостей для поповнення запасів матеріальних ресурсів. Тому зараз компанії впроваджують принцип максимальної економії фрахту. Систематизація перевезень вантажів або товарів здійснюється відповідно до поточної ситуації в країні. Шляхи збуту прокладаються таким чином, щоб охопити якомога більшу територію одночасно.

Спираючись на вищевикладений матеріал, можна стверджувати, що потрібні зміни у виробництві продукції на експорт. Європейський ринок не потребує товару з низькою якістю та задешевий, і відкидає його, для захисту своїх виробників. Подальша інтеграція України до внутрішніх ринків ЄС та активізація торговельно-економічного співробітництва повинна супроводжуватись диверсифікацією структури експорту, поглибленням внутрішньогалузевої торгівлі товарами з високим ступенем обробки, налагодженням нових ланцюгів доданої вартості у високотехнологічних, наукоємних та інноваційних галузях.

Таким чином, зовнішня торгівля України з ЄС в умовах ускладнення транспортних перевезень, може відновлюватись шляхом налагодження міжнародних економічних і торговельних зв'язків і

каналів збуту, ефективно розвиватися та функціонувати. Взаємодія України з країнами ЄС, повинна здійснюватися шляхом встановлення дипломатичних відносин, укладання угод про співробітництво на основі взаємовигоди, дотримання добросовісної конкуренції, дотримання стандартів якості національного виробництва.

#### Література:

1. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/> (дата звернення: 17.02.2024).

2. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_a\\_sociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_a_sociaciyu_za_2022_rik.pdf) (дата звернення: 17.02.2024).

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВАЇ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

**Заїка О.О.**, аспірант\*,

ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6306-3936>

Протягом 2019-2022 рр. географія та структура зовнішньої торгівлі України зазнала істотних змін. Основними чинниками цих змін стали Covid-19 та війна проти Росії.

Протягом 2019-2022 рр. близько третини товарообігу України припадало на дві товарні групи: V. Мінеральні продукти та II. Продукти рослинного походження. Товарна структура експорту та імпорту України є відображенням структури її економіки та рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Вона практично не змінилася протягом останніх 4 років: частка товарних груп коливалася в межах  $\pm 1\%$ , лише частка товарної групи XVI. Механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення звуку, прилади для записування або відтворення зображення і звуку по телебаченню та частини і прилади до них зменшилася з 16,09 % до 12,47 %.

---

\* Науковий керівник – Прутула Х.М., д.е.н., с.н.с.

Низька динаміка розвитку переробної промисловості країни у значній мірі впливає на сировинний характер її експорту. У першій десятці експортованих товарів незмінними залишаються кукурудза, олія соняшникова, руди і концентрати залізні, пшениця, насіння соняшнику тощо. На них припадає понад 50 % експортної виручки та понад 70 % фізичного обсягу експорту.

Товарна структура товарообігу України визначає і географію її торгівлі. Протягом усього досліджуваного періоду країни ЄС домінують у здійсненні зовнішньої торгівлі з Україною. При цьому їх частка незмінно зростає: з 40,81 % у 2019 р. до 53,35 % у 2022 р. При цьому все більшу роль у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності України відіграють країни-сусіди ЄС. Їх частка зросла з 13 % у 2019 р. до 23 % у 2022 р. [1].

Covid-19 у більшій мірі вплинув на обсяги імпорту товарів Україною, аніж на її експорт (у 2020 р. обсяги імпорту впали на 10 %, а експорту – на 1,7 %). Зокрема жорсткі карантинні заходи в країнах ЄС вплинули на падіння зовнішньої торгівлі з Україною у 2020 р. практично на 4 млрд дол США. У 2022 р. в умовах повномасштабної війни з росією падіння обсягів зовнішньої торгівлі України на 27 % було результатом насамперед падіння обсягів експорту на 35 % (у першу чергу через блокування морських портів та активні військові дії на сході та півдні країни). Водночас обсяг торгівлі України у 2022 р. був співмірним з її обсягом у 2020 р. [1].

Переорієнтація на європейські ринки дозволила значно збільшити обсяги торгівлі з окремими країнами: зокрема у 2022 р. обсяг торгівлі з Болгарією зріс у 2,5 рази і склав 3,5 млрд дол. До першої десятки торговельних партнерів країни потрапило п'ять країн-сусідів України. У 2022 р. основним торговельним партнером України стала Польща.

Станом на 2021 р. відкритість економіки України була на рівні 81 %. У трьох регіонах України торговельна відкритість перевищила 100 %: Закарпатській та Миколаївській областях та м. Києві. Більшість регіонів демонструють зниження торговельної відкритості порівняно з 2015 р. Винятком є Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Рівненська та Черкаська області.

Для України загалом характерним є скорочення частки експорту у ВВП з 53 % у 2015 р. до 40 % у 2021 р. Подібна тенденція притаманна

і більшості регіонам України. Винятком є Івано-Франківська область, частка експорту якої у ВРП зростає з 20 % до 28 %, та Кіровоградська область – з 25 % до 29 %. У Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях динаміка даного показника характеризувалась змінними тенденціями. Водночас станом на 2021 р. він зменшився лише на 1 % порівняно із 2015 р.

Протягом 2015-2021 рр. обсяг експорту товарів зростає у всіх областях за виключенням Луганської та Одеської областей. Аналогічно експорт послуг демонстрував позитивну динаміку росту у більшості регіонів України. Лише у Дніпропетровській, Донецькій, Полтавській та Сумській областях спостерігаємо скорочення експорту послуг за досліджуваний період.

У країнах-членах ЄС станом на 2021 р. на послуги припадало 30,9 % від загального обсягу зовнішньої торгівлі у грошовому вимірі [2]. В Україні відповідно цей показник становив близько 20 %.

Протягом 2020-2022 рр. спостерігається різке скорочення частки послуг у експорті в Одеській та Миколаївській областях. Це обумовлено насамперед впливом пандемії ковід-19 та російсько-українською війною. У цих областях зосереджені основні порти України. Натомість у Харківській області та м. Києві частка послуг у експорті протягом 2015-2022 рр. є відносно стабільною і до 2021 р. включно обсяги експортованих послуг зростали. У 2022 р. обсяг експорту товарів Харківської області знизився удвічі порівняно з попереднім роком.

В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну розвиток зовнішньоторговельного співробітництва України відіграє важливу роль у формуванні її економічної стійкості, підвищенні рівня життя населення та забезпеченні військових потреб країни.

### Література:

1. Державна митна служба України. Статистика та реєстри. URL: <https://customs.gov.ua/en/statistika-ta-reiestri#statistika> (дата звернення: 20.02.2023).

2. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International\\_trade\\_in\\_services#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_services#General_overview) (date of application: 18.02.2023).

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМКИ

**Земляна Л.С.**, аспірант\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4006-7053>

**Вашечко С.С.**, аспірант,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6087-2328>

Аналіз результатів діяльності агропромислового комплексу України в умовах цифрової економіки доводить необхідність удосконалення системи кадрового потенціалу аграрних формувань на засадах інноваційної моделі діджиталізації. Такий концептуальний розвиток кадрового потенціалу (КП) вимагає впровадження математичних моделей багатьох процесів в системі управління персоналом. Насамперед, це стосується оптимізації рівня децентралізації кадрового менеджменту, кількісної структури персоналу, норм керованості, питомої ваги регламентації розподілу владних повноважень, проведення соціометричних процедур, удосконалення соціально-психологічної структури виробничих колективів та ін. [1]. Для математичного опису цих кадрових процесів в сучасних умовах перевага надається цифровим моделям формування та розвитку кадрового потенціалу.

В Україні на підтримку аграрних підприємств та їх розвитку вже не один рік працюють платформи для підвищення ефективності українських агрокомпаній, проводяться наукові дослідження в галузі цифрових технологій, разом із тим вбачаємо проблемним аспектом розробку моделі розвитку кадрового потенціалу на засадах цифровізації процесу управління персоналом [2].

Мета дослідження полягає в проектуванні та теоретичному обґрунтуванні організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки.

Управління кадровим потенціалом за умов цифрової економіки потребує розробки та впровадження в практику аграрних підприємств інноваційної моделі управління процесами кадрового менеджменту на

---

\* Науковий керівник – *Нагасв В.М., д.п.н., професор*

системній основі. Така модель має базуватися на загальних законах управління соціальними процесами: 1) закону випадковості, якому підкоряються випадкові події, викликані збігом різних незалежних обставин; 2) закону причинності, що відбиває логічні наслідки дій людини; 3) закону свободи волі, що виражає можливість вільного вибору або прийняття рішення, яке заздалегідь неможливо передбачити, оскільки це рішення не є прямим логічним наслідком попередніх подій, однак не є і випадковим.

Ознайомлення із сучасною практикою вітчизняного та закордонного кадрового менеджменту [3; 4], дало підстави для формування покрокової моделі розвитку кадрового потенціалу на прикладі аграрних формувань. Це поступові сім кроків, які демонструють зміст мислення у поєднанні трьох вище перерахованих законів управління соціальними процесами: 1 – формування керівної ланки КП; 2 – формування уявлення про майбутній кадровий склад; 3 – оцінка можливостей наявного КП; 4 – визначення відстані – «розриву» в досягненні цілей КП; 5 – створення карти розвитку КП; 6 – моделювання рушійних сил розвитку КП; 7 – перехід до діяльнісного змісту розвитку КП.

Проблемним аспектом даної моделі розвитку кадрового потенціалу є її орієнтація на задоволення потреб агропідприємств, навіть тих, які не мають зовнішніх іноземних інвестицій і мають спиратися на власні ресурси. Наприклад, формування керівної ланки КП пов'язано з формуванням лідерів компанії (менеджерів, спеціалістів, наставників, які об'єднані однаковими поглядами на те, яким має бути підприємство стосовно цінностей, продукції, послуг, клієнтів, якості та перспектив розвитку). В кожному випадку – це бачення і план дій, у відповідності до яких керівництво приймає науково-обґрунтовані рішення. Формування коаліції керівників є одним в перших і головних етапів в управлінні кадровим потенціалом. Залежно від того, до якої моделі менеджменту схиляється підприємство – або американської (європейської) орієнтованої на індивідуалізм, або японської, орієнтованої на колективізм, – відбувається подальше формування та реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Для аграрних компаній концепція цифрової моделі кадрового менеджменту дуже важлива. Як приклад, аналогою японського підходу у формуванні кадрового потенціалу є цифрового моделювання багатьох процесів розвитку КП: визначення потреб в кадрах, формування цілей управління персоналом, оцінка поточної ситуації, аналіз кадрового



резерву та ін. [5]. Моделювання процесів розвитку КП достатньо складана задача. По-перше, доцільно з'ясувати загальні (корпоративні) та часткові цілі підприємств, які надають єдине розуміння регламентації функцій в системі кадрового менеджменту. По-друге, необхідно побудувати цифрову модель функціональних взаємовідносин ключових елементів системи – процесів, чинників, що впливають на поведінку співробітників та їх відношення до роботи. Ці процеси інтерпретуються багатьма факторами (організаційними, економічними, психологічними та ін.). По-третє, варто проводити регулярний огляд та перегляд карти розвитку КП. Складання такої карти як системного бачення потенційних можливостей персоналу на основі графічного представлення робочих листів – є основними і важливими елементами корпоративної культури підприємства.

На прикладі приватного підприємства «Агропрогрес» Кегичівського району Харківської області розглянемо запропоновану покрокову модель розвитку КП. 1. Моделювання комплексу стратегічних, тактичних та оперативних цілей на основі програмно-цільового методу. 2. Розробка плану кадрового менеджменту, визначення етапів розвитку КП. 3. Обґрунтування ключових завдань розвитку КП, які охоплюють зони стратегічного впливу підприємства. 4. Визначення цілей КП, які охоплюють перспективні бізнес-цілі підприємства. 5. Побудова цифрової моделі оптимізації кадрових процесів. 6. Визначення рівня ділової активності КП за змодельованими критеріями. 7. Оцінка, аналіз, та порівняння результатів діяльності КП на основі змодельованих процесів ділової активності.

**Висновки.** В даному дослідженні нами запропоновано організаційно-економічну покрокову модель розвитку КП, яка полягає в у систематизації організаційних кроків підприємства на шляху розвитку КП з виокремленням цифрових підсистем управління процесами кадрового менеджменту. Запропонований підхід є результатом моделювання та синергії ідей реалізації життєвого циклу стратегічного розвитку КП на основі врахування законів випадковості, причинності і волі в системі соціального управління.

#### **Література:**

1. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110.

2. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка: Економічні науки*. Харків : ХНТУСГ, 2017. Вип. 188. С. 228-236.

3. Земляна Л.С. Економічний механізм управління кадровим потенціалом аграрного формування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. з доб. вищ. освіти і мол. учених, 22 жовтня 2021 р. Харків, 2021. С. 254-255.

4. Мистецтво управління агропідприємством, або секрети успішних директорів. *Агробізнес сьогодні*. Текст статті ТОВ «Байер Кроп Сайенс Україна». 2017. URL: <https://agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/9537-mystetstvo-upravlinnia-ahropidpriemstvom-abo-sekrety-uspishnykh-dyrektoriv.html> (дата звернення: 02.03.2024).

5. Нагаєв В.М., Нагаєва Г.О. Дидактичні засади формування кадрового потенціалу аграрної сфери як стратегічного ресурсу розвитку соціально-економічних систем. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 200. С. 44-53.

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

**Іванієнко В.В.**, кандидат економічних наук, професор,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна  
**Сагущева К.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Управління розвитком суб'єктів господарювання досліджувалось багатьма вітчизняними вченими, зокрема це Піддубна Л.І., Кизим М.О., Пономаренко В.С., Клебанова Т.С. та інші. Вирішенню сучасних проблем розвитку промислових підприємств присвячували свої наукові праці такі українські та зарубіжні вчені, як: Р. Акофф, Л. Базелевич, А. Пилипенко, В. Забродський, О. Раєвнева, М. Тодаро, Л. Жилінська, О. Ястремська, Н. Касьянова, Н. Шандова, Т. Лепейко та ін.

Головною умовою та успішного використання інструментів і важелів управління розвитком є взаємозв'язок і взаємодоповнення, одночасне обґрунтоване використання з переважанням тієї групи або виду інструменту, що матиме найбільшу значущість для досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку суб'єктів господарювання відповідно до їх прийнятих до впровадження проривними інвестиційно-інноваційних проєктів [1].

Існує безліч підходів до інструментів управління розвитком суб'єктів господарювання, але єдиного або класичного підходу немає. Так, компанія Bain & Company [2] щорічно досліджує інструменти управління розвитком підприємств, але інструменти аналізуються без визначення класифікаційних ознак, їх не розподілено за складовими розвитку та методами управління.

В даний час відсутнє надійне методичне забезпечення процесів обґрунтування та реалізації основних інструментів стратегічного менеджменту: вибору стратегічних напрямків та конкурентних стратегій розвитку підприємства на основі його позиціонування на ринку; вибору моделей організації управління підприємством, які відповідають цілям його стратегічного розвитку. Слабко вивченими є проблеми виявлення якісних та кількісних умов горизонтальної та вертикальної інтеграції підприємств. Частково реалізовано потенціал стратегічного менеджменту на основі управління життєвим циклом підприємства, циклами організаційного та науково-технічного його розвитку.

Конкретизація цілей стратегічного розвитку досягається у вигляді розробки програм стратегічного розвитку, які включають комплекс тактичних і оперативних завдань, вкладених у вирішення питань організації стратегічного управління, мотивації, контролю, формування для підприємства підсистеми управління стратегічним розвитком, їх бюджетів тощо.

Реструктуризація промислового виробництва відповідно до певних стратегічних пріоритетів потребує відповідних взаємоузгоджених управлінських рішень, ресурсів та часу, а отже, має здійснюватися на основі державного стратегічного планування. Ключовими напрямками реформування вітчизняної промисловості визначено такі: оптимізація структури промислового виробництва (орієнтація потреб внутрішнього ринку); ліквідація критичного зносу та інноваційно-технологічна модернізація виробництва (збільшення промислових виробництв нових технологічних укладів, з поглибленою переробкою та випуском продукції кінцевого споживання; впровадження енергозберігаючих технологій, розширення та використання нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії); інвестиційне забезпечення структурних змін та технологічної модернізації на основі розширення та збільшення джерел капітальних інвестицій, підвищення доступності інвестиційних ресурсів та стимулів до інвестиційної діяльності суб'єктів [3].

Розробка концепції розвитку підприємств в умовах неіндустріалізації вимагає також виділення основних підпроцесів при

переході до неоіндустріального розвитку, які б обумовлювали об'єкти застосування формалізованих інструментів для обґрунтування прийняття рішень у рамках реалізації цих підпроцесів. Як ключові завдання, які мають бути вирішені при реалізації неоіндустріального розвитку можна виділити такі:

1) дослідження зовнішнього середовища, в якому функціонує промислове підприємство:

- формалізований аналіз статистичних показників розвитку;
- експертний аналіз факторів, тенденцій та напрямів світового розвитку;

2) дослідження внутрішнього середовища промислового підприємства:

- оцінка відповідності показників розвитку підприємств вимогам глобального середовища;
- виділення переваг та недоліків;
- ідентифікація дисбалансів, які необхідно враховувати (або усувати) при формуванні стратегії неоіндустріального розвитку;

3) розробка стратегії неоіндустріалізації підприємств, визначення її ключових завдань та цільових орієнтирів;

4) організація та регулювання процесу реалізації стратегії неоіндустріального розвитку підприємств:

- адаптація підприємств до неоіндустріальних умов та стратегії розвитку за зміни умов її реалізації;
- підготовка та залучення персоналу в процеси неоіндустріалізації підприємств [4].

Можна також виділити основні складові успішного управління розвитком підприємства в умовах глобалізації:

- наявність виробничого, економічного та експортного потенціалу;
- задовільний фінансово-економічний стан підприємства за результатами аналізу фінансової та управлінської звітності;
- конкурентний статус;
- конкурентна позиція (лідер, послідовник, який знає своє місце на ринку, що кидає виклик ринковому оточенню) і конкурентоспроможність щодо внутрішніх (витрати, рентабельність) та зовнішніх (імідж, впізнаваність марки, частка ринку) конкурентних переваг;
- конкурентоспроможний, лояльний фірмі персонал;
- науково-дослідний потенціал (розвиненість сфери НДДКР);
- наявність у керівництва стратегічного мислення, здатність виробляти гнучкі стратегії та реалізовувати їх.

Таким чином, головною метою управління розвитком є зміна існуючого на підприємстві способу функціонування, перехід у більш економічний динамічний режим довгострокового функціонування в умовах умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються. Керований розвиток підприємства є виділену у складі підприємства систему, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних областях підприємства, а також контури її управління.

#### Література:

1. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 2014-226.
2. Bilodeau B., Rigby D. Management Tools & Trends. Bain Brief. 2018. URL: <http://www.bain.com/>
3. Кіндзерський Ю.В. Деструктивні промислової політики в Україні та можливості їх подолання. *Економіка України*. 2012. № 12. С. 4-16.
4. Лепя Р.Н., Охтеня А.А., Прокопенко Р.В. Управление развитием промышленных предприятий в условиях неиндустриализации: механизм, модели и методы: монография / Р.Н. Лепя, А.А. Охтеня, Р.В. Прокопенко и др.; под общ. ред. Р.Н. Лепя. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України. 2016. 162 с.
5. Плутина Ю.А. Управление развитием как оптимальная модель управления предприятием. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 89-93.

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИХ ЗАКЛАДАХ

**Іванченко М.І.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

За умов воєнного стану в системі охорони здоров'я з'явилися глибокі кількісні та якісні зрушення в системі управління реабілітацією військовослужбовців в лікувально-оздоровчих закладах. Значною мірою вони зумовлені зростаючими потребами в медичних послугах, необхідністю розширення їх асортименту. Процеси управління

---

\* Науковий керівник – Нагасв В.М., д.п.н., професор

реабілітацією військовослужбовців в лікувально-оздоровчих закладах розглядаються, як правило, на макрорівні або ж на рівні окремих медичних закладів різного профілю. Багато науковців приділяють увагу різним аспектам розвитку системи реабілітації, зокрема [1; 3], водночас ще існує проблема розробки дієвої структури управління цим процесом, вдосконалення кадрових стратегій охорони здоров'я на мікро-рівні. Кадровий потенціал закладів охорони здоров'я і насамперед, їх первинної ланки потребує комплексного вивчення, у тому числі й виявлення регіональних особливостей формування раціональної системи управління реабілітацією військовослужбовців в лікувально-оздоровчих закладах.

Україна в умовах воєнного стану потребує сучасних концепцій лікувальних, оздоровчих та профілактичних заходів військовослужбовців в системі управління охороною здоров'я. Для лікувально-оздоровчих закладів сьогодні важливо розробити таку організаційну модель, яка б забезпечувала реалізацію принципів оперативності проведення діагностичних, лікувальних та профілактичних заходів; якості відновлення здоров'я пацієнтів, відповідальності обслуговуючого персоналу та постійного розвитку лікувальних послуг.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні управління дієвості системи комплексної реабілітації військовослужбовців-учасників бойових дій. Розглянемо систему управління реабілітацією військовослужбовців на прикладі Комунального некомерційного підприємства Харківської обласної ради «Обласний туберкульозний санаторій «Ріпки» Богодухівського району Харківської області. Комунальне некомерційне підприємство харківської обласної ради «Обласний туберкульозний санаторій «РІПКИ» (КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки»), надалі «підприємство» є лікувально-стаціонарним закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених чинним законодавством України та цим Статутом.

Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених чинним законодавством України, а також надання спеціалізованої протитуберкульозної лікувально-профілактичної допомоги населенню міста Харкова та Харківської області.

Організаційна структура КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки» є трьох ступеневою, лінійно-функціональною моделлю розподілу праці між управлінським, лікувальним та обслуговуючим персоналом. Органом, що здійснює управління майном Підприємства, є Харківська обласна рада. Галузеву політику та розвиток Підприємства забезпечує Управління охорони здоров'я Харківської обласної державної адміністрації. Повноваження Управління охорони здоров'я щодо управління діяльністю Підприємства визначаються відповідними рішеннями обласної ради, розпорядженнями голови Харківської обласної державної адміністрації та чинним законодавством України.

Поточне керівництво (оперативне управління) Підприємством здійснює керівник Підприємства - Директор, який призначається на посаду на конкурсній основі шляхом укладення контракту та звільняється з посади рішеннями Харківської обласної ради в установленому порядку, та який відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством охорони здоров'я України. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність Директора, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом, укладеним із обласною радою. Директор несе персональну відповідальність за неналежну фінансово-господарську та лікувальну діяльність Підприємства.

Директор є начальником медичної служби цивільної оборони Підприємства. З метою сприяння діяльності Підприємства можуть утворюватися опікунська рада, до складу якої можуть включатися благодійники, представники громадськості та громадських об'єднань, благодійних, релігійних організацій, органів місцевого самоврядування, засобів масової інформації, волонтери та інші. З метою дотримання прав та забезпечення безпеки пацієнтів, додержання вимог законодавства при здійсненні медичного обслуговування населення, фінансово-господарської діяльності на Підприємстві створюється Спостережна рада.

За результатами дослідження встановлено, що існуюча структура управління КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки» побудована за функціональним принципом. Однак, в умовах розосередження матеріальних і трудових ресурсів дана структура не виконує притаманні їй функції. За цих умов погіршується міжгалузева координація лікувальних та профілактичних галузевих підрозділів, оперативність прийняття управлінських рішень. Логістичні розрахунки засвідчили, що за умов розгалуженої системи диверсифікації управління лікувально-профілактичними заходами, функціональна структура має

меншу ефективність операційних витрат ніж її територіальний аналог. У результаті проведеного комплексного аналізу, для КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки» пропонується запровадити матричну структуру управління із спеціалізованими лікувальними та профілактичними підрозділами. За цих умов проводиться розмежування функцій організаційно-технологічного керівництва (по галузі лікування та профілактиці здоров'я) і адміністративного управління (по підрозділам).

**Висновки.** Військовослужбовці Збройних Сил України, які брали участь у бойових діях, вимагають підвищеної соціальної уваги, організації системи комплексної реабілітації. Як свідчать статистичні дані, за роки війни на Донбасі в Україні з'явилося більше, ніж 320 тисяч ветеранів, які потребують комплексної допомоги, щоб інтегруватися знову у суспільство. Процес їхньої інтеграції вимагає створення такої системи реабілітації, яка б передбачала поєднання медичної, соціальної, психологічної та інших її видів. Важливим напрямом удосконалення структура управління КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки» є організація кластерного принципу побудови лікувально-оздоровчої моделі. Формування на базі підприємства галузевого лікувально-профілактичного кластеру передбачає концентрацію та спеціалізацію діяльності підприємства з формуванням на території санаторію замкнених циклів: «лікування – реабілітація – відновлення – профілактика») на засадах інтеграції сучасних технологій в галузі медицини та управління складними організаціями.

### Література:

1. Бриндіков Ю.Л. Реабілітація військовослужбовців учасників бойових дій в системі соціальних служб: теоретико-методичні основи: монографія. Хмельницький: Вид-во «Поліграфіст», 2018. 372 с.
2. Бриндіков Ю.Л. Комплексна соціально-педагогічна реабілітація військовослужбовців-учасників збройних конфліктів. *Науковий вісник Ізмаїльського гуманітарного університету*: зб. наук. праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2017. Вип. 36. С. 18-22.
3. Вороненко Ю.В., Литвинова О.П. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. Тернопіль: Укрмедкнига, 2011. 367 с.
4. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України в 2020 р. Статистичний бюлетень. К.: Держкомстат України, 2021. 81 с.
5. Охорона здоров'я в Україні. Статистичний збірник. К.: Держкомстат України, 2020. 271 с.



## ПОВОЄННІ ТРЕНДИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ТОРГІВАЇ

**Канцевіч Б.**, завідувач відділом проєктів компанії GlobalLogic, пошукувач, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Продовольча торгівля, як важлива соціально-економічна система, забезпечує первісні потреби населення в продуктах харчування, максимально наближена до споживачів та виконує багато важливих функцій життєдіяльності людини та держави. Цей важливий сектор економіки зазнав суттєвих втрат та руйнувань внаслідок пандемії та воєнних дій: пошкоджена інфраструктура та торгівельна мережа особливо у прифронтових районах, суттєво знизилась обсяги попиту населення на різні категорії продовольчих товарів, значно ускладнилась логістика, доставка та зберігання товарів, існують перебої і енергозабезпеченні, з'явилась необхідність торговельного обслуговування в труднодоступних та навіть небезпечних поселеннях нечисленних груп споживачів, загострились проблеми із забезпеченням персоналом, демобілізацією частини працівників, тощо. В умовах ускладнення ландшафту торговельного бізнесу ритейлери шукають та коригують повоєнні стратегії відновлення, стабілізації та сталого розвитку слідкуючи за світовими трендами та інноваційними рішеннями.

Першочергові труднощі у вигляді проблем з логістикою та постачанням через дефіцит пального та обстріли, енергетичну кризу, обмежені фінансові ресурси та загальну нестабільність вдалось частково стабілізувати. Стійкість продовольчої торгівлі у складних умовах та її задовільне функціонування говорять про високий рівень адаптації та резистентності українського ритейлу, який навіть продовжує інвестувати в інновації, такі як штучний інтелект, робототехніка, нові технології, тощо.

Зважаючи на продовження воєнних дій та зміну попиту перед продовольчою торгівлею стоять виклик, які доведеться враховувати та долати. По-перше, політична, демографічна та соціально-економічна нестабільність та кризові ситуації (воєнні дії, тривоги, міграція населення, падіння попиту, доходів, проблеми з фінансуванням, логістикою, курсом валют, зростанням тарифів, тощо). Відповідно менеджмент в торгівлі отримує антикризовий характер, потребує пришвидшення прийняття рішень та чітких дій. При цьому стратегічні рішення вимушені поступитись оперативно-тактичним невідкладним заходам повоєнної стабілізації.

По-друге, пошкодження та руйнування інфраструктури як загального призначення (дороги, мости, зв'язок, електроенергія, водопостачання, каналізація та інше), так і галузевого (транспорт, обладнання, торговельні, виробничі та складські приміщення) та інші загрози воєнних дій (замінування, отруєння води, повітря, доквілля, тощо) можуть критично позначитись на здатності ритейлерів до постачання, забезпечення виробничих процесів, доставки товарів до магазинів, торговельного обслуговування, в цілому.

Третю групу викликів складають чинники впливу на зміни у споживчих звичках населення, зокрема зниження рівня споживчої активності, змін у виборі товарів та послуг, звуження внутрішнього ринку, перехід до економії коштів та обмежених витрат, падіння купівельної спроможності, тощо.

Зазначені виклики та інші загрози вимагають від ритейлерів кооригування існуючих стратегій діяльності та розвитку, змін у маркетингових стратегіях, ціноутворенні, асортиментної політики, гарантії якості та безпечності товарів та інших заходів як оперативного, так і стратегічного характеру.

За даними маркетингових досліджень Euromonitor, у 2023 році, саме споживачі формуватимуть ритейл-тренди. Очікується, що основними вимогами покупців стануть автоматизація процесів, доступність бюджетних товарів та репутація бренду з огляду на політичні та соціальні переконання.

30 % опитаних споживачів прийматимуть рішення про покупку, враховуючи рівень соціальної відповідальності компанії та її політичну позицію.

Зважаючи на поведінку та очікування споживачів, ключові тренди післявоєнного ритейлу в Україні, що визначатимуть шляхи стабілізації та сталого розвитку цієї галузі включатимуть:

1. Підвищення попиту на товари продовольчого, побутового та будівельного призначення для відбудови та ремонту пошкоджених будівель, в тому числі торговельних та житлових приміщень. Стабілізація асортименту продовольчих товарів залежно від змін попиту та купівельної спроможності.

2. Таргетинг для персоналізованої та релевантної пропозиції, оскільки розуміння потреб та очікувань клієнтів стає критично важливим фактором успіху. Ритейлери можуть застосовувати такі інноваційні технології, як аналітика даних, штучний інтелект та машинне навчання, для збору та обробки великого обсягу даних про споживачів на основі даних про минулі покупки, вподобання,

розташування, створювати користувацькі профілі для формування персоналізованих та релевантних пропозицій.

3. Поглиблений аналіз та робота з даними, які у ритейлі не обмежуються формуванням релевантних пропозицій для клієнта, а також можуть бути використані компаніями для планування стратегії відновлення та сталого розвитку, для планування торговельної мережі, чіткого розуміння місць розміщення торговельних закладів, оновлення асортиментної політики, поглибленого розуміння очікувань та поведінки покупців, тощо.

4. Збільшення обсягів онлайн-продажів всіх груп товарів, які хоча і зросли останніми роками внаслідок пандемії, але мають потенціал росту та розширення, оскільки забезпечують споживачам зручну та безпечну покупку.

Сьогодні у перенесенні бізнесу в онлайн немає жодних перешкод, оскільки сучасні технології та електронні платформи надають ритейлерам зручний інструментарій для створення повноцінної торгового закладу в мережі.

З огляду на глобалізацію та постійно зростаючу нішу інтернет-торгівлі, компанія GlobalLogic постійно розробляє нові цифрові аналоги торговельного бізнесу та додатки, які дозволяють створити каталог товарів із зображеннями та зазначенням артикулів, зручним пошуком та фільтрацією, сторінки з переліком товарів, персональний чи сімейний споживчий коштик, оформлення та історію замовлень, список бажаних товарів для сімі чи офісу, тощо.

Так, розроблений фахівцями GlobalLogic додаток для мережі американських супермаркетів, сприяв збільшенню доходу через мобільний трафік на 865 % після його релізу, а кількість завантажень перевищила 10 мільйонів.

5. Тенденція переважання в продажах товарів вітчизняного виробництва, зростання та мотивація попиту на товари, виготовлені в Україні буде посилюватись. Все більше споживачів звертатимуть увагу на позначки «Made in Ukraine» та віддаватимуть перевагу місцевим виробникам, що сприятиме відновленню національної економіки та стимулюватиме розвиток малих та середніх підприємств.

6. Прискорення продажів та автоматизація обслуговування через автоматизацію технологій та бізнес-процесів у ритейлі, зокрема у сфері фастфуду. Один з прикладів у практиці українських інженерів є робота з McDonalds. Нашими фахівцями було запропоновано впровадження концепту «кіосків» – спеціальних автоматизованих терміналів для самообслуговування.

Це нововведення стало глобальним трендом у сфері швидкого харчування, і швидко з'явилося у багатьох ресторанах McDonalds по всьому світу. Крім того, інші ресторани швидко прийняли цей приклад, зокрема конкурентні Burger King, KFC, Taco Bell та інші, також впровадили kiosks у своїх закладах.

Водночас технологія Just Walk Out розроблена Amazon, дозволяє покупцям зайти в магазин, придбати потрібні товари та вийти без жодного контакту з касиром, касою самообслуговування або іншим персоналом.

За допомогою сенсорів, камер та алгоритмів штучного інтелекту технологія може точно відслідковувати товари, які бере покупець з полиць, автоматично нараховувати вартість покупки та знімати кошти з кредитної картки, яку покупець прив'язує для входу в магазин.

Розширення асортименту пропонованих торговельних послуг та повний супровід покупок. Сучасний споживач все частіше шукає не просто товари, а повноцінне та найбільш зручне сервісне обслуговування.

Різноманітність продуктів та послуг дозволяє роздрібним мережам привернути до себе більше клієнтів та підвищити лояльність наявних. З цією метою ритейлери активно розробляють власні бренди та програми лояльності, запроваджують послуги з доставки та повний супровід до та після покупки.

Один з успішних прикладів інтеграції програми лояльності – додаток retail wallet, розроблений нашими інженерами, який автоматично нараховує та відстежує бали за покупки клієнтів. Бали мають готівковий еквівалент та використовуються для майбутніх покупок у магазині. Також, інженери GlobalLogic впровадили програму лояльності у мережу супермаркетів одного з наших клієнтів. Новий сервіс лояльності збільшить річний дохід на 50 мільйонів доларів при формуванні більш лояльної та залученої клієнтської бази, яка становитиме 50 % від загального обсягу транзакцій клієнта.

7. Перспективним напрямком доставки товарів стали дрони. Завдяки швидкому розвитку технологій безпілотників та вдосконаленню їх технічних можливостей, використання дронів-кур'єрів вже не здається таким неможливим, як ще декілька років тому. Використання безпілотників може скоротити витрати на час доставки, особливо вигідною в важкодоступних місцях, таких як віддалені райони. Однак, використання дронів у ритейлі також вимагатиме вирішення ряду технічних, регуляторних та безпекових викликів, таких як автономність, безпека польотів, забезпечення приватності клієнтів та відповідність місцевому законодавству.

Отже, після відновлення економіки, будемо спостерігати зростання внутрішнього попиту, зокрема на товари продовольчого, будівельного та побутового призначення та попиту на товари українського виробництва.

Змінюватимуться підходи до маркетингу та продажів, зростатиме роль електронної комерції, таргетованих пропозицій, споживчих профілів та автоматизованих процесів. Важливим фактором стануть зміни в споживчій поведінці, зокрема зростання уваги до репутації бренду.

ІТ-індустрія робитиме свій внесок у відбудову ритейлу України, створюючи ефективні технологічні рішення, електронні платформи, системи аналітики та управління запасами, що допоможуть покращити ефективність, оптимізувати процеси та підвищувати конкурентоспроможність роздрібного бізнесу.

## **БАЗОВІ ЧИННИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**Карапінка М.І.**, аспірант\*,

ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0116-8436>

**Чигринюк Т.М.**, магістр,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

Трудова міграція населення обумовлена численною кількістю чинників, серед яких пріоритетне місце займає заробітна плата, рівень якості життя, можливості трудової зайнятості, розвиток соціальної інфраструктури тощо. Дійсно трудова міграція відіграє роль певного запобіжника низького рівня життя, за допомогою якого населення знаходить кращі умови для задоволення соціально-економічних потреб. Для окремих категорій населення – це стає певним способом життя, в масштабах країни – призводить до значних демографічних та економічних втрат [1, с. 36-39].

Враховуючи високу динамічність глобалізаційних економічних відносин, все більше посилюється необхідність послаблення

---

\* Науковий керівник – Васильців Т.Г., д.е.н., професор

міграційних аспірацій населення, а особливо для нашої країни, яка змушена вести активно захищати власний суверенітет. Загалом трудова міграція є об'єктом численних наукових теорій та широко досліджується, метою чого стає пошук нових способів забезпечення її позитивного впливу на соціально-економічний стан країни.

Для регулювання міграційних потоків в Україні розроблені усі необхідні нормативно-правові документи, реалізуються регіональні (місцеві) та загальнонаціональні програми [2, с. 54-60]. Відтак можна стверджувати про налагодженість достатніх передумов для призупинення активної трудової міграції нашого населення. Але із початком війни, розроблені державні програми втратили цінність і зараз потребується віднайти нові способи принаймні для мінімізації міграційних аспірацій, а особливо молодого населення України.

Сформувалась теорія, за якої внутрішньодержавні та міждержавні міграційні тенденції є наслідком геополітичної глобальної кризи, подолати яку досить складно, адже значна частина чинників міграції є малопрогнозованою та непередбачуваною. Тут вагомого значення набуває здатність міжнародних інституцій активно долучити та успішно вирішити питання міграційної кризи, що може вимагати військового втручання. Дійсно, часто міграційні тенденції є наслідком бажання населення змінити постійне місце проживання та віднайти кращі умови життя. Так все більше стає поширеною тенденція набуття мігрантами статусу біженців, який заведено вважати як один із елементів отримання гарантій отримати право на проживання в іншій країні. Здебільшого це пов'язано із нагальним бажанням мігрантів працевлаштуватися з комфортними умовами праці, гідною оплатою праці, зручним локальним розташуванням місця роботи тощо [3, с. 507-514]. Примітно, що переважну частку мігрантів у світовому господарстві складають трудові мігранти. Оскільки трудові ресурси розподілені по країнах нерівномірно, потенційні мігранти виїжджають до країн, де є дефіцит робочої сили, зокрема зважаючи на рівень економічного розвитку країни та надлишку в ній робочої сили.

Чинники трудової міграції, як відомо, реалізуються на макрорівні (якість життя, освіта та охорона здоров'я, оподаткування, впевненість у завтрашньому дні) та на мікрорівні (заробітна плата, системи заохочення, безпека праці, освіта та інфраструктура підприємства, виробничі відносини). За перший рівень відповідає держава, тоді як за другий – підприємства, які повинні забезпечити гідні умови праці.

Слід підкреслити, що прагнення і готовність до трудової міграції формуються в результаті суб'єктивного вибору людини під впливом

низки чинників, зокрема, як привабливість праці, соціальні умови і перспектива прийняття рішення. З цього погляду важливо аналізувати трудову міграцію з позиції мотиваційних переваг, беручи до уваги об'єктивні та суб'єктивні оцінки і порівняння доходів та інших вигод у сфері праці та за її межами, а також незручності в умовах життя на батьківщині та за кордоном і, навпаки, додаткові зручності, які може мати мігрант, змінюючи місце проживання [4, с. 70-88].

Так складається, що незворотна трудова міграція є поширеним явищем в умовах глобалізації економічних відносин, коли мігранти намагаються витратити якомога менше коштів на себе і терпіти непривабливі умови праці та соціальний дискомфорт. Натомість трудові мігранти, для яких висока заробітна плата в іншій країні є достатнім доказом гідних умов праці, мають значно вищий ризик неповернення. Кожен мігрант приймає рішення про трудову міграцію та неповернення на основі критерію оптимізації порівняльної суми вигод від міграції в іншу країну. Безперечно, з огляду на переважання довгострокової орієнтації, потенційні мігранти можуть обирати привабливу якість життя для себе або своєї сім'ї в майбутньому і погоджуватися на роботу в гірших умовах праці або з відносно порівнянною заробітною платою, ніж на батьківщині.

В цілому трудова міграція розглядається як з позитивної, так і негативної сторони, але в міру глобалізаційних економічних відносин залишатиметься поширеним явищем, яке вже тривалий час притаманне багатьом країнам.

#### Література:

1. Василюк Т.Г., Лупак Р.А., Левицька О.О., Мульська О.П. Ідентифікація факторів міграційної активності населення Карпатського регіону України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2019. Вип. 4(272). С. 36-39.
2. Лупак Р.А., Поліщук В.В. Аналітичні характеристики внутрішніх та зовнішніх векторів міграції населення України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 54-60.
3. Levytska O., Mulska O., Ivaniuk U., Kunitska-Iliash M., Vasylytsiv T., Lupak R. Modelling the Conditions Affecting Population Migration Activity in the Eastern European Region: The Case of Ukraine. *Tem Journal*. 2020. Vol. 9. № 2. P. 507-514.
4. Lupak R., Miziuk B., Zaychenko V., Kunitska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. № 8(1). P. 70-88.

## ОЦІНКА ШКОДИ ВІД ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ

**Каут О.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Український державний університет  
науки і технологій, м. Дніпро, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4126-4961>

Для реалізації завдань управління та виділення логістичних ризиків, з якими пов'язані найбільші економічні втрати, необхідна розробка методики оцінки можливої шкоди від ризиків. Звичайний практикою в цьому випадку є визначення ймовірності настання ризикових подій та оцінка шкоди на основі деякого узагальненого показника витрат або втрат (наприклад, втрати від простою транспортного засобу, збоїв у виробничому циклі тощо). Використання як критерію оцінки втрат (збитків) від ризиків показника загальних логістичних витрат напштовхується на відомі труднощі в його визначення:

– Нестача диференціації бухгалтерського та управлінського обліку за факторами/параметрами/ об'єктами логістики. Слабке Використання ABC-аналізу.

– Проблема виявлення прихованих операційних логістичних витрат у ланцюзі постачання.

– Проблема бенчмаркінгу та нормування при оцінці величини витрат. Необхідність створення та ведення баз даних з логістичним операційним та транзакційним витратам.

– Втрати від іммобілізації коштів у запасах як складова загальних логістичних витрат дуже рідко контролюється та враховується службою логістики, оскільки в багатьох компаніях це відносять до прерогативи фінансових департаментів, при тому що обґрунтування певного рівня запасів (особливо страхових запасів, що безпосередньо пов'язано з управлінням логістичними ризиками) – предмет постійних міжфункціональних конфліктів.

– Розрахунок збитків від логістичних ризиків, зокрема втрат від втрачених продажів, дуже часто представляє собою складну аналітичне завдання, що вимагає обробки великого обсягу інформації та достатньо просунутої методології.

В результаті аналізу підходів до класифікації логістичних витрат роблено висновок про доцільність розробки структури узагальненої моделі витрат, що з управлінням логістичними ризиками, що включає як фінансову оцінку безпосередніх наслідків ризикових подій, і заходів,



вкладених у них виявлення, страхування та ін., що дозволяє формувати різні комбінації елементів витрат у рамках оцінки збитків від логістичних ризиків. Для формування моделі збитків розглянемо основні елементи логістичних процесів (з метою спрощення демонстрації буде розглянута ланцюжок тільки з двох процесів) взаємозв'язку з витратами на них здійснення.

Видокремимо наступні основні елементи логістичних процесів: основний матеріальний потік – потік сировини, матеріалів, готової продукції, переміщення та/ або трансформація якого – основна мета логістичного процесу металургійної компанії; допоміжний матеріальний потік – потік допоміжних матеріальних ресурсів, необхідні виконання логістичних операцій, спрямованих на переміщення та/ або трансформацію основного матеріального потоку.

Основний інформаційний потік – потік інформації, повідомлень у будь-якому вигляді – документи паперові та електронні (наприклад, транспортні та товаросупровідні документи), сигнали про початок операцій над основним матеріальним потоком (наприклад, завдання на виконання навантаження / розвантаження, відбір та комплектацію, комплектувальний лист, маршрутний лист), заявки, замовлення та ін. – Допоміжний інформаційний потік – потік інформації, необхідний для виконання окремих операцій та координації між ними, наприклад, інформація про завантаження техніки та обладнання, звіти про інвентаризацію за минулий період тощо. або якщо виступає «виходом» процесу – повідомлення та звіти про виконані операціях, витраті ресурсів та ін. Регулятор – інформаційний потік, що визначає правила, регламенти, порядок (розклад), нормативи виконання логістичних операцій.

Непродуктивний запланований матеріальний потік (НПМП) – потік матеріальних ресурсів, що генерується в результаті переробки основного матеріального потоку, що не є метою логістичних процесів, що не має цінності для споживача, але величину якого можна, можливо спрогнозувати з достатньою ступенем визначеності. Він не є наслідком настання ризикових подій, але пов'язаний з поточним технологічним рівнем логістичних операцій: відходи, залишки. Також з метою визначення загальної суми витрат, пов'язаних з матеріальними потоками «на вході» та «виході» логістичного процесу, сюди необхідно віднести заплановані важко усунуті втрати матеріальних ресурсів та природну спад, хоча виділення їх фізичної форми, що становить матеріальний потік у натурі, утруднено.

Непродуктивний незапланований матеріальний потік – потік матеріальних ресурсів, що генерується в результаті перетворення основного матеріального потоку, що не є метою логістичних процесів, що не має цінності, як результат ризикової події. Це матеріальні ресурси з порушеними якісними характеристиками, подальше використання яких утруднено (вимагають додаткових операцій з відновлення властивостей) або неможливо, а також незаплановані втрати, пов'язані з крадіжками. Відповідно, для визначення прямих збитків, пов'язаних із виникненням логістичних ризиків, необхідно визначити частки всіх витрат, пов'язаних з «вхідними» матеріальними та інформаційними потоками, що припадають на «вихідний» непродуктивний незапланований матеріальний потік.

Непрямі шкоди визначаються як перевищення витрат на основні ресурси, а також керуючі дії, пов'язані з порушенням тимчасових параметрів матеріальних та інформаційних потоків, плюс витрати, пов'язані з відновленням безоплатно втрачених матеріальних ресурсів. На суму збитків методом прямого рахунку переносяться витрати, пов'язані з основним та допоміжним матеріальними потоками. Для визначення частки витрат, пов'язаних з ресурсами (техніка, обладнання та персонал) та керуючими впливами, що припадають на непродуктивні виходи логістичних процесів, необхідно реалізувати процедури функціонально-вартісного аналізу; частково, прямі витрати – відрядна оплата праці та витрати, які можна, можливо визначити методом прямого рахунку (нормативними методами). З проходженням через ланки в ланцюзі постачання вартість одиниці матеріальних ресурсів збільшується на суму витрат, пов'язаних з трансформацією та просуванням матеріальних потоків на попередньому ланці ланцюга поставок, наведені на одиницю матеріальних ресурсів.

Окремі складники суми шкоди будуть умовними величинами, тобто. мати або не мати місце при різних варіантах розвитку ризикових подій. Таким чином, сума шкоди від ризикової події, пов'язаної з пошкодженням матеріальних ресурсів, може бути розрахована з використанням дерева ризику.

Такий підхід дозволить розробити ефективну методіку оцінки шкоди від логістичних ризиків у ланцюгах постачання металургійних компаній, засновану на узагальненій моделі витрат, пов'язаних з управлінням логістичними ризиками, що включає як фінансову оцінку безпосередніх наслідків ризикових подій, так і заходів, спрямованих на їх виявлення, що дозволяє формувати різні комбінації елементів рамках такої оцінки.

### Література:

1. Вітлінський В.В., Скільцько В.І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 246-253.
2. Кондратенко Н.О., Лобашов О.О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2015. № 102.С. 343-350.
3. Гришко В., Гунченко М. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 54-58.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

**Квашук О.В.**, викладач вищої кваліфікаційної категорії,  
викладач-методист, ВСП «Уманський фаховий коледж  
технологій та бізнесу» УНУС, м. Умань, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6944-9576>

Кожен день ринкова економіка створює нові вимоги до підприємства, які обумовлюються конкуренцією, надзвичайними ситуаціями, високою якістю, постійно зменшеним часом виконаних робіт та необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації. Успішною компанія вважається тоді, коли керівництво здатне передбачити можливі ризики та якомога швидко відреагувати на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, розподілити інвестиції та прибуток підприємства, щоб досягти найкращого результату і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі. Але у ХХІ столітті поняття існування підприємства в довгостроковій перспективі на основі стратегічного управління вже не задовольняє потреби ні власників, ні управлінців, ні, згодом, споживачів. Всесвітня пандемія, війна, технологічний вибух за останні роки, розвиток Індустрії 4.0, розповсюдження Четвертої промислової революції – все це робить закономірним зростання ролі науки, інновацій, цифрових технологій в суспільстві, вивід економіки знань як одного з головних чинників розвитку світового господарства, що формує глобальне конкурентне середовище економіки знань [4, с. 12]. В таких умовах підприємство має виходити за рамки сталого стратегічного управління,

роблячи наступний, новий крок – створення унікальної продукції, нової галузі, ніші на ринку, та звертаючи увагу саме на рівень та вектор стратегічного розвитку. Такий процес управління слід вважати найактуальнішим питанням TOP-менеджменту сьогодення. Сьогодні підприємствам у всьому світі доводиться знаходити інноваційні способи функціонування в абсолютно незвичних для них умовах, спричинених багатьма факторами, зокрема війною на території України, пандемією COVID-19, цифровізацією та зростанням ролі людського капіталу, що зумовлює адаптацію підприємства до мінливого середовища, яка здебільшого передбачає зародження боротьби за кожного споживача, клієнта та ринку збуту. Зародження цієї боротьби або економічної конкуренції як явища, притаманного ринковій системі господарювання, можна віднести до мануфактурного періоду, коли суб'єкт господарювання намагався створити якомога вигідніші умови для виробництва та збуту продукції [2, с. 38]. Конкуренція створює умови для економіки, де рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі. Конкуренція потребує певного середовища для існування, або середовища, де формуються умови діяльності підприємств. У період XX-XXI ст. відбулися зміни в процесі конкуренції, які пов'язані зі зміною конкурентного середовища, а саме: інтернаціоналізація і транснаціоналізація світової економіки, міжнародний поділ праці і міграція, інформаційно-комунікаційна революція, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів, формування глобального ринку, перетворення інформації та компетенцій на ключовий виробничий ресурс та інше. Аналізуючи процеси, які утворилися в світі за рахунок глобалізації, можна стверджувати, що «глобальний» аспект також розповсюджується і на конкурентне середовище, де формується конкуренція між світовими компаніями, державами та установами, що породжує глобальне конкурентне середовище. Тенденції в розвитку конкурентного середовища та конкурентних відносин на глобальному рівні залежать від інноваційного аспекту розвитку. Вивчення взаємозв'язку між інноваціями та конкуренцією дає усвідомлення здійсненого переходу від розуміння конкуренції як стимулу для розвитку (впровадження нових технологій, техніки, товарів тощо) до надання інноваційним факторам центрального місця в механізмі конкуренції.

Сьогодні підприємства функціонують у динамічно мінливому, агресивно-конкурентному ринковому середовищі. Безумовно, це

стосується ТНК, які є і надалі залишатимуться головними суб'єктами господарювання, задаючи напрямок розвитку та виступаючи основними інвесторами інноваційного процесу в ньому [1, с. 54]. Ступінь впливу ТНК та міжнародних компаній на розвиток глобалізаційних процесів та формування глобального конкурентного середовища характеризується питомою вагою вартістю брендів, активів, продажів, інвестицій, рівня технологічності виробництва, тощо.

Глобальне конкурентне середовище чинить великий вплив як на економіку країни, так і на кожне окреме підприємство. Фактори впливу середовища змінюються разом із трансформацією світу, що породжує зміни моделей управління як на макрорівні, так і на мікро. Інформаційно-комунікаційні технології сьогодні є найбільш потужною рупійною силою у світовій економіці і більшість досягнень людства пов'язані із ними. Новації торкнулися перш за все процесів створення, передачі, зберігання аналізу інформації та управління [4, с. 37]. Локдаун у зв'язку з пандемією COVID-19 став потужним драйвером для бізнесу щодо змін форм та методів роботи, впровадження інновацій, які раніше відкладалися. У цьому плані потужного розвитку зазнали онлайнмайданчики національних ритейлерів. Епоха після COVID-19 матиме економіку, сформовану новими звичками та правилами, засновану на зменшенні взаємодії людей одне з одним та жорсткіших обмеженнях у всьому, але пандемія змінила розвиток ринків та споживацький досвід, що потребує подальшого дослідження і найкращою галуззю третинного сектору для цього є оптова та роздрібна торгівля, яка вже сьогодні складає 15 % всієї валової доданої вартості в Україні [3]. Останнім часом серед учених-футурологів стало поширене вчення про технологічну сингулярність, де технічний прогрес незабаром стане настільки швидким і складним, що виявиться недосяжним для розуміння, завдяки штучному інтелекту відбудеться злиття людини та машини, а також збільшення можливостей людського мозку за рахунок біотехнологій.

Глобалізація робить можливим практично миттєве поширення і впровадження технологій, значить, вона є середовищем і основою для економіки знань. Докорінна зміна конкурентного середовища під впливом глобалізації, економічної агломерації, інтернаціоналізації і транснаціоналізації світової економіки, інформаційно-комунікаційної революції, урбанізації, енвайронменталізму, IV та V промислової революції, економіки знань, тощо призводить до перетворення конкурентних відносин у різних векторах. Пандемія COVID-19

вплинула на більшість галузей економіки, змінивши навіть ставлення до найпростіших необхідних речей в середовищі. Провідну роль у розвитку бізнесу сьогодні починає грати людський капітал, розвиток унікальних внутрішніх ресурсів підприємства, накопичення внутрішньофірмових організаційних знань та вмінь, які неможливо скопіювати конкурентним структурам, поєднані з ідентифікацією компетенцій і здатностей. Ці компетенції і здатності створюють можливості для побудови особистого бізнес-простору, набуття, розвитку і поширення власних конкурентних переваг. Успішне формування й імплементація їх у діяльність підприємства нерозривно пов'язані з розвитком і використанням людського капіталу. Оскільки носіями компетенцій і здатностей є працівники підприємства, саме вони є джерелом і головним потенціалом розвитку бізнесу, генерації інноваційних ідей та створення механізмів зростання. Слід зазначити, що в умовах економіки знань саме людський капітал, використовуючи нові технологічні можливості, серед постійних глобальних коливань забезпечує індивідуальний стратегічний розвиток кожного підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

#### Література:

1. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств FMCG. *Фаховий науковий журнал Modern Economics*. 2020. № 24.
2. Квятко Т.М. Генезис наукових основ теорії конкуренції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. № 182.
3. Матеріали Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.01.2024).
4. Скіцько В.І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2016. № 5. С.33-40.

## ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Квятко Т.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Інститут тваринництва НААНУ, м. Харків, Україна

У сучасних умовах господарювання фіксується посилення конкуренції практично на будь-якому сегменті товарного ринку. Не є виключенням в цьому питанні і ринок аграрної продукції, який формує

підвищені вимоги до вітчизняних товаровиробників. Однак, реформи, що відбулися в Україні протягом останніх десятиліть негативно вплинули на розвиток вітчизняного аграрного сектору, який завжди лишався одним з ключових елементів національної економіки нашої країни. Погіршення ситуації в даній галузі посилилося на початку 2022 р., у результаті російсько-українського протистояння перед вітчизняними товаровиробниками постали нові надзвичайно складні виклики, які призвели до суттєвих змін в діяльності суб'єктів агробізнесу. Сьогодні українські аграрії виявилися неготовими до конкурентної боротьби та неспроможними постачати на зовнішні ринки продукцію, яка б відповідала міжнародним стандартам якості (експертна оцінка конкурентоспроможності української аграрної продукції є досить низькою), що в свою чергу, призвело до погіршення фінансово-економічного стану даних суб'єктів бізнесу. Проте, в умовах російсько-українського конфлікту полішити ситуацію в галузі можливо, в першу чергу, за рахунок виробництва продукції, яка б відповідала вимогам міжнародних стандартів якості. У результаті виробники зможуть вийти на нові ринки, ефективно задовольнити потреби споживачів, залучити нових партнерів, підвищуючи конкурентоспроможність та забезпечуючи стійкість в умовах воєнного стану.

У результаті поглиблення інтеграційних процесів формується нове уявлення про роль якості, яка стає ключовою складовою у задоволенні потреб споживачів та завоюванні лідируючих позицій на ринку, а отже і поліпшенні фінансово-економічного стану суб'єкта аграрного бізнесу [1]. Сьогодні більшість товаровиробників розуміє, що якість продукції – це невід'ємна складова конкурентоспроможності, яка являє собою сукупність характеристик та властивостей, які є визначальними у процесі задоволення вимог споживачів в залежності до їх очікувань. Якість є відносним показником, адже вона може змінюватися. Так, наприклад, висока якість продукції може відповідати одним потребам, але не задовольняти інші. В економічній наці якість продукції оцінюється на основі певного комплексу показників, які дають можливість охарактеризувати продукт з різних боків. Концепція якості аграрної продукції ґрунтується на комплексності споживчих характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, враховуючи призначення продукції [2]. Як правило, підвищення якості вимагає додаткових витрат у процесі виробництва, що в подальшому, відображається на ціні для кінцевого споживача.

Аналізуючи українські реалії сьогодення, можемо прийти до висновку, що підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах російської агресії є надзвичайно важким питанням, проте певні виклики можуть бути перетворені в конкурентні переваги, якщо вжити відповідних заходів:

- державна підтримка вітчизняного товаровиробника (надання податкових пільг, надання субсидій тощо);
- диверсифікація агропродукції (розширення асортименту готової продукції, вихід на нові міжнародні ринки);
- впровадження НТП у виробничий процес (впровадження новітніх агротехнологій, цифровізація, автоматизація тощо);
- підвищення продуктивності праці (залучення молодих спеціалістів, підвищення кваліфікації працівників, впровадження систем преміювання тощо);
- раціональне використання виробничих ресурсів;
- розвиток локальних ринків.

На нашу думку, якість продукції є базовим фактором який визначає результативність діяльності аграрних підприємств та їх позицію на відповідному сегменті товарного ринку. Як показала практична діяльність товаровиробників, саме якість продукції впливає на споживчу цінність товару, лояльність споживачів до бренду, імідж компанії і т. д [3]. Умови російсько-українського конфлікту сформуvalи перед вітчизняними товаровиробниками не лише нові проблеми, але і створили можливості для виробництва високоякісної продукції та поліпшення її конкурентоспроможності. Наразі вітчизняні товаровиробники мають усвідомити, що лише виробництво продукції належної якості створює всі необхідні умови для нарощування обсягів експорту продукції, залучення інвесторів, зацікавленості споживачів та стабілізації економіки в умовах воєнного стану.

#### Література:

1. Вітковський Ю.П. Агромаркетинг в Україні: аспекти розвитку. *Вісник ХНТУСГ. Економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 193-201.
2. Квятко Т.М. Методологічне значення сучасних теорій конкуренції для економічних досліджень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 56-64.
3. Вітковський Ю.П., Смігунова О.В., Дудник О.В. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. *Український журнал прикладної економіки*. 2022. № 6. Т. 1. С. 160-164.



## СВІТОВА ПРАКТИКА ТА НАЦІОНАЛЬНІ РЕАЛІЇ ПОДОЛАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ У КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Клименко К.В.**, кандидат економічних наук,  
ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8295-1333>

**Ухналь Н.М.**, доктор філософії з економіки,  
ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8562-9355>

У 2019 році Європейська Комісія оновила та розширила стратегію щодо циркулярної економіки, називаючи її «Звітність до нової господарської моделі: діяти для зміни». Ця стратегія встановлює план дій для прискорення переходу до циркулярної економіки в Європейському Союзі. Основні аспекти цієї стратегії включають: посилення циклічного виробництва: заохочення використання вторинної сировини та вторинної переробки для зменшення залежності від первинної сировини; зменшення та управління відходами: зростання ефективності використання ресурсів та зменшення генерації відходів, в тому числі пластику; підтримка ринків для циркулярних матеріалів: створення ринків для вторинної сировини та впровадження стандартів для циркулярних матеріалів; стимулювання циркулярних бізнес-моделей: підтримка бізнес-моделей, що сприяють використанню та вторинній переробці товарів; зменшення використання шкідливих хімікатів: впровадження строгих стандартів для хімікатів у виробництві та виготовлення товарів; збільшення циркуляції електроніки: стимулювання використання та переробки електроніки та електричних пристроїв.

Ця стратегія спрямована на збільшення сталості, зменшення впливу на довкілля та створення нових можливостей для підприємств та громадян. Перехід до циркулярної економіки є ключовим елементом багатьох сучасних стратегій сталого розвитку, а Європейська Комісія вирішила взяти відповідальність за стимулювання цього процесу в ЄС.

European Green Deal (Європейський Зелений Пакт) – це широка стратегія та ініціатива, яку Європейський Союз оголосив для досягнення кліматичної стійкості та сталості економіки. Цей план був представлений Європейською Комісією в грудні 2019 року. Основні цілі та напрями European Green Deal включають:

– кліматична нейтральність: до 2050 року ЄС планує досягти кліматичної нейтральності, тобто не викидати в атмосферу більше парникових газів, ніж може бути поглинуто чи знищено;

– циркулярна економіка: заохочення використання та переробки вторинної сировини, зменшення відходів та підтримка циркулярних бізнес-моделей;

– інновації та сталість: сприяння інноваціям в екологічній сфері та забезпечення стійкого розвитку економіки;

– охорона біорізноманіття: збереження та відновлення природних екосистем для підтримки біорізноманіття.

Закон США «Збережемо наші моря 2.0» від 2020 року говорить про циркулярну економіку як про модель (перезфразування), «яка використовує системно-орієнтований підхід і включає промислові процеси та економічну діяльність, які є відновлювальними або регенеративними за своєю схемою, забезпечуючи використання ресурсів у таких процесах і діяльності. Підтримувати їх найвищу цінність якомога довше та прагнути до усунення відходів» [1].

Так, протягом кількох років у межах вимог Угоди про асоціацію з ЄС в Україні розвивається нормативно-правова база поводження з відходами. Зокрема, створена Національна стратегія управління відходами до 2030 року, Національний план управління відходами до 2030 року, Закон України «Про житлово-комунальні послуги» та проект Закону України «Про управління відходами». Усі ці нормативні та законодавчі акти мають на меті прискорити рух держави до європейських стандартів екологічної безпеки.

Україна в процесі євроінтеграції має прислатися до цього курсу, проголосивши в Національній економічній стратегії намір досягти кліматичної нейтральності до 2060 року [2]. У Плані пріоритетних дій Уряду на 2023 р. [3], наголошено на запровадження механізму енергетичного планування на місцевому рівні з метою встановлення та досягнення місцевих та загальнодержавних цілей з енергоефективності, розвитку відновлюваної та зеленої енергетики; формуванні ключових напрямів взаємодії з ОЕСР з питань щодо декарбонізації економіки, зменшення обсягу викидів, заохочення екологічних (зелених) інвестицій та сталого управління природними ресурсами; створення інструмента, кошти від продажу якого будуть залучені виключно на фінансування проектів екологічного спрямування; запровадження порядку відбору та супроводження проектів екологічного спрямування, які фінансуються за кошти державного і місцевого бюджетів тощо.

«Ukrainian Green Deal» – концепція «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. Міністерство енергетики та захисту довкілля презентувало проєкт Концепції «зеленого» енергетичного переходу до 2050 року, який зумовлений трансформацією підходів до розвитку енергетики в світі та особливою увагою до проблем боротьби

зі зміною клімату [4]. На думку авторів Концепції, 70 % електроенергії відновлювальної енергетики у загальному енергобалансі країни передбачає також «припинення дії необґрунтовано високих «зелених» тарифів на електроенергію, отриману з альтернативних джерел». Адже, наразі й без «зеленого» тарифу інвестувати у відновлювану енергетику вигідніше, ніж у традиційні джерела. Нині в Україні всього 5 % енергії генерують «зелені» електростанції, коли інші 95 % – виробляється традиційним методом».

Концепцією також були поставлені й інші завдання, виконання яких очікується до 2050 року, а саме: повна відмова від вугільної генерації, скорочення частки електрогенерації з АЕС до 20-25 %, повна інтеграція ОЕС України до загальноєвропейської системи ENTSO-E, діджиталізація (оцифрування) української енергомережі, перехід до кругової економіки та зменшення відходів, їх раціонального використання, розглядається можливість впровадження ядерних реакторів малої потужності, як безвуглецевої технології.

Отже, впровадження принципів циркулярної економіки в Україні становить актуальне завдання для забезпечення сталого розвитку та оптимізації ресурсного використання. Це включає різні напрями – від урядових стратегій до підприємницьких та споживчих ініціатив. Можливі шляхи включають розробку національної стратегії, встановлення законодавчих рамок для циркулярного виробництва, надання фінансових стимулів та підтримку наукових досліджень. Привертаючи приватний сектор, ці заходи сприятимуть сталому розвитку та зменшенню негативного впливу на довкілля.

### Література:

1. Яка різниця між циркулярною економікою і зеленою? URL: <https://ukraine-oss.com/yaka-riznyczya-mizh-czyrkulyarnoyu-ekonomikoyu-i-zelenoyu/> (дата звернення: 07.02.2024).
2. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України. Аналітичний документ. Квітень 2020. URL: <https://www.rac.org.ua/uploads/content/571/files/european-green-dealuafinal.pdf> (дата звернення: 07.02.2024).
3. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік: розпорядження Кабінету міністрів України від 14 березня 2023 р. № 221-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2023-rik-221r-140323> (дата звернення: 07.02.2024).
4. «Ukrainian Green Deal» – концепція «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. URL: <https://se.net.ua/ukrainian-green-deal-kontseptsiya-zelenogo-energetychnogo-perehodu-ukrayiny-do-2050-roku/> (дата звернення: 07.02.2024).

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК СУБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ АГРОБІЗНЕСУ

**Ковальова О.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4240-4498>

В сучасних нестабільних ринкових умовах однією з основних проблем аграрної галузі є пошук напрямів розвитку суб'єктів аграрного підприємництва, що всі разом і складають цю складну соціально-економічну систему, якою є аграрна галузь.

Необхідність управління розвитком соціально-економічної системи аграрної галузі пояснюється її специфічними рисами, що підвищують рівень ризику господарювання, а саме:

- тривалий часовий лаг виробництва продукції, що надовго відволікає обігові кошти з обороту, а також посилює ризик інфляції;
- поступове нарощування потреби в обігових коштах протягом виробничого циклу та одномоментне їх вивільнення у кінці виробничого циклу під час реалізації готової продукції;
- суттєвий вплив на результати виробництва природно-кліматичних умов.

Однак, незважаючи на ризикованість сільськогосподарської діяльності, аграрна галузь має стратегічно важливе значення, оскільки забезпечує продовольчу безпеку країни та наповнення державного й місцевих бюджетів валютними коштами навіть під час війни. Все це свідчить про необхідність пошуку напрямів розвитку підприємницьких структур в аграрному секторі.

Проблемі необхідності управління розвитком соціально-економічних систем присвячені численні праці вчених. Парфентьева О.Г. зазначає, що управління розвитком соціально-економічних систем має базуватися на принципах системності, функціональності, ситуаційності, синергичності, проектування, процесності, стратегічності, ціле орієнтованості, спроможності вирішувати проблеми, адаптивності, що відповідає логіці управління [2]. Ігнорування цих принципів може призвести до розбалансування розвитку. Так, як відмічено в праці Зоря О.П., сьогодні у вітчизняному аграрному виробництві розвиваються переважно форми господарювання, орієнтовані на одержання прибутку й одночасне забезпечення припливу приватних інвестицій, що, з одного боку,

забезпечує зростання ефективності сільського господарства, а з іншого – така орієнтація на отримання значних прибутків в короткостроковому періоді можна значно погіршити екологічну та соціальну ситуацію в сільській місцевості [1], а також призводить до поширення захворювань сільського населення внаслідок застосування хімічних засобів в сільському господарстві [7]. Уникнути таких негативних наслідків, як вважають, Попова Т.В., Іщенко А.В., можна завдяки кооперації дрібних товаровиробників аграрної продукції, що може стати потужним напрямом розвитку цих підприємств [3]. Розвиток кооперації, як зазначено в монографії за редакцією Лупенка Ю.О., може стати основою для підвищення соціальної відповідальності аграрних товаровиробників та сприяти становленню соціально-орієнтованої економіки країни в цілому [4]. Подібний висновок про позитивний вплив аграрної сфери на розвиток сільських територій і підприємництва на селі, що, в свою чергу, значно поліпшить соціально-демографічну ситуацію у сільській місцевості зроблено у праці [6].

Таким чином, численні напрацювання вчених свідчать про важливість управління розвитком соціально-економічних систем та необхідність пошуку нових напрямів їх розвитку. Чинниками, що обумовлюють потребу в удосконаленні управління розвитком аграрних підприємств, виступають: скорочення кількості фермерських господарств, зниження в підприємствах чисельності найманих працівників, зменшення прибутку та рівня рентабельності [5].

Підприємництво в аграрній сфері – складне та багатогранне явище, яке відбувається в різних формах, що дозволяє організовувати підприємницьку діяльність конкретним підприємцем на конкретній території таким чином, щоб ефективно використовувати ресурсний потенціал та отримувати максимальний прибуток. Відповідно, в аграрному секторі сьогодні розвиваються форми господарювання, орієнтовані на одержання значних прибутків в короткостроковому періоді та одночасне збільшення обсягів інвестування. Тому мова йде про великі підприємницькі структури, типу Товариств та холдингів. Слід відмітити, що такі підприємства чинять як позитивний, так і негативний вплив на розвиток сільських територій. Так, вони є дієвими формами залучення капіталу, забезпечуючи найефективніше його використання. Оскільки, маючи значні інвестиційні ресурси, можуть впроваджувати новітні технічні засоби та технології. З іншого боку, як свідчить досвід України, такі підприємства орієнтуються на виробництво високоприбуткових культур, які негативно впливають на

стан родючості ґрунтів. Також, за рахунок використання сучасних технологій, зменшується потреба в робочій силі. Відповідно, демографічна проблема і проблема зайнятості на селі не вирішуються. Отже, орієнтація таких великих підприємств на максимізацію прибутку в короткостроковому періоді може в стратегічному плані погіршити умови відтворення в сільському господарстві за рахунок погіршення родючості ґрунтів, поширення захворюваності населення, що ускладнить екологічну і соціальну ситуацію на селі. Таким чином, підприємницьким структурам, особливо дрібним та середнім, необхідно знаходити напрями для подальшого свого розвитку з урахуванням інноваційних та екологічних вимог.

Таким напрямом розвитку аграрних підприємств є диверсифікація виробництва. Диверсифікація виробництва – це напрям розвитку підприємства, що орієнтований на розширення асортименту виробленої продукції шляхом освоєння нових напрямів діяльності. Головна мета диверсифікації полягає у зниженні ризиків за рахунок ведення діяльності в декількох різних галузях та збільшення виручки та прибутку. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва неодмінно поживає і інші види бізнесу. У зв'язку з чим виділяють такі напрями диверсифікації аграрних підприємств, як: зростання у структурі товарної продукції частки продукції підсобних виробництв; багатоваріантність діяльності підприємницьких структур аграрного сектору; розвиток несільськогосподарських напрямів діяльності у сільських громадах з метою забезпечення зайнятості та зростання рівня доходів населення; формування інтегрованих структур.

Іншим напрямом розвитку аграрних підприємств є пошук та освоєння ринкової ніші. Наприклад, у рослинництві нішевими культурами є часник, нут, ягоди тощо, в тваринництві – розведення бджіл, нутрій та ін. Освоєння ринкової ніші забезпечує додатковий або основний прибуток підприємству. Так, наприклад, галузь бджільництва, як напрям диверсифікації в напрямку завоювання ніші з виробництва меду, здатна забезпечити виробникам не лише отримання прибутку від продажу продуктів бджільництва, а зекономити кошти на мінеральні добрива за рахунок збільшення урожайності завдяки запиленню бджолами. При цьому ще й покращується екологічна ситуація на селі.

Потужним напрямом розвитку аграрних підприємств, як відмічено в [1, 3, 4] є формування кооперативних відносин.

На рис. 1 представлено основні напрями розвитку аграрних підприємств, як суб'єктів соціально-економічної системи агробізнесу.



**Рис. 1. Основні напрями розвитку аграрних підприємств**

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, пріоритетними для розвитку суб'єктів аграрного підприємництва є напрями зі зростання економічної ефективності через скорочення витрат, поліпшення техніко-технологічної бази, розвиток маркетингу, вдосконалення системи управління, диверсифікація та інтеграційні відносини.

#### **Література:**

1. Зоря О.П. Системний розвиток аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46-1. С. 99-103.

2. Парфентьева О.Г. Методологічні підходи в управлінні розвитком транспортних компаній як соціально-економічних систем. *Збірник наукових праць ДУТТ*. Серія «Економіка і управління», 2023. Вип. 53. С. 27-39.

3. Попова Т.В., Іщенко А.В. Перспективи розвитку кооперативних відносин на базі особистих селянських господарств. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4. С. 157-163.

4. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект: монографія / [Луценко Ю.О., Малік М.Й., Заяць В.М. та ін.]. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 432 с.

5. Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2019. Вип. 7-8(81). С. 52-56.

6. Bezpartochnyi M., Živitere M., Riashchenko V. (2017). Creating a marketing strategy on agriculture market. Formation of modern social, economic and organizational mechanisms development of entities agrarian business: collective monograph; edited by M. Bezpartochnyi; ISMA University. Riga: Landmark SIA, pp. 52-68.

7. Mishenin Y., Koblianska I., Yarova I., Kovalova O., Bashlai S. (2023). Food security, human health, and economy: a holistic approach to sustainable regulation. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9, no. 4, pp. 50-78.

## СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

**Косолапова А.О.**, викладач економічних дисциплін,  
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього  
фахового коледжу

У сучасних умовах геополітичних трансформацій та хронічної нестабільності на світових фінансових та товарних ринках, питання розробки нової політики соціо-економічного розвитку для національних економік стає надзвичайно актуальним. Основна така політика повинна базуватися на довгостроковій перспективі розвитку економіки, майбутнього розвитку економіки країни, з урахуванням поточних тенденцій регіоналізації (регіональної інтеграції) та глобалізації. Водночас важливо розуміти сутність цих процесів. Глобалізація - це процес, тенденція, політичний та економічний рух до створення світової економічної системи з єдиною структурою виробництва та єдиним світовим фінансовим та товарним ринком. У такій системі капітал, товари, послуги та ресурси праці переміщуються відповідно до певних умов і правил, з урахуванням важливості окремих держав та інтеграційних асоціацій на світовій арені. Водночас спостерігається уніфікація регулятивних та соціальних захистів, економічних стратегій координації транснаціональним капіталом (власниками великих транснаціональних корпорацій).

Інтеграція на регіональному рівні в певній мірі виступає як балансуєчий процес глобалізації і ґрунтується на створенні та посиленні регіональних внутрішньо-економічних зв'язків. Але в той же час вона спрямована на найбільш ефективну інтеграцію країн-учасниць асоціації у фінансове середовище та економічну систему.



Регіоналізація відбувається за допомогою певних політичних та економічних механізмів структурної трансформації з метою підвищення ефективності економік країн, що беруть участь у інтеграційній асоціації. Таким чином, для збереження стабільності світових економічних систем і передусім для розвитку національних економічних систем, структури держав усіх країн світу, без винятку, повинні брати участь у розробці та впровадженні нової політики соціо-економічного розвитку. Це, у свою чергу, потребує розробки нових теоретичних та методологічних підходів.

Економічний ріст включає збільшення обсягів виробництва національного продукту та постійні зміни в структурі валового внутрішнього продукту та національної економіки, що відповідають ринковим вимогам. Це невід’ємна частина соціо-економічного розвитку держави. Динаміка економічного зростання впливає на структурні зміни у національній економіці, а структурні зміни в свою чергу впливають на ефективність праці та якість економічного росту. Управління економічним зростанням включає усунення неефективних економічних структур для сприяння процесам розвитку виробництва.

Підсумовуючи різноманітні шляхи впливу держави на економічний ріст у країнах з ринковою економікою, можна виокремити основні типи стратегій розвитку. Основна проблема, яку потрібно вирішити при формуванні стратегії розвитку, – це питання формування механізму трансформації загальної системи соціо-економічних зв’язків у національній економіці. Існуючі зв’язки у національній економіці потрібно оптимізувати таким чином, щоб національна економіка вийшла з кола бідності і увійшла в спіраль економічного зростання. Враховуючи, що основними складовими економічного зростання є праця та капітал, основною проблемою у країнах, що розвиваються, є відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку продуктивного потенціалу, а також людських ресурсів. Сформувався певний замкнутий коло економічної відсталості. Країни, які мають недостатньо інвестиційних ресурсів, потрапляють в обмежений процес виробництва та споживання, що, в свою чергу, призводить до ще більшого дефіциту інвестиційних ресурсів для розвитку виробничих потужностей та людського капіталу. У зв’язку з цим держава повинна формулювати стратегії розвитку, спрямовані на розрив цього замкнутого кола бідності і перехід національної економіки на етап самостійного довгострокового економічного зростання.

Таким чином можна виділити декілька основних типів стратегій соціо-економічного розвитку.

Перший тип стратегії – це ліберальна стратегія розвитку. Специфіка цієї стратегії полягає в тому, що поліпшення системи розподілу ресурсів країни здійснюється за допомогою ринкових механізмів і, більше того, з адаптацією національної економіки до тих напрямків, що вказані ринком. Згідно з цією стратегією, сфера інтересів економічної політики держави – це процеси, що відбуваються на мікрорівні. Ця стратегія ґрунтується на приватній ініціативі та підприємництві. Стратегія використовується головним чином під час економічної кризи, коли необхідно стабілізувати ціни, пропозицію та попит на ринку. Ліберальна стратегія спрямована на збільшення кількості руйнувань (які в суті є потенційними інвестиціями) та покращення ефективності використання капіталу. Під час впровадження цієї стратегії використовуються методи грошової та фіскальної політики, тому її також називають грошовою або ортодоксальною стратегією. Таким чином, ліберальна стратегія спрямована на вирішення економічної політики у довгостроковій перспективі.

Другий тип стратегії економічного розвитку – це стратегія відкритої економіки. Схоже на ліберальну стратегію, стратегія відкритої економіки спрямована на розподіл ресурсів на ринку або у приватному секторі. У той же час провідна роль у підвищенні ефективності національної економіки відводиться експорту. Згідно з цією стратегією, глобальний ринок представляє потенційний попит на продукцію і таким чином потенційно впливає на темп та якість росту національної економіки. Отже, національна економіка повинна максимально використовувати міжнародну торгівлю, конкуренція на міжнародному ринку товарів та послуг стимулює підприємців до підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та якості продуктів. Ефекти, отримані на мікрорівні, поширюються на економіку країни в цілому, підвищують її ефективність і прискорюють темпи розвитку. Отже, стратегія відкритої економіки, використовуючи порівняльні переваги та підвищуючи рівень заощаджень, повинна в кінцевому підсумку призвести до швидшого інвестування та більш ефективного використання інвестиційних ресурсів. У відмінну від ліберальної стратегії, держава відіграє активну роль у стратегії відкритої економіки. Держава пропонує політику для стимулювання подання, зняття бар'єрів на експорт продукції, впровадження політики доступності та використання заходів для стимулювання експорту продукції. У той же час держава повинна проводити політику вільної торгівлі та стимулювати притікання іноземних інвестицій.

Третій тип стратегії - це стратегія індустріалізації. Як і попередні стратегії, ця стратегія спрямована на стимулювання зростання національної економіки. Специфіка цієї стратегії полягає в тому, що вона базується на основі національної економіки. При реалізації цієї стратегії провідна роль відводиться державі, яка на різних рівнях повинна стримувати накопичення інвестиційних ресурсів та спрямовувати їх на збільшення промислового виробництва.

Сьогодні пріоритетом для України, так само як і для більшості країн світу, є подолання наслідків економічної кризи, створення конкурентоспроможної, інноваційної економіки, яка сприяє благополуччю громадян та забезпечує рівні можливості для них.

#### **Література:**

1. Чандрен Н. Держава сталого розвитку. Майбутнє урядування, економіки та суспільства. Київ : видавництво «Наш формат», 2020. 288 с.
2. Козак Ю., Ковалевський В., Ліганенко І. Міжнародні стратегії економічного розвитку. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 356 с.
3. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року».

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Кохтев К.П.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Одним з напрямків розвитку організаційно-правових форм господарювання – створення асоціативних корпоративних моделей. Приватизація або процес трансформації знеособленої власності (державної чи колективної) у приватну, має принципове значення для сільського господарства України в двох основних аспектах: для посилення індивідуальної або групової мотивації власників в ефективному використанні ресурсів і забезпечення на цій основі економічного зростання; для утворення підприємств нового типу, орієнтованих на ринкові відносини [1]. Отже, приватизація сама по собі не є кінцевою метою реструктуризації сільського господарства. Це лише обов'язкова стадія формування нового типу підприємств у сфері виробництва й агробізнесу.

---

\* *Науковий керівник – Нагасв В.М., д.п.н., професор*

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні механізму впровадження організаційно-правових структур управління сільськогосподарських підприємств.

Сучасні сільськогосподарські підприємства повинні стати основою інноваційної організаційної структури в системі менеджменту АПК. За цих умов одним з основних напрямків удосконалення організаційно-правової форми господарювання є створення організаційно-правової структури конгломератного типу [2]. Конгломератні організації – один з підходів до створення адаптивних організаційних структур. Так, в одному відділі фірми може використовуватися продуктова структура, в другому - функціональна структура, в третьому – проектна або матрична структура. Конгломератна організація - це «материнська» фірма, яка має декілька дочірніх дуже само-стійних підприємств [3; 4].

Формування багатоукладної системи виробництва сільськогосподарської продукції передбачає функціонування на рівних умовах виробничих господарств, агропромислових комбінатів, агрофірм, орендних колективів, орендарів, фермерських господарств, їх кооперативів, особистих підсобних господарств громадян [5; 6]. Щоб знати оптимальний напрямок подальшого розвитку підприємства і удосконалення його організаційно-правової форми господарювання у досліджуваному підприємстві – СВК «Дружба» нами проведено анонімне анкетування працівників. Коментуючи дані аналізу можна зробити декілька висновків:

1) на даному етапі більшість працівників виявляють бажання змінити організаційно-правову форму господарювання (68 %), що визначається в першу чергу поганою економічною ситуацією підприємства.

2) є досить велика кількість працівників (24 %), які визнають переваги існуючої ОПФГ – сільськогосподарського виробничого кооперативу.

3) приватну форму господарювання підтримало 19 % респондентів, що говорить бажання значної кількості працівників господарювати самостійно на основі приватної власності на засоби виробництва.

4) при організації власного підприємства селяни перевагу надають створенню індивідуального підприємства (15 %) та фермерського господарства (11 %).

5) суттєво також розділились і голоси опитаних з приводу вибору того, кому б вони хотіли передати в оренду земельний і майнові паї. Так 57 % хотіли б залишити земельні і майнові паї у власному користуванні і при необхідності надати їх в оренду.

З метою реалізації вищезгаданих вимог, закономірностей і принципів аграрної реформи нами пропонується створити на СВК «Дружба» асоціацію юридично самостійних товаровиробників корпоративного типу на основі відокремлення юридично самостійних суб'єктів підприємницької діяльності. Економічний механізм повинен об'єднати товаровиробників навколо внутрішнього і зовнішнього ринку. Модель співпраці може бути представлена у вигляді асоціації юридично самостійних суб'єктів підприємницької діяльності і госпрозрахункових виробничих підрозділів. Такий напрямок допоможе зберегти єдиний виробничо–господарський комплекс, забезпечити високу матеріальну зацікавленість кожного учасника конгломератного об'єднання.

Таким чином одним з найважливіших напрямків удосконалення організаційно-правового механізму управління с.-г. підприємств є формування на їх базі саморегулюючих, юридично і економічно самостійних виробничих і обслуговуючих суб'єктів господарської діяльності. Вони повинні функціонувати у вигляді демократично сформованих різноманітних організаційно-правових форм з різним ступенем відповідальності. Співпраця цих суб'єктів підприємницької діяльності в рамках асоціації допоможе зберегти цілісність великих товарних господарств і майнових комплексів і дасть змогу організувати конкуренте сільськогосподарське виробництво.

Новим підприємствам необхідна система управління, побудована «з низу догори», демократизація управління (виборність, підзвітність, субординація інтересів тощо), а також поєднання членського контролю з професійним менеджментом. Нова система аграрного менеджменту і регулювання виробничих взаємовідносин між окремими внутрішньогосподарськими структурами буде будуватися на основі двосторонніх угод; колегіальним органом, якому повноваження делегуються власниками; або змішаним.

**Висновки.** На сьогоднішній момент більшість власників земельних і майнових паїв СВК «Дружба» бажають створити нове підприємство на основі нової організаційно-правової форми господарювання. При цьому більшість членів кооперативу бажають працювати самостійно. З приводу вибору нової організаційно-правової форми господарювання маємо досить різноманітні думки. Проте більшість працівників впевнена у необхідності подальшого удосконалення діючого господарства шляхом оптимізації організаційно-правової форми господарювання і структури управління.

В умовах створення ринкового механізму господарювання важливо визначити пріоритетні напрямки концептуального розвитку підприємства, адже нова соціально-економічна ситуація потребує реструктуризації з утворенням адекватних організаційно-економічних структур, які орієнтовані на прибуткове ведення господарської діяльності. За цих умов одним з основних напрямків удосконалення організаційно-правової форми господарювання є створення організаційно-правової структури конгломератного типу. Конгломератні організації – один з підходів до створення адаптивних організаційних структур. Так, в одному відділі фірми може використовуватися продуктова структура, в другому – функціональна структура, в третьому – проектна або матрична структура.

Важливо зберегти великі масштаби виробництва (систему полів, сівозміни, тваринницькі приміщення, переробні потужності, виробничу інфраструктуру тощо), а також значні за обсягом ділові операції. Саме тому реформування аграрного сектору економіки повинно відбуватися у напрямку впровадження організаційно-правових структур асоціативного типу.

#### **Література:**

1. Мазнев Г.Є. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності: навчальний посібник / Г.Є. Мазнев, М.М. Турченко, В.М. Нагасв та ін. Х. : ХДТУСГ, 2002. 206 с.
2. Макаренко П.М. Моделі аграрної економіки. К. : ННЦІАЕ, 2005. 682 с.
3. Нагасв В.М., Шевченко Е.А. Удосконалення структури управління у великих за розмірами державних аграрних формуваннях. *Вісник ХНАУ*. 2009. № 10. С. 111-119.
4. Нагасв В.М. Реформування організаційно-правових структур сільськогосподарських підприємств: Навчальний посібник. Х. : ХНАУ, 2002. 114 с.
5. Турченко М.М. Проектування раціональної організаційної структури управління структурних підрозділів організацій аграрного сектору АПК: навчальний посібник. Харків: ТОВ «СТАС», 2002. 42 с.
6. Саладей В.Н., Нагасв В.М. Організаційно-правові форми аграрного господарювання у контексті збереження та розвитку українського села. *Економіка АПК*. 2012. № 7. С. 9-14.

## СИСТЕМА ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ НАГЛЯДУ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ НАДАВАЧІВ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

**Кравчук Г.С.**, старший судовий експерт  
відділу економічних досліджень\*,  
Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний  
центр МВС України, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3884-2784>

За офіційними даними Звіту НБУ про фінансову стабільність станом на грудень 2023 року, платежі в Україні здійснюються безперервно та своєчасно, попри повномасштабну війну. Обсяги операцій та різноманіття платіжних послуг зростають, а регулювання та оверсайт платіжних систем в Україні здійснюється відповідно до міжнародних стандартів [1].

Свого часу запровадження в Україні у 2020 році низки карантинних обмежень попри негативні наслідки поширення пандемії у всьому світі, саме пандемія прискорила переорієнтацію вітчизняної сфери послуг на віртуальне середовище, адже традиційні форми обслуговування в умовах дії карантинних обмежень вже не здатні були задовільнити потреби споживачів. Зростаючий попит на зручне, комфортне та доступне дистанційне обслуговування активізував швидко цифровізацію сфери фінансових послуг, спричинивши його подальшу трансформацію [2, с. 133-138].

Отож, не тільки пандемія COVID-19, але нажалі і повномасштабна війна, спричинили бурхливий розвиток інновацій на ринку фінансових послуг. Між надавачами фінансових послуг, в тому числі і платіжних, жорстка конкурентна боротьба, що створює додаткові переваги для клієнтів. Такий стан речей у секторі надання фінансових послуг став поштовхом до впровадження нових сервісів онлайн платежів, частка яких сьогодні невпинно зростає. Наразі усі надавачі фінансових послуг активно шукають нові технологічні рішення та способи обслуговування клієнтів. Як результат – надавачі фінансових послуг активно пропонують нові послуги для клієнтів для спрощення обслуговування (мобільні додатки, онлайн-банкінг, чат-боти тощо). Вбачається, що сучасний етап цифровізації сфери фінансових послуг, що супроводжується запровадженням технологій

---

\* Науковий керівник – Світлак І., д.ю.н., професор

відкритого банкінгу дозволив фінансовим установам надійно працювати в умовах воєнного стану.

У Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року зазначається про стрімкий злет обсягів електронної комерції та попиту на онлайн-продукти фінансового ринку. Збільшення чисельності користувачів мобільних пристроїв та потужне поширення електронної комерції сприяє швидкій адаптації цифрових платежів у всьому світі. В Україні електронна комерція демонструє високу динаміку розвитку, стимулюючи кількість та обсяги безготівкових операцій [3].

Подібна цифровізація сфери надання платіжних послуг потребує оцінки з прикладної точки зору, зокрема в питаннях розробки відповідного ефективного нормативно-правового забезпечення цих процесів.

Прийняття Закону України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 р. (введений в дію 01.08.2022 р.) (далі – Закон) [4] дав старт потужній трансформації ринку платіжних послуг та підтвердив дієве виконання Україною зобов'язань Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема з інтеграції українського платіжного ринку з європейським та імплементації положень Директив (ЄС) 2015/23662 та 2009/110/ЄС3. З набранням чинності нового Закону втратив чинність Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 05.04.2001 р.

Нове законодавство про платіжні послуги розширило не лише перелік платіжних послуг, що можуть надаватись фінансовими установами, але допустив до цього ринку нових учасників.

Під платіжною послугою відповідно до чинного Закону розуміється діяльність надавача платіжних послуг з виконання та/або супроводження платіжних операцій, а саме будь-яке внесення, переказ або зняття коштів незалежно від правовідносин між платником і отримувачем, які є підставою для цього [4].

Законом запроваджено дев'ять видів платіжних послуг, які диференційовано на 7 фінансових та 2 нефінансові послуги, зокрема:

«...1) послуги із зарахування готівкових коштів на рахунки користувачів, а також усі послуги щодо відкриття, обслуговування та закриття рахунків (крім електронних гаманців);

2) послуги із зняття готівкових коштів з рахунків користувачів, а також усі послуги щодо відкриття, обслуговування та закриття рахунків (крім електронних гаманців);

3) послуги з виконання платіжних операцій із власними коштами користувача з рахунку/на рахунок користувача (крім платіжних операцій з електронними грошима);



4) послуги з виконання платіжних операцій з рахунку/на рахунок користувача (крім платіжних операцій з електронними грошима), за умови що кошти для виконання платіжної операції надаються користувачу надавачем платіжних послуг на умовах кредиту;

5) послуги з емісії платіжних інструментів та/або здійснення еквайрингу платіжних інструментів;

6) послуги з переказу коштів без відкриття рахунку;

7) послуги з випуску електронних грошей та виконання платіжних операцій з ними, у тому числі відкриття та обслуговування електронних гаманців.

2. До нефінансових платіжних послуг належать: 1) послуги з ініціювання платіжної операції; 2) послуги з надання відомостей з рахунків...» [4].

Закон розширив коло надавачів платіжних послуг за рахунок небанківських фінансових установ, таких як оператори поштового зв'язку, емітенти електронних грошей та ін., конкретизував вимоги до авторизації їх діяльності на ринку платіжних послуг, а саме порядку легалізації діяльності з надання платіжних послуг. Заслужує на увагу, що паралельно із нормативним визначенням надавач фінансової послуги (фінансова установа, а у випадках, прямо визначених спеціальними законами, інша юридична особа або філія іноземної юридичної особи, яка має право надавати фінансові послуги відповідно Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» та спеціальних законів) [5], якою є і платіжна, у легальному понятійно-категоріальному апараті з'явилися нові дефініції суб'єктів ринку: «надавач платіжних послуг з обслуговування рахунку», «надавач платіжних послуг з ініціювання платіжної операції», «надавач платіжних послуг з надання відомостей з рахунків».

Саме за діяльністю таких учасників ринку платіжних послуг, діяльність яких є об'єктом нагляду, НБУ, будучи державним Регулятором наділений повноваженнями застосовувати заходи впливу. Головна мета державного регулювання та нагляду на ринках фінансових послуг (банківський та небанківський сектор), що здійснюються НБУ, – безпека та фінансова стабільність фінансової системи, захист інтересів вкладників і кредиторів та інших споживачів фінансових послуг. НБУ здійснює функції державного регулювання та нагляду за діяльністю на ринках фінансових послуг на індивідуальній та консолідованій основі у межах та порядку, встановлених законодавством.

Зупинимось на аналізі нормативно-правової бази, що визначає повноваження НБУ з питань діяльності надавачів платіжних послуг.

На законодавчому рівні повноваження НБУ як регулятора ринку платіжних послуг ґрунтуються на положеннях Законів України «Про НБУ» (ст. ст. 7, 15, 17, 55, 551, 56), «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (ст. ст. 21, 23, 25, 26, 28), «Про платіжні послуги» (ст. ст. 11, 25, 76-78, 81, 84).

На виконання вимог нового Закону та у межах реалізації його норм, НБУ значно модернізувало відомчу нормативно-правову базу з питань регулювання діяльності учасників платіжного ринку. Щодо реалізації наглядових функцій доцільно звернути увагу на наступні акти НБУ:

– Постанова Правління НБУ «Про затвердження положення про застосування Національним банком України заходів впливу» від 17.08.2012 р. № 346;

– Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про встановлення пруденційних нормативів, що є обов'язковими для дотримання небанківськими надавачами платіжних послуг, та визначення методики їх розрахунку» від 25.08.2022 р. № 190;

– Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про здійснення НБУ нагляду за додержанням об'єктами нагляду законодавства України про захист прав споживачів фінансових послуг та обмежених платіжних послуг, вимог щодо взаємодії із споживачами при врегулюванні простроченої заборгованості та внесення зміни до Положення про здійснення НБУ безвізного нагляду на ринках небанківських фінансових послуг» від 02.09.2022 р. № 198;

– Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про застосування НБУ заходів впливу за порушення вимог законодавства, що регулює діяльність на платіжному ринку» від 22.09.2022 р. № 206;

– Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про здійснення безвізного нагляду за діяльністю з надання фінансових та супровідних послуг» від 14.12.2023 р. № 162.

У підсумку зазначимо, що незважаючи на дію воєнного стану, НБУ продовжує реалізацію заходів, спрямованих на підтримання фінансової стійкості держави та регулювання ринку платіжних послуг. Процеси удосконалення нормативної бази у сфері досліджуваних відносин тривають з врахуванням сучасних викликів та загроз. Імплементация глобального стандарту платіжних повідомлень ISO 20022 сприятиме: узгодженню національного законодавства з Директивами ЄС; глобалізації фінансових систем; покращенню ефективності міжнародних і внутрішніх платежів; створенню нових фінансових продуктів.

### Література:

1. Звіт НБУ про фінансову стабільність станом на грудень 2023 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6) (дата звернення: 04.02.2024).
2. Світлак І.І. Цифрові технології як чинник впливу на модернізацію цивільних відносин. *Право UA*. 2021. № 2. С. 133-138.
3. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року: Рішення Правління НБУ від 09.07.2020 р. № 453-рпш. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp> (дата звернення: 04.02.2024).
4. Закон України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#n1057> (дата звернення: 04.02.2024).
5. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 04.02.2024).

## STRATEGIC ASPECTS IN THE FUNCTIONAL SPHERES OF ENTERPRISE ACTIVITY

**Kryvenko K., Sierova M.,** students\*,  
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

Functional strategies are providing strategies that determine the strategic orientation of functional directions – subsystems of enterprise management (marketing, production, finance, research sector, personnel management, environmental and social spheres) and ensure the achievement of their goals, as well as management of the process of implementation of corporate and competitive strategies, while taking a significant part in the development and adjustment of the latter [1].

That is, functional strategies should be coordinated and work on corporate and competitive strategies. In turn, corporate and competitive strategies must be based on functional ones, without taking into account analytical data and their capabilities, it is impossible to develop a full-fledged and, most importantly, suitable for implementation general or business strategy.

The responsibility for the development of functional strategies rests with the heads and chief specialists of the relevant functional services. Thus, the purpose of functional strategies is to ensure the development and

---

\* *Academic supervisor – Podolska O.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

achievement of long-term goals by each functional department in line with the enterprise's corporate and competitive strategies, while at the same time [1-4]:

- one of the elements of the system of formation of corporate and competitive strategies;
- subjects of implementation of these main decomposed enterprise strategies.

Functional strategies interact with each other. But the fundamental among them in the market economy is the marketing strategy. It gives strategic settings to all other functional strategies with corresponding changes in the market environment.

Each functional service (management function) has its own specific and most general characteristics by which they are distinguished [1-4]:

- goal;
- information base;
- methods of decision-making, execution and proving;
- personnel of a certain qualification;
- special technical base and equipment;
- specifics of planning;
- organization of activities and management;
- activity motivation and control.

These characteristics are certainly at the same time specific factors influencing the development of a particular functional strategy. In addition, functional strategies are developed taking into account the following general factors [1-4]:

- the content of the enterprise's activities;
- interrelationship of the content and direction of influence of a specific service on the achievement of the mission and specific goals of the enterprise as a whole;
- the nature of the impact of the performance of work by each service on the development or decline of the enterprise as a whole;
- boundaries of functional services and areas of intersecting interests;
- strengths and weaknesses in the activities of individual functional services, in their interaction;
- the presence of narrowly specific interests and approaches and a conflict of interests in solving general problems of the enterprise;
- balance of the interests of the enterprise and functional services, between the directions of development of the company as a whole and the competence of specialists who perform individual functions, their professionalism, ethical standards, entrepreneurial spirit, etc.

Functional strategies are sometimes called substrategies. The structure of the functional strategy includes the following elements [1-4]:

- the goals of this functional service are aligned vertically and horizontally, that is, with the goals of the enterprise and other functional divisions;
- description of the existing and potential conditions of the service environment;
- parameters of corporate and competitive strategies, which the service should provide;
- the main directions of their solution, i.e., the directions of the service under various scenarios of the development of events;
- sequence and mutual coherence of task solving;
- a list of the main measures to ensure the goals and objectives.

#### Literature:

1. Коваленко А.О. Стратегічне планування сталого розвитку України. Київ: ПрофКнига, 2018. 160 с.
2. Burnes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 2021, no. 41(6), pp. 977-1002.
3. Bert G., Desmidt S.A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence. *In Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives* / ed. by P. Joyce, A. Drumaux. New York: Routledge, 2019. P. 151-172.
4. Carola W., Floyd S. W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 2017, no. 43(6), pp. 1754-1788.

## ЗНАЧЕННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**Крушина М.О.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Проблема забезпечення продовольчої безпеки була в усі часи і залишається наразі однією з першочергових для будь-якої країни світу. Швидкі кліматичні зміни, демографічні та економічні трансформації, а також світові кризи, такі як пандемія чи воєнні конфлікти актуалізують важливість розробки та реалізації ефективних стратегій забезпечення продовольчої безпеки. Продовольча безпека охоплює не лише доступність продуктів харчування, але й їхню якість, різноманітність

---

\* Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент

тощо. Забезпечення безпеки продуктів харчування стає ключовим чинником для збереження здоров'я населення країни, оскільки їх якість та безпечність безпосередньо впливають на фізичне та психічне здоров'я людей. Сучасний світ стикається з рядом викликів, які можуть негативно впливати на продовольчу безпеку. Зміни клімату призводять до екстремальних погодних умов, збільшення частоти природних катастроф, що впливає на вирощування сільськогосподарської продукції. Демографічні трансформації, такі як зростання населення та міграції, створюють тиск на ресурси та підвищують потреби у продуктах харчування. Продовольча безпека є ключовим елементом економічної стабільності країни. Залежність від імпорту продуктів харчування може зробити країну вразливою до зовнішніх економічних турбулентностей та пертурбацій. Розвиток власного сільськогосподарського сектору та створення стійкого ланцюга постачання продуктів харчування стає стратегічно важливим для економічної незалежності. Продовольча безпека є проблемою глобального масштабу і вирішення цієї проблеми вимагає спільних зусиль усіх країн світу. Міжнародна співпраця у сфері аграрної науки, обмін технологіями та підтримка розвитку сільськогосподарських підприємств можуть сприяти збалансованому та стійкому забезпеченню продовольчої безпеки в усьому світі [2].

Хлібопекарська галузь відіграє ключову роль у господарському житті багатьох країн світу, зокрема й України, і в її стратегічній важливості для економіки та продовольчої безпеки можна вбачати різні аспекти. Хлібопекарська галузь є надважливою складовою економіки, забезпечуючи робочі місця, сприяючи виробництву та створюючи додану вартість. Велика кількість підприємств, що виробляють хлібобулочні вироби, сприяють стійкості економічного сектору та урізноманітнюють підприємницьке середовище. Хліб та хлібобулочні вироби є основою харчового раціону багатьох людей у світі. Забезпечення доступу населення до якісного та доступного хліба визначає рівень продовольчої безпеки країни. Хліб містить у собі важливі елементи харчування, такі як вуглеводи, вітаміни та мінерали, і виступає невід'ємною частиною здорового харчування.

Хліб для мешканців України завжди був і залишається одним із основних продуктів харчування, забезпечуючи понад 50 % добової потреби в енергії і до  $\frac{3}{4}$  від загальної потреби в рослинному білку. Частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає близько 15 %, що становить до десяти відсотків від загальних витрат на харчування. Це свідчить про достатньо високі обсяги споживання основного продукту харчування і стабільність попиту на нього [5-6]. Як

стратегічно важливий товар хлібопекарська продукція враховується при визначенні майже усіх індикаторів продовольчої безпеки. Тому достатній рівень забезпечення населення хлібом є одним з найбільш актуальних завдань держави у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Хлібопекарська галузь є соціально-стратегічною галуззю, яка разом із виробництвом зерна становить основу продовольчої безпеки України. Специфіка хлібопекарського ринку України полягає у тому, що він майже повністю представлений продукцією вітчизняного виробництва [6].

Отже, хлібопекарська галузь є однією з головних споживачів сільськогосподарської продукції, такої як пшениця та інші злаки. Розвиток цієї галузі сприяє стабільності аграрного сектору, стимулюючи виробництво та покращуючи якість сільськогосподарських культур. Розвиток хлібопекарської галузі сприяє впровадженню інновацій та використанню прогресивних технологій у виробництві. Це не лише підвищує ефективність та якість продукції, але й сприяє загальному технологічному розвитку економіки [1-2].

Розвиток хлібопекарської галузі країни залежить від низки аспектів та особливостей, які тісно взаємодіють між собою. Основними з них є наступні:

- ефективне та у достатньому обсязі вирощування пшениці та інших злакових культур, які є основною сировиною для виробництва хліба, визначає наявність високоякісного сировинного потенціалу;

- застосування новітніх технологій та інновацій у виробництві, які сприяють підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції, а також зниженню рівня витрат;

- ефективність галузі суттєво залежить від рівня державної підтримки;

- цінові коливання на сировину, енергію та інші ресурси здатні впливати на витрати виробництва та конкурентоспроможність продукції;

- нормативно-правове середовище, зокрема стандарти якості, санітарні та гігієнічні вимоги, впливає на якість та безпеку хліба та хлібобулочних виробів тощо.

Розвиток хлібопекарської галузі та підвищення ефективності діяльності підприємств у цій сфері є актуальним завданням, що вимагає системного підходу та інноваційних рішень. Перспективними напрямками розвитку та основними шляхами підвищення ефективності діяльності підприємств галузі є наступні [3-4]:

- впровадження новітніх технологій у виробництві хліба, що може значно підвищити ефективність та якість продукції. Використання

розумних систем управління, автоматизованих ліній та вдосконалених методів випічки може прискорити виробництво та знизити витрати;

– дослідження та використання нових інгредієнтів у виробництві, зокрема збагачення продукції вітамінами, мінералами чи іншими корисними елементами, сприяє розширенню асортименту та максимально швидкому врахуванню змін смакових та харчових потреб споживачів;

– орієнтування на розробку продуктів, які відповідають сучасним тенденціям здорового способу життя, таких як безглютенові або низькокалорійні вироби, може привертати нових споживачів і підвищити конкурентоспроможність;

– дотримання принципів екологічності у виробництві, включаючи використання енергозберігаючих технологій та управління відходами, може знизити негативний вплив галузі на навколишнє природне середовище;

– розширення асортименту продукції, шляхом введення нових видів хлібних виробів, таких як спеціалізовані артезіанські види хліба чи екзотичні сорти, може збільшити споживчий інтерес та ринкові можливості;

– розробка ефективних маркетингових стратегій та брендування здатне допомогти підвищити упізнаваність та популярність продукції, привертаючи нових споживачів;

– покращення системи логістики та постачання сприяє зниженню витрат на транспортування та забезпечує швидкий обіг товарів.

Наведені напрями та стратегії сприятимуть не лише підвищенню ефективності хлібопекарської галузі, але й її динамічному розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

**Висновки.** Актуальність забезпечення продовольчої безпеки для нашої країни є важливішою, аніж будь-коли. Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, який включає в себе не лише ефективне вирощування продуктів, але й створення структур, спрямованих на забезпечення якості, різноманітності та стійкості харчового ланцюга. Глобальна співпраця та інноваційні рішення можуть стати важливими кроками у забезпеченні продовольчої безпеки на тривалий час.

Хлібопекарська галузь відіграє важливу стратегічну роль у розвитку економіки та забезпеченні продовольчої безпеки країни. Зростання її продуктивності та ефективності має ключове значення для забезпечення стабільності економічного та соціального розвитку, а також для покращення якості життя населення.



## Література:

1. Грідін О.В. Зернопродуктовий підкомплекс України: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 21-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_1_6)
2. Грідін О.В. Значення зернопродуктового підкомплексу в дотриманні продовольчої безпеки України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2015. Вип. 161. С. 136-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug\\_2015\\_161\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug_2015_161_18)
3. Грідін О.В. Теоретичні та практичні аспекти перспектив розвитку підприємств борошномельно-круп'яної галузі України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2015. Вип. 162. С. 123-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug\\_2015\\_162\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug_2015_162_17)
4. Грідін О.В., Бредихін В.В. Проблеми та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі України. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. Матеріали третьої Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 квітня 2020 р.): тези доповіді. Харків : ХНТУСГ, 2020. С. 46-49.
5. Лисенко О.А. Аналіз показників споживання хлібобулочних виробів у контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 15(2). С. 20-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdun\\_2015\\_15\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdun_2015_15(2)_6)
6. Лисенко О.А. Ключові проблеми розвитку ринку хліба та хлібопродуктів в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 57-61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2015\\_20\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_5_13)

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Купчак М.Я.**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
Львівський інститут Міжрегіональної Академії  
управління персоналом, м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0425-8995>

Здійснення контролю для визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства являє собою найважливіший фундаментальний елемент управління. Всі функції управління, такі як: планування, мотивація, створення організаційних структур, нерозривно пов'язані з контролем. Контроль маркетингової діяльності – це процес досягнення організацією намічених цілей.

Контроль маркетингової діяльності розглядається як одна з найважливіших функцій управлінської діяльності підприємства, яка спрямована на визначення якості підприємницької діяльності з метою ефективного виконання програм та планів підприємства для досягнення поставлених задач та цілей, вчасного виявлення недоліків у діяльності та своєчасного вжиття заходів щодо їх усунення. Важливими передумовами адміністративного контролю маркетингової діяльності підприємства є: успіх, зовнішні фактори, внутрішні процеси, попередження кризових явищ, підвищення інвестиційної привабливості, а також конкурентоспроможність підприємства [2].

Функція контролю маркетингової діяльності дозволяє менеджеру переконатися, що люди, які беруть участь у процесі прийняття і виконання управлінських рішень, діють так, як потрібно. У процесі здійснення функції контролю маркетингової діяльності менеджер може вчасно виявити проблеми в організаційно-господарській та адміністративно-господарській діяльності підприємства і не дозволити їм перерости в кризові явища. Тому, функція контролю маркетингової діяльності належить до основних видів діяльності менеджера.

В.М. Гаращук, розглядаючи контроль господарської діяльності, як особливу функцію державного управління, зазначає, що контроль маркетингової діяльності – це «...перевірка, а також спостереження з метою перевірки для протидії чомусь небажаному, виявлення, відвернення та припинення протиправної поведінки з боку кого-небудь». На його думку, у змісті категорії «контроль господарської діяльності», окрім «перевірки» або «нагляду з метою перевірки», випливає ще один зміст цього слова – протидія чомусь небажаному [1].

Аналізуючи категоріальний апарат тлумачень функції контролю маркетингової діяльності, можна виділити такі основні підходи щодо трактування сутності даного поняття як: складова (елемент) управління; функція управління; система спостереження та перевірки.

Розглядаючи контроль маркетингової діяльності, як складову (елемент) управління, він передбачає нагляд за об'єктом з метою перевірки відповідності стану об'єкта бажаному та необхідному, визначеному законами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними документами, а також програмами, планами, договорами, проектами тощо.

Контроль маркетингової діяльності є однією з основних функцій управління, заключна стадія управлінського процесу. За його допомогою відбувається зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління. Крім того, контроль маркетингової діяльності являє

систематичне спостереження і перевірка процесу функціонування відповідного об'єкта. Він здійснюється з метою оцінки обумовленості й ефективності прийнятих управлінських рішень та результатів їх виконання, виявлення відхилень від цих рішень, усунення несприятливих явищ і, за необхідності, інформування про них компетентних органів.

Контроль маркетингової діяльності можна визначити не тільки ключовою функцією державного управління, а й певним видом управлінської діяльності для функціонування всієї системи, механізмом оцінки прийнятих управлінських рішень. Він дає можливість не лише корегувати управлінську діяльність, а й допомагає передбачувати перспективи подальшого розвитку та досягнення конкретного результату.

Основними завданнями контролю для визначення ефективності маркетингової діяльності є: визначення фактичного стану об'єкта чи його частини в певний період часу; прогнозування стану та поведінки об'єкта чи його частини на визначений майбутній період часу; зміна стану та поведінки об'єкта чи його частини таким чином, щоб при зміні зовнішніх умов, в допустимих межах, були зазначені необхідні й оптимальні значення характеристик об'єкта чи його частини; завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачались); збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта; забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта [2].

Функціональною спрямованістю контролю маркетингової діяльності в адміністративному менеджменті є: інформаційна, діагностична, превентивна, комунікаційна, коригувальна та функція оцінки.

Інформаційна функція полягає у зборі та обробці інформації про дійсний стан об'єкта з метою прийняття ефективного управлінського рішення суб'єктом, на якого покладена функція контролю маркетингової діяльності підприємства.

Діагностична функція здійснюється з метою оцінки та виявлення негативних явищ, прихованих резервів для розвитку, а також систематизації реального стану діяльності підприємства.

Дж. Моргенстер стверджував, що «необхідно своєчасно діагностувати проблеми, щоб потім не розтратити даремно час і сили. Потрібно визначити спочатку причини виникнення проблеми та прийняти правильні управлінські рішення» [2].

Превентивна функція спрямована на виявлення небажаних відхилень, а також на запобігання негативних наслідків. Ця функція

забезпечує проведення документального контролю маркетингової діяльності, зокрема, аудит облікових регістрів щодо проведених законних операцій, правильність оформлення фінансових операцій та без відповідного дозволу, контролю повноважень у господарській діяльності (наприклад, операції, які не суттєво впливають на розвиток підприємства задля відстеження усіх наявних та можливих змін в облікових записях підприємства), а також контролю маркетингової діяльності збереження майна (наприклад, раціональне використання).

Комунікаційна функція забезпечує як внутрішній так і зовнішній зв'язок підприємства (між структурними підрозділами, так із зовнішнім середовищем).

Коригувальна функція полягає у вжитті заходів щодо уже прийнятих управлінських рішень, виявлених помилок та відхилень, пошук шляхів для їх усунення та попередження їх появам на майбутнє.

Координаційна функція гарантує єдність та узгодження на всіх етапах управлінського процесу, а також злагодженість у роботі всіх суб'єктів контролю маркетингової діяльності підприємства.

Функція оцінки виявляє ефективність функціонування контролю маркетингової діяльності на принципі: «витрати – економічний ефект».

Сутність контролю маркетингової діяльності в системі адміністративного менеджменту полягає у з'ясуванні допустимих відхилень у плановій діяльності підприємства від встановлених стандартів.

Суб'єктами контролю маркетингової діяльності в адміністративному менеджменті виступають державні та відомчі органи влади, колективні та колегіальні органи управління, громадські організації, а також лінійний та функціональний апарат підприємств, установ й організацій.

Об'єктами контролю маркетингової діяльності являється: стратегія підприємства, місія, цілі, діяльність структурних підрозділів, виконання виробничих процесів тощо.

Впорядкування контролю маркетингової діяльності можливо за допомогою такої послідовності управлінських дій [1]:

- 1) підготовка до контролю маркетингової діяльності досліджуваного підприємства: планування та розробка алгоритму контролю маркетингової діяльності; постановка мети; вибір об'єктів контролю маркетингової діяльності підприємства на прикладі досліджуваного підприємства; розробка рішень, стандартів, норм, правил, програм;

- 2) організація контролю маркетингової діяльності: вибір методів та строків перевірки; підготовка відповідних матеріалів для організації та проведення перевірки; повідомлення об'єктів контролю маркетингової

діяльності завданнями, метою, термінами контролю маркетингової діяльності, методами перевірки та формою узагальнення результатів контролю маркетингової діяльності;

3) аналіз та оцінювання результатів діяльності: безпосереднє здійснення контролю маркетингової діяльності (перевірка, що передбачає облік й оцінку).

Цей етап передбачає встановлення відповідності нормам, правилам, стандартам, а також фіксацію відхилень та кількісну оцінку діяльності об'єкта.

Отже, контроль маркетингової діяльності є однією із основних функцій управління, завдяки якій забезпечується досягнення поставлених підприємством цілей, а також виконання встановлених управлінських рішень.

#### **Література:**

1. Гаращук В.М. Питання відшкодування шкоди, завданої органами публічного адміністрування. Сучасні проблеми адміністративного права та процесу: тези доп. учасників Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 черв. 2017 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, каф. адмін. права і процесу ф-ту № 3. Харків, 2017. С. 22-24.

2. Мирончук Н.М. Основи самоорганізації у професійній діяльності: навчально-методичний посібник. Житомир: Житомирський державний університет ім. І. Франка, 2020. 133 с.

## **ПРОБЛЕМАТИКА СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МЕЖАХ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ**

**Лазоренко Т.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7895-1306>

**Павленко А.В.**, студент,  
Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7754-5123>

Одним з ключових факторів організації процесів розширеного розвитку систем мікро-, мезо- та макrorівня є перш за все наявність потенціалу до культивування сприятливого внутрішнього середовища генерації та імплементації продуктів інноваційного спрямування. На

сьогоднішній день спостерігається поступове завершення трансформаційного переходу системоутворюючих факторів функціонування господарських систем від організаційно-економічних засад притаманних індустріальній соціо-економічній формації до постіндустріальних практик господарювання. Визначальною характеристикою процесів постіндустріальної трансформації є актуалізація інтелектуально-містких сфер діяльності та відповідних форм капіталу загалом, таким чином, саме інновації, знання, інтелектуальний капітал, технології та креативних ресурс набувають статусу першочергових драйверів ефективного зростання та прогресивного розвитку. Даний факт пояснюється самою природою перелічених вище ресурсів, які у своїй сутності спираються на когнітивний функціонал діяльності окремих індивідів, який позбавлений кількісних ресурсних обмежень й здатен продукувати конкретні технічні або управлінські рішення нестандартного характеру. Виходячи з цього, у контексті досліджень проблематики організації та впровадження дієвих практик у сфері менеджменту, актуальності набуває проблематика організації процесів трансформації підприємницьких структур у напрямку інноваційних практик реалізації виробничо-управлінської діяльності як фактору їх прогресивного розвитку.

Слід додати, що окреслені питання набувають додаткової ваги в умовах загальної турбулентності глобальної ринкової кон'юнктури, інтенсифікації явищ кризового характеру та безпосереднього впливу активних бойових дій. Згадані процеси сприяють деструкції існуючих стійких господарських зв'язків, виникненню непрогнозованого витратного навантаження загалом знижуючи економічний потенціал господарських суб'єктів до ефективної резистентності еродуючим процесам екзогенного середовища. Саме тому, розвиток та послідовна імплементація практик інноваційного менеджменту складає базис формування безпекового потенціалу підприємства за рахунок можливості елімінації непродуктивних витрат, мобілізації додаткових фінансових резервів, формуванню принципово нових конкурентних переваг, що у цілому дозволяє знизити вплив негативних зовнішніх екстернальних ефектів та побудувати перспективний вектор ефективного та резистентного розвитку.

Принадно зазначимо, що імплементація положень інноваційного менеджменту у межах підприємницької структури володіє каталізуючим ефектом на формування потужного конкурентного потенціалу організації та створення аутентичних

ринкових характеристик у вигляді як внутрішніх виробничо-управлінських процесів, так і товарної продукції/послуг, що позитивно впливає на поточну та перспективну ринкову позицію організації [1, с. 21].

Виходячи з цього, впровадження практик інноваційного менеджменту у межах підприємницьких структур потребує першочергово якісної ідентифікації проблемних аспектів імплементації відповідних положень. Узагальнюючи результати проведеного дослідження пропонуємо визначити найбільш актуальні проблеми впровадження інструментів інноваційного менеджменту вітчизняним підприємницьким сектором:

- відсутність системних процесів стратегування діяльності та ефективної пріоритизації перспективних цілей та завдань функціонування підприємства;

- переважання ситуативного підходу в організації менеджменту, що унеможливає реалізацію довгострокових планів розвитку підприємства та звужує загальний потенціал до ефективного планування;

- токсична формалізація виробничо-організаційних завдань, що негативно впливає на загальну вмотивованість управлінського персоналу до прогресивних організаційних змін;

- розповсюдженість явищ неефективного відповідальнісного розподілу, що зумовлює дублювання управлінських повноважень окремими функціональними підрозділами;

- низький рівень розвитку інноваційної культури у сфері підприємництва [1, с. 65];

- наявність рудиментарних форм у складі організаційної структури господарського утворення, що переважно носять бюрократичний характер і позбавлені продуктивної функціональної компоненти;

- слабкість реалізації контрольної функції, що спричиняє частковий розлад трудової дисципліни та обмежує можливості до адекватної оцінки поточного економічного потенціалу організації;

- низький рівень професійно-компетентнісних навичок менеджменту, що визначає загальну неготовність та неспроможність підприємства до імплементації відповідних інновацій;

- брак внутрішнього фінансового ресурсу до впровадження практик інноваційного менеджменту, що супроводжується обмеженістю зовнішніх джерел залучення капіталу;

- низький рівень мотивації технічного та обслуговуючого персоналу підприємства до ініціації управлінських поліпшень, внутрішній скептицизм до заходів інноваційного спрямування.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що ідентифіковані у ході дослідження проблеми впровадження інноваційного менеджменту характеризуються комплексністю і потребують побудови цілісної управлінської політики, що має збалансовано враховувати основні функціональні та процесні компоненти діяльності підприємницької структури.

#### Література:

1. Вороніна В., Клименчукова Н. Інноваційний розвиток: етапи, *теорії, тенденції. Формування ринкової економіки в Україні*. 2022. № 46. С. 13-24.
2. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(5). С. 62-67.

### **БАНКІВСЬКИЙ РИЗИК – ЗАГРОЗА НЕДООТРИМАННЯ ДОХОДІВ БАНКОМ**

**Левковець Н.П.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5382-5418>

Ризики, на які наражаються вітчизняні банки залежать від загальної ділової стратегії банку, його організаційної структури, функціонування внутрішніх систем, включаючи комп'ютерні та інші технології, узгодженості політики банку, а також від заходів, спрямованих на упередження шахрайства та помилок в управлінні.

Крім цього, банкам слід зважати на ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем банківського бізнесу, в т. ч. з макроекономічними й політичними факторами, правовими умовами та режимом регулювання, а також із загальною інфраструктурою фінансового сектору й системою платежів.

На даний момент, в національній банківській системі присутні всі типи ризиків, що в випадку реалізації можуть загрожувати діяльності банку в цілому або ж підірвати його фінансове становище і достатність капіталу. Тому дана класифікація досить точно відповідає сучасному стану українських банків і може використовуватися в практичній діяльності.

Крім того, однією з класифікацій банківських ризиків, є класифікація, запропонована Національним банком України Згідно з



Методичними вказівками з інспектування банків «Система оцінки ризиків» Національного банку України [1], ризики банківської діяльності – це ймовірність того, що події, очікувані, або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал та/або надходження банку.

Ризики банківської діяльності випливають із специфіки банківської діяльності, що здійснюється в умовах ринкових відносин, і означають ймовірність одержання доходів, менших від очікуваних, зниження вартості активів. Підвищені банківські ризики призводять до значних фінансових втрат, і, як наслідок, до банкрутства банківської установи.

Згідно з класифікацією Національного банку України, існує 9 основних категорій банківського ризику [2]:

- кредитний;
- валютний;
- ліквідності;
- ринковий;
- зміни % ставки;
- репутації;
- операційно-технологічний;
- юридичний;
- стратегічний.

Ці види ризиків не є взаємовиключними. Будь-який банківський продукт або послуга може наражати на банк відразу декілька ризиків одночасно [1].

Ця класифікація ризиків відображає підхід Національного банку України до ідентифікації ризиків банків, але вона не є вичерпною і кожен окремий банк може доповнити її відповідно до власного бачення ризиків, з якими він працює або планує працювати.

У цьому разі банк має розробити власну нормативну базу щодо управління визначеними категоріями ризиків, у тому числі з урахуванням кращої світової та вітчизняної практики, зокрема Базельського комітету з банківського нагляду, а також Принципів корпоративного управління.

Класифікація банківських ризиків за класифікацією Національного банку України не визначає інвестиційний ризик як окрему категорію банківського ризику та визначає ризик інвестування коштів у складі кредитного ризику.

Вітчизняним банкам доцільно використовувати карту ризиків (докладна структура фінансових ризиків комерційного банку), створену компанією «Pricewaterhouse Coopers», що одержала назву GARP [3].

Ця класифікація нараховує 6 класів (кредитний ризик, ринковий ризик, ризик концентрації портфеля, ризик ліквідності, операційний ризик, ризик бізнес-подій) та 23 видів ризиків (прямий кредитний ризик, розрахунковий ризик, ризик кредитного еквівалента, ризик кореляції, фондовий ризик, процентний ризик, валютний ризик, ризик кредитного середу, ризик інструмента, ризик істотної операції, ризик сектора економіки, ризик ліквідності, ризик ліквідності активів, ризик трансакції, ризик операційного контролю, ризик систем, ризик конвертованості валют, ризик зміни кредитного рейтингу, ризик репутації, податковий ризик, юридичний ризик, ризик непередбачених обставин, ризик законодавства), що дає змогу всебічно розглянути та дослідити проблематику цього питання.

Банківський ризик – це імовірність недоотримання прибутків або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників.

В банківській сфері можна помітити значно вищий ступень ризикованості, порівняно з іншими сферами економічної діяльності.

Цей процес зумовлений специфікою виконуваних операцій. Саме банківська діяльність у більшості країн світу підлягає жорсткому регулюванню з боку держави та спеціальних органів нагляду.

Також банківський ризик має більші руйнівні наслідки у разі його перевищення, оскільки неплатоспроможність банків призводить до обмеження доступу до фінансових ресурсів великої кількості фізичних та юридичних осіб, що в свою чергу призводить до неплатоспроможності фізичних та юридичних осіб.

Для України проблема управління банківськими ризиками є актуальною, оскільки вітчизняні комерційні банки мають схильність до неплатоспроможності і банкрутства, а також високого ступеня ризиковості.

### Література:

1. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» від 15.03.2004. № 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text> (дата звернення: 08.02.2024).

2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2024).

3. GARP. The Financial Risk Manager. URL: <http://www.garp.org/ffm/study-center/study-materials.aspx/> (date of application: 08.02.2024).

## ОЧІКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЇХ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Лисенко А.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Центральноукраїнський національний технічний  
університет, м. Кропивницький, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-4267>

Дослідження очікувань підприємств промисловості щодо перспектив розвитку їх ділової активності проводиться Державною службою статистики України за Методикою розрахунку індикаторів ділових очікувань [1], розробленою з урахуванням національних потреб, рекомендацій експертів ЄС у рамках проекту Twinning «Сприяння процесам удосконалення Державної служби статистики України з метою покращення її потенціалу та продукції», окремих положень документів, які регламентують процес систематизації показників обстеження доходів та умов життя населення в країнах ЄС (EU-SILC) [2].

Розрахунок індикаторів ділових очікувань здійснюється з метою отримання зіставної з даними країн-членів ЄС статистичної інформації стосовно тенденцій ділової активності промислових підприємств України. Джерелами інформації для визначення індикаторів ділових очікувань є систематизовані дані державних статистичних спостережень «Стан ділової активності підприємств», а також дані із зовнішніх джерел стосовно відповідних компонентів, задіяних у розрахунку.

Органи статистики при визначенні очікувань промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності та основними промисловими групами застосовують 13 складових [3]:

1. Індикатор ділової впевненості в промисловості;
2. Індикатор ділового клімату в промисловості;
3. Оцінка змін обсягу виробництва продукції в промисловості за попередні три місяці;
4. Оцінка змін обсягу замовлень на виробництво продукції (попиту) у промисловості за попередні три місяці;
5. Оцінка поточного обсягу замовлень на виробництво продукції (попиту) у промисловості;
6. Оцінка поточного обсягу іноземних замовлень на виробництво продукції (експортного попиту) у промисловості;

7. Забезпеченість замовленнями промислових підприємств (місяців);
8. Оцінка поточного обсягу запасів готової продукції у промисловості;
9. Очікувані зміни обсягу виробництва продукції в промисловості в наступні три місяці;
10. Оцінка майбутнього розвитку бізнес-ситуації промислових підприємств;
11. Очікувані зміни відпускних цін на продукцію промисловості в наступні три місяці;
12. Очікувані зміни кількості працівників на промислових підприємствах в наступні три місяці;
13. Очікувані зміни обсягу іноземних замовлень на виробництво продукції (експортного попиту) у промисловості в наступні три місяці.

Динаміку індикаторів ділової впевненості та ділового клімату в промисловості у січні-лютому 2024 р. відображено на рис. 1.



**Рис. 1. Динаміка індикаторів ділової впевненості та ділового клімату в промисловості України у січні-лютому 2022-2024 р.**

*Джерело: побудовано автором на підставі [3]*

Упродовж січня-лютого 2022-2024 рр. найнижчі значення індикатора ділової впевненості та ділового клімату спостерігалися у січні та лютому 2023 р.

При здійсненні розрахунку індикатора ділової впевненості застосовують непрямий метод сезонного коригування. При цьому використовують інформацію про сезонно скориговані значення балансів: оцінки поточного обсягу замовлень на виробництво, очікуваних змін обсягів виробництва промислової продукції в наступні три місяці, поточного обсягу запасів продукції. З урахуванням сезонно скоригованих значень визначають середнє арифметичне значення за допомогою функції СРЗНАЧ у Excel. Для визначення індикатора ділового клімату проводиться факторний аналіз в SPSS.

Результати оцінки змін обсягу виробництва продукції та обсягу замовлень на виробництво продукції (попиту) в промисловості за попередні три місяці узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1

**Оцінка змін обсягу виробництва продукції  
та обсягу замовлень на виробництво продукції (попиту) в  
промисловості України за попередні три місяці**

Показник	Жовтень-грудень 2023 р.					Листопад 2023 р. – січень 2024 р.				
	збільшився	не змінився	зменшився	немає відповіді	баланс	збільшився	не змінився	зменшився	немає відповіді	баланс
Оцінка змін обсягу виробництва продукції	28	43	29	0	-1	23	46	31	0	-8
Оцінка змін обсягу замовлень на виробництво продукції	24	47	29	0	-5	19	51	30	0	-11

Джерело: узагальнено автором на підставі [3]

Дані щодо оцінки поточного обсягу замовлень на виробництво продукції (попиту), іноземних замовлень на виробництво продукції (експортного попиту), запасів готової продукції у промисловості узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка поточного обсягу замовлень на виробництво продукції (попиту), іноземних замовлень на виробництво продукції (експортного попиту), запасів готової продукції у промисловості України у січні-лютому 2024 р.

Місяць	Оцінка поточного обсягу:														
	замовлень на виробництво продукції (попиту)					обсягу іноземних замовлень на виробництво продукції (експортного попиту)					запасів готової продукції				
	більш ніж достатній	достатній	недостатній	немає відповіді	баланс	більш ніж достатній	достатній	недостатній	немає відповіді	баланс	дуже великий	достатній	дуже малий	немає запасів	баланс
Січень	1	60	39	0	-38	1	26	29	44	-28	3	59	12	26	-9
Лютий	1	60	39	0	-38	1	25	30	44	-29	3	60	12	25	-9

Джерело: узагальнено автором на підставі [3]

Забезпеченість промислових підприємств замовленнями у січні та лютому 2024 р. була ідентичною (4,2).

Результати оцінки майбутнього розвитку бізнес-ситуації в промисловості у січні та лютому 2024 р. є такими: легко передбачити – відповідно, 1 та 1; досить легко передбачити – 4 та 3; досить важко передбачити – 54 та 56; важко передбачити – 41 та 40; немає відповіді – 0 та 0; баланс – 65 та 65. Очікуються наступні зміни експортного попиту на промислову продукцію у лютому-квітні 2024 р.: збільшиться – 9; не зміниться – 40; зменшиться – 8; не буде експорту – 43; баланс – 1 [3].

Дані оцінки очікуваних змін обсягу виробництва продукції в промисловості, відпускних цін, кількості працівників в наступні три місяці (на лютий-квітень 2024 р.) узагальнені в табл. 3.

Таблиця 3

**Оцінка очікуваних змін обсягу виробництва продукції в промисловості, відпускних цін, кількості працівників у лютому-квітні 2024 р. по Україні**

Місяць	Оцінка очікуваних змін:														
	обсягу виробництва					відпускних цін					кількості працівників				
	збільшиться	не зміниться	зменшиться	немає	баланс	збільшиться	не зміниться	зменшиться	немає	баланс	збільшиться	не зміниться	зменшиться	немає	баланс
Лютий-квітень	25	55	20	0	5	31	67	2	0	29	7	76	17	0	-10

Джерело: узагальнено автором на підставі [3]

Визначення розглянутих індикаторів сприяє гармонізації системи оцінювання очікувань підприємств промисловості України щодо перспектив розвитку їх ділової активності до європейських стандартів.

**Література:**

1. Методика розрахунку індикаторів ділових очікувань: Наказом Державної служби статистики 03.12.2021 р. № 301. Дата оновлення: 21.12.2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2021/301/301.pdf](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/301/301.pdf) (дата звернення: 02.03.2024).

2. EU statistics on income and living conditions. An official website of the European Union (Eurostat). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-statistics-on-income-and-living-conditions> (date of access: 02.03.2024).

3. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.03.2024).

## ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

**Лінькова О.Ю.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>

Штучний інтелект (ШІ) як інструмент менеджменту впливає на професійні компетентності працівників бізнесу, архітектуру та бізнес-модель. Першопроходцями використання ШІ стали користувачі комп'ютерних інновацій, які об'єднали покращене врахування потреб споживача з автоматизацією. Менеджмент всіх організацій є рушійною силою змін і результатів, пов'язаних із ШІ (стратегічне і критичне мислення, розуміння цілей, ініціатива).

Дослідженням питань актуальних проблем в менеджменті займаються як вітчизняні так і закордонні вчені. При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню вимог до менеджера за умов активного використання ШІ в бізнесі [1-6].

Можливості ШІ в бізнесі:

- обґрунтування оптимальних управлінських рішень на основі обробки великих обсягів даних (екологія – людина; сільське господарство; консолідація інтелекту на основі математичних моделей);
- діджиталізація бізнес-процесів мінімізує зусилля на виконання завдань і підвищує продуктивність.

Обмеження використання ШІ в бізнесі:

- ШІ не може замінити творчість (абстрактне мислення) та інноваційність (унікальні продукти);
- ШІ не розуміє контекст і не відчуває емоції (експертиза, адаптація, рефлексія);
- недостатній рівень підготовки менеджерів і обмеженість інвестицій.

Сучасні тренди менеджменту:

- оцінка можливостей практичного використання ШІ в бізнесі;
- розвиток інноваційного потенціалу працівників;
- навчання персоналу, випереджаюче машинне, (постановці завдань ШІ) для обслуговування ШІ та підвищення безпеки;
- персоналізація сервісів, які пропонує бізнес та оптимізація бізнес-моделей.



**Висновки.** Систематизовані тренди менеджменту організацій за сучасних викликів дозволять бізнесу ефективно реагувати на прискорені зміни та отримати оптимальний результат за рахунок управління творчістю.

#### **Література:**

1. Барна М.Ю., Свидрук І.І., Семак Б.Б., Трут О.О., Турянський Ю.І. та ін. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: монографія. Львів : ЛТЕУ; Галицька видавничча спілка, 2020. 502 с.

2. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації: монографія. 2021. Харків : ФОП Секішова Т.Є. 134 с.

3. Петренко В.О., Фонарьова Т.А., Бушуєв К.М. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів: монографія. Дніпро : ТОВ «ЮК ЮРСЕРВІС», 2020. 68 с.

4. Піскун А.В. Можливості застосування штучного інтелекту в менеджменті. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 6(20). С. 75-82.

5. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за загальною редакцією М.П. Сагайдака, Т.О. Соболевої. Київ : КНЕУ, 2021. 378 с.

6. Lyon J.Y., Bogodistov Y., Moormann J. AI-driven Optimization in Healthcare: The Diagnostic Process. *European Journal of Management Issues*. 2021. Vol. 29. № 4. P. 218-231. DOI: <https://doi.org/10.15421/192121>

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ**

**Ліщенко А.В.**, кандидат економічних наук,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2332-1328>

**Шуляр Н.М.**, кандидат економічних наук,

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Загалом, розглядаючи питання безпеки підприємства в умовах цифровізації, спершу доцільно детально розібрати відповідне значення поняття «» враховуючи сьогоденні тенденції швидкого розвитку та змін внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

Так, поняття безпека підприємства можна охарактеризувати як режим функціонування організації, коли ризики фінансових втрат, фізичних втрат і руйнувань знаходяться в допустимих межах. Іншими словами, безпека підприємства – це стан захищеності життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз [1].

Аксіомою даного процесу є те, що при розробці заходів захисту передбачити всі ймовірні ризики неможливо. Розробляючи і впроваджуючи систему безпеки підприємства, відповідальні фахівці передбачають механізм захисту від явних ризиків і тих, з якими вони раніше стикалися. Нанести ж підприємству збиток можуть різні ризики як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Не виявлена вчасно загроза і не вжиті заходи по її усуненню тягнуть настання негативних наслідків. Тож, варто розуміти, що будь-яке підприємство незалежно від сфери діяльності та стадії розвитку схильне факторам ризику [1].

В свою чергу, розглядаючи сутність та історію такого терміну як «економічна безпека, то у період виходу з Великої депресії 1933-1937 років він вперше був запропонований Ф. Рузвельтом. Варто відмітити, що також цей термін був відображенням програм соціально-економічних перетворень в той самий час у демократичної партії США. Зробивши аналіз різноманітних наукових джерел та праць відомих вчених економістів, треба відмітити, що трактувань поняття «економічна безпека» нині існує значна кількість. Наприклад, деякі науковці розкривають таке поняття з погляду стану економічної системи, що дає змогу їй інтенсивно та дієво розвиватися, водночас розв'язуючи важливі соціально-економічні проблеми. Інші науковці розкривають поняття з погляду стану захисту підприємства від негативних зовнішніх і внутрішніх факторів, за умови, що підприємство спроможне відтворювати або реалізовувати свої комерційні інтереси [2].

Сутність цього поняття містить сукупність інструментів, що забезпечують конкурентоздатність та ефективність підприємства, а також дозволяють підвищити рівень достатку персоналу підприємства [3].

До головних цілей формування економічної безпеки підприємства належать: забезпечення фінансової стійкості та незалежності; досягнення лідерства в технологіях; забезпечення високого конкурентного статусу; підвищення ефективності менеджменту; оптимізація використання потенціалу підприємства; мінімізація руйнівного впливу зовнішнього середовища; забезпечення функціонування підприємства в межах правового поля; захист власної

комерційної таємниці. Таким чином, перед підприємством постає вагомая задача у реалізації та забезпеченні економічної безпеки підприємства.

#### Література:

1. Правова безпека підприємства.  
URL: [https://firm.ua/ua/kyiv/pravova\\_bezpeka\\_pidpriemstva.html](https://firm.ua/ua/kyiv/pravova_bezpeka_pidpriemstva.html) (дата звернення: 09.02.2024).

2. Грибіненко О.М., Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. № 1. С. 98-100.

3. Kalina I., Khurdei V., Shevchuk V., Vlasiuk T., & Leonidov I. Introduction of a Corporate Security Risk Management System: The Experience of Poland. Introduction of a Corporate Security Risk Management System: The Experience of Poland. *JRFM*, 15(8), 2022, pp. 1-27. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15080335>

## ОРІЄНТИРИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**Макуха С.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний  
університет, м. Одеса, Україна.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8999-5507>

Проблеми повоєнного відновлення завжди займали значне місце в роботах науковців, навколо змісту і форм такого відновлення точилися наукові дискусії, робився ґрунтовний аналіз переваг та недоліків різних шляхів, прийомів, способів та парадигм. Однак, трагічні події, що розгорнулися на території України з лютого 2022 р. актуалізували та прискорили науковий аналіз і пошук шляхів та моделей повоєнного розвитку вітчизняної економіки. Поряд з тим, важливе значення для нас має і зарубіжна практика повоєнного відновлення дослідження якої дасть змогу запозичити досвід інших держав та впровадити його в економіці України. До аналізу проблем, можливих орієнтирів, моделей, шляхів та напрямків повоєнного розвитку тільки в останні часи у нас зверталися у своїх працях науковці Ю. Кіндзерський, М. Зверяков, М. Кизим, О. Шапран, В. Антонюк, І. Хмарська, К. Кучерява, І. Клімова. Практику повоєнного відновлення економіки у європейських державах досліджують науковці В. Геєць, Б. Данилишин, С. Іванов, А. Кудряченко, О. Шаров, В. Гуменюк. Дослідження, які

проводять зазначені та інші науковці сприяють визначенню кроків та окресленню орієнтирів розвитку, які можуть бути корисними у післявоєнному соціально-економічному відновленні саме для України.

Світова практика знає чимало вдалих прикладів реалізації програм повосенного відновлення. Однією з перших програм відновлення називають відбудову яка була здійснена в Австрії після закінчення Першої світової війни. Вона була реалізовували під егідою Ліги Націй. Серед заходів реконструкції Австрії передбачалося призупинення виплати репарацій, початок економічних реформ і призначення верховного комісара з економіки країни. Аналогічна робота з повосенної відбудови, хоч і менша за масштабами, була проведена в Угорщині. Але найбільш значимим повосенне відновлення було після закінчення Другої світової війни. Йдеться про роботу Адміністрації ООН з питань допомоги та реабілітації в Європі та Китаї (1943-1946), позики Міжнародного банку реконструкції та розвитку Європі, План Маршалла для Західної Європи (1948-1951) та економічну допомогу для Японії [1, с. 7]. Були і інші приклади вдалої реалізації програм повосенного відновлення. Але серед усіх програм найбільш успішним можна вважати план Маршалла (European Recovery Program, Marshall Plan) який реалізовувалася з квітня 1948 р. по червень 1952 р. І хоча прямий вплив плану на темпи повосенного економічного зростання країн Західної Європи оцінюється як невеликий, в той же час, непрямі наслідки були вражаючими. Такі наслідки виявилися в підвищенні продуктивності праці, відновленні довіри інвесторів через стабілізацію державних фінансів, прискорене формування ринкової моделі економіки. В результаті протягом наступних майже двох десятиліть переважна кількість країн Західної Європи демонструвала стрімкий економічний розвиток та процвітання.

Кожна спроба повосенного економічного відновлення була унікальною. Така унікальність обумовлюється різною характеристикою післявоєнної ситуації – вихідні соціально-економічні умови, рівень розвитку країни, ступінь міжнародної інтеграції, масштаб політичної підтримки реформ, зацікавленість донорів до країни та інші. Як наслідок, шлях повосенного відновлення в кожній країні має бути свій, унікальний, адаптований до конкретних потреб кожної країни. Програма економічного розвитку має враховувати власні особливості та соціально-політичні умови в країні, масштаб та глибину економічної трансформації, наявність часу, пріоритети, вектор політичного розвитку, зрілість та самостійність державного механізму (інститути влади, їх спроможність) і рівень мотивації населення. Усе це в кінцевому

підсумку дозволяє визначити власні для кожної країни орієнтири повосенного розвитку, чітко окреслити цілі, вибудувати пріоритети та розробити чіткі кроки досягнення того, що намічено. Безумовно, що усі ці обставини мають бути враховані при визначенні орієнтирів та розробці програм повосенного розвитку України.

Про масштабність та гостроту проблем в Україні які сьогодні, ще до завершення бойових дій вже чітко окреслені, свідчать втрати, яких зазнала наша економіка з початком бойових дій. Так, станом на 22 серпня 2022 р. загальна сума збитків, завданих економіці України від пошкодження та руйнування житлових і нежитлових будівель та інфраструктури склала 113,5 млрд. дол. Порівняно з розрахунками 8 серпня загальна сума зросла на 3,1 млрд. дол. [2]. Ця оцінка є результатом спільної роботи Інституту KSE, органів державної влади під керівництвом Міністерства реінтеграції тимчасово окупованих територій, Міністерства розвитку громад та територій та Мінінфраструктури у співпраці з іншими міністерствами та партнерськими організаціями. Найбільша частка в загальній сумі збитків припадає на житловий фонд. Внаслідок бойових дій зруйновано або пошкоджено 131,3 тис. житлових будинків на 47,8 млрд. дол. [2]. Крім того, бойові дії та руйнування істотно вплинули на фінансову систему та банківський сектор. Так, в Україні за підсумками січня 2024 року скоротилися обсяги депозитів у банках. Падіння сталося вперше із серпня 2022 року, тобто практично за 1,5 року. Загальне падіння обсягу депозитів резидентів у банках становило 2,1 % або 49,2 млрд грн, до 2,35 трлн. грн. [3]. Зараз, станом на вересень 2023 року, задокументовані збитки інфраструктурі України сягнули 150,5 млрд. дол. За минулі три місяці цей показник зріс на \$0,7 млрд. Найбільша частина нових збитків пов'язана з оновленням оцінки завданих збитків закладам освіти в Україні (+0,4 млрд. дол.) [4].

Що ж в таких умовах робити Україні, який шлях обрати та як визначити пріоритети для швидкого повосенного відновлення?

Перш за все не слід «робити культу» із зовнішньої фінансової допомоги. Як свідчить дослідження, що проведене Світовим банком на прикладі 36 країн, міжнародна допомога сама по собі (8-12 % ВВП) майже не сприяє зростанню в цілому [1, с. 9]. Тому важливішим напрямком буде спрямованість усіх програм на врахування власних ресурсів і резервів України, унікальності природних умов, географічного розташування, структури господарського механізму, налагоджених ланцюгів створення доданої вартості та максимальне зосередження таких ланцюгів у середину країни, відхід від сировинної

моделі екстенсивного розвитку, оздоровлення внутрішнього ринку, максимальне стимулювання споживчого та інвестиційного попиту та інші. Усе зазначене дозволяє окреслити важливіші завдання для української влади щодо повоєнного відновлення. Серед таких завдань чітко можна окреслити наступні [5]:

1. Врахування масштабів воєнних втрат. Такі витрати включають фінансові та людські втрати, зруйновану інфраструктуру та знищені виробничі потужності, знешкоджений природний потенціал, призупинені інвестиційні програми, критичне зменшення попиту як на споживчому, так і на інвестиційному ринках, розбалансовану через руйнації роботу транспорту та пошкоджену транспортну інфраструктуру, порушення в роботі портів, критичне звуження спектру вітчизняних товарів, перешкоди з імпортом енергоресурсів.

2. Кратне звуження джерел фінансування економіки і джерел залучення фінансових ресурсів для повоєнного відновлення та відбудови економіки. Така обмеженість спричинена дестабілізацією світової економіки внаслідок бойових дій в Україні. Загроза розгортання світової кризи змушує держави світу впроваджувати санкції, нарощувати власні резерви, збільшувати запаси з метою нейтралізації ризиків соціально-економічних трансформацій. На фоні зазначених подій істотно скорочуються можливості залучення власних джерел фінансування програм відновлення української економіки. Таке скорочення відбувається як через втрату прибутків суб'єктами бізнес-середовища, скорочення масштабів їх діяльності, так і через зниження активності банків, заморожування частки інвестиційних проєктів, банкрутство окремих суб'єктів господарювання та втрати через їх руйнування в ході бойових дій.

3. Кардинальні зміни у структурі людського капіталу, зростаючий рівень безробіття, масовий відтік професійних, кваліфікованих та працездатних кадрів за межі країни, ризик неповернення значної частини громадян працездатного віку, які виїхали за кордон в пошуках тимчасового притулку. Усе це посилюється безпрецедентними змінами балансу робочої сили за регіонами.

Також важливим моментом при окресленні орієнтирів повоєнного розвитку України є врахування сучасних тенденцій, що відбуваються на глобальному ринку. Тут важливою складовою є процеси рещорингу, які у світовій практиці останніми роками набирають сили та масштабу. Для повоєнного відновлення України тут важливе те, що під впливом нової технологічної революції –

автоматизації праці і впровадження штучного інтелекту відбувається структурна трансформація світової економіки в результаті якої посилюються тенденції репорингу. Якщо поточний тренд репорингу збережеться, багатьом країнам, що розвиваються доведеться шукати нові, неklasичні моделі розвитку (модель наздоганяючого розвитку з дешевою робочою силою піде в минуле). Під впливом сучасних тенденцій виробництво стає все більш капіталоінтенсивним і все менш трудоінтенсивним, аутосорсинг в країні з дешевою робочою силою стає менш вигідним, а фактор географічної близькості до ринків збуту набуває вирішального значення. У зв'язку з цим Україна могла б використовувати процеси репорингу для розміщення виробництв провідних європейських країн на своїй території з огляду на близькість географічного положення до розвинених країн Європи і вигідне географічне розташування. На це і має бути спрямована під час повосного відновлення вітчизняна податкова політика, яка має стимулювати бізнес до інвестицій. Зазначені тенденції посилюються на фоні того, що процеси повосного відновлення України припадуть на особливий період яскраво окреслених світових тенденцій. За оцінками багатьох науковців, збільшення частки локального виробництва як умова впровадження нових технологій стане трендом економічного розвитку для багатьох країн на найближчі 10 років. Зазначені тенденції, як зміст нового структурного циклу світової економічної трансформації, нам слід розуміти і враховувати його під час розробки національної економічної моделі [6, с. 5].

Викладений матеріал дозволяє окреслити ряд важливіших проблемних питань, що потребують негайного вирішення. Так, досі не вирішене питання стосовно моделі, за якою буде проходити відновлення економіки нашої держави. Не ясно хто буде очолювати процеси відновлення, якими принципами воно буде керуватися, наскільки буде централізоване управління, як буде розподілена пропорція в прийнятті рішень між місцевою та центральною владою і донорами, яка буде залученість громадянського суспільства, які будуть вибудовані нові запобіжники від корупції і неефективних витрат грошей, тощо [1, с. 6]. Безумовно, що визначення орієнтирів повосного розвитку України потрібно розпочати з розв'язання саме таких питань. Це дасть змогу забезпечити раціональне та у той же час ефективне використання мобілізованих коштів для швидкого повосного відновлення та впевненого соціально економічного розвитку.

### Література:

1. Шаповал Н., Федосенко М., Грибановський О., Терещенко О. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. *KSE*. 28 с. URL: <http://surl.li/dlsfr> (дата звернення: 22.02.2024).
2. Збитки, завдані інфраструктурі України. URL: <http://surl.li/quhas> (дата звернення: 23.02.2024).
3. Данилишин Б. Воєнно-економічні хроніки: ситуація в економіці та фінансових ринках. *ЛВ.м.* 21 лютого 2024 р. URL: <http://surl.li/qtqdk> (дата звернення: 22.02.2024).
4. Вересневий випуск Ukrainian Recovery Digest. *KSE Institute*. 17 жовтня 2023 р. URL: <http://surl.li/qurbn> (дата звернення: 24.02.2024).
5. Хмарська І.А., Кучерява К.Я. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство* 2022. Вип. № 42. URL: <http://surl.li/qtkih> (дата звернення: 22.02.2024).
6. Зверяков М.І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 3-19.

## THE FIRST ISSUE OF GREEN BONDS: THE CASE OF LITHUANIA AND CROATIA

**Markevič, L., Novikaite, V.,**  
Vilniaus kolegija / Higher Education Institution,  
Faculty of Economics, Vilnius, Lithuania  
**Franić, I., Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zagreb, Croatia**  
**Supervisors – Sigita Juzėnienė, Jolita Naujalienė**

### **Introduction**

The whole world, including Lithuania, is not indifferent to the environment around us, so it is looking for ways to pollute nature less and preserve it. This is reflected in many areas of life, one of which is the economy. An excellent example of an ecological financial instrument is green bonds. They also are illuminating the importance of the bond issuer's sustainability approach and activities. The European Investment Bank was the first to issue these bonds in 2007, and in Lithuania the first company to issue green bonds was Ignitis Group, in Croatia – M+ Group (Spasić, 2022; Nordic Investment Bank, 2017).

**The aim of the article** – review the theoretical aspects of green bonds and their first issue in Lithuania and Croatia.

### **Definition and principles of green bonds**

Recently, the color green has been associated with ecology, friendliness to nature, non-exemption and green financial instruments, one



of which is green bonds. Like each type of bond, green bonds have their own definition and general principles of operation.

Green bonds is a financial instrument and that it is intended to finance green projects. They are referred to as a debt security, fixed income instrument, debt financing instrument or fixed income product. It is a product for which investors' funds will be returned at maturity and which allows the issuer to raise capital. Green bonds are intended to finance projects that have a positive impact on the environment. They not only contribute positively to the environment, but also help countries adapt to the effects of climate change.

The principles of green bonds apply to the issuance of green bonds. It are voluntary guidelines that set out transparency and disclosure provisions to promote integrity in the development of the green bond market by clarifying the manner in which such bonds are issued (ICMA, 2021).

The Green Bond Principles are intended to be widely used by market participants: they provide issuers with guidance on key components of green bond issuance that are credible to investors; ensures the availability of information for investors to assess the environmental impact of their investments in green bonds; encourages contractors by suggesting key actions for transactions that help preserve market integrity (ICMA, 2021).

The first principle is the use of income, which must be directed to ecological projects. Eligible areas include renewable energy, biodiversity conservation, resource efficiency and other environmentally friendly areas. The second principle is the project selection and evaluation process, according to which the green bond issuer must provide:

1. Sustainability goals of ecological projects;
2. The procedure according to which the Issuer's projects correspond to green projects;
3. Additional information about the processes that foresee social and environmental risks of projects and their management.

Issuers are recommended to disclose as much information as possible about priority goals, strategies and similar information. The third principle promotes a high level of transparency in the management of income, so transactions related to their amounts must be properly and separately accounted for by the Issuer. During the period of circulation in the market circulation, the balance of the income from the sale of green bonds must be periodically compared with the funds invested by the issuer in green projects in a certain period. The Issuer informs the investors about the expected means of distribution of temporary unused net income. The fourth principle establishes that issuers must collect and be ready to provide relevant

information on the use of funds until the funds are fully used and update the information in a timely manner in case of significant changes. The annual report includes a list of projects for which funds from green bonds have been allocated, a summary of the projects, the amounts of funds diverted, and the expected impact of the projects. If, due to confidentiality agreements or reasons related to competition, only limited detail of the projects can be provided, the principles recommend that the information be provided in a summarized form. Transparency is particularly important when communicating the expected and/or existing environmental impacts of projects (ICMA, 2021).

In summary, green bonds are debt securities whose monetary value is intended to finance green and nature-friendly projects. In total it is four principles of green bonds, which establish guidelines for the permitted areas of activity, help market participants to obtain or issuers to properly provide information about green projects and the use of funds, and thus demonstrate the transparency of activities.

#### **First issues of green bonds**

The first green bond issue in Lithuania was issued by Ignitis Group in 2017 (Nordic Investment Bank, 2017). UAB «Ignitis» is one of the best-known and most environmentally friendly electricity and gas suppliers in Lithuania.

The first issue of green bonds in Croatia was issued by M+ group in 2022 (Market Screener, 2022). It is a Zagreb-based provider of business process and technology outsourcing services.

A comparison of bonds issued by companies is presented in the table

<b>Issuer</b>	<b>«Ignitis group»</b>	<b>«M + group»</b>
<b>Purpose</b>	1. Construction of a lawn power plant 2. Ecological operation of new robots	1. Reduce CO2 emissions 2. Increase the number of female managers
<b>Issue date</b>	2017	2022
<b>Issue amount, EUR.</b>	300 000 000	40 000 000
<b>Interest rate, %</b>	2,00	4,25
<b>Payout Period</b>	120 months	60 months
<b>Rating (according to Moody's)</b>	BBB+	BBB+
<b>Regulated Market Segment</b>	Nasdaq Vilnius , LuxSE	Zagreb stock exchange , the official market

*Issue of green bond*

Source: Compiled by the author according to the Spasić, 2022; Market Screener, 2022; Ignitis group, n.a.

In Lithuania, the first green bond issue appeared 5 years earlier than in Croatia. The goals of issuing green bonds of Ignitis groups are oriented only to ecology, while M+ groups have one goal for ecology and the other for the social environment. The period of Ignitis group's green bonds is twice as long as that of M+ group, and the interest rate is almost twice as low, the size of Ignitis group's bonds is 6.5 times larger than that of M+ group, the rating is the same. As for trading, Ignitis groups mandatory trading is carried out on a wider scale, as it is possible to buy through the Luxembourg and Nasdaq Vilnius stock exchanges, while M+ group bonds are traded only on the Zagreb Stock Exchange.

In summary, Ignitis group and M+ group were the first companies that started issuing green bonds in their countries. Ignitis group issued bonds much earlier than M+ group, the size of the issue was 6.5 times larger than that of Croatia, and the term was 2 times longer. The interest rate is almost twice as low. Lithuanian bonds are traded on nasdaq and Luxembourg stock exchanges, and Croatian bonds are traded only on the local stock exchange.

#### References:

1. Ignitis group (n.a.). About Us. URL: <https://ignitisgrupe.lt/en/about-us> (date of application: 05.03.2024).
2. International Capital Market Association. (2021). *Green bond principles*. URL: [https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles\\_June-2022-280622.pdf](https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles_June-2022-280622.pdf) (date of application: 05.03.2024).
3. M plus (n.a.). About M plus. URL: <https://mplusgroup.eu/about-mplus> (date of application: 05.03.2024).
4. Market Screener (2022, July 29). Meritus ulaganja d d : M+ Group issued the first Croatian Sustainability-Linked Bonds. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/MERITUS-ULAGANJA-D-D-103505569/news/Meritus-ulaganja-d-d-M-Group-issued-the-first-Croatian-Sustainability-Linked-Bonds-41127494/> (date of application: 05.03.2024).
5. Nordic Investment Bank (2017, July 14). NIB invests in Lithuania's first green bond. URL: <https://www.nib.int/releases/nib-invests-in-lithuanias-first-green-bond> (date of application: 05.03.2024).
6. Reichelt, H. & Cantor, S. (2023, January 20). Why green bonds matter - it may be more than you think. World Bank Blogs. URL: [Why green bonds matter - it may be more than you think \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/en/blog/2023/01/20/why-green-bonds-matter-it-may-be-more-than-you-think) (date of application: 05.03.2024).
7. Spasić, V. (2022, August 2). First green bonds issued in Croatia. Balkan Green Energy News URL: <https://balkangreenenergynews.com/first-green-bonds-issued-in-croatia/> (date of application: 05.03.2024).

## ОГЛЯД ВПЛИВУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВАРНИХ РИНКІВ

**Маркович І.Б.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4585-722X>

Важливим інструментом регулювання світових товарних ринків та впливу на конкурентоспроможність їх учасників є торговельна політика держав. Застосування митних тарифів, квот та субсидій може мати суттєві наслідки для потоків торгівлі, цін, виробництва та споживання товарів на глобальному рівні.

Найпоширенішим інструментом торговельної політики є мита, які накладаються на імпорту товарів. Вони підвищують ціну імпортованих товарів, роблячи їх менш конкурентоспроможними порівняно з вітчизняними аналогами. Це може сприяти захисту внутрішніх виробників від іноземної конкуренції та стимулювати розвиток національних галузей. Однак, водночас, мита підвищують ціни для споживачів і можуть призвести до обмеження вибору та зниження добробуту в країні.

Ще однією групою інструментів торговельної політики є імпортні квоти, які своєю чергою, встановлюють граничні обсяги товарів, що можуть бути ввезені в країну протягом певного періоду. Обмеження пропозиції імпортованих товарів сприяє зростанню внутрішніх цін та прибутковості національних виробників. Однак споживачі зазнають втрат через зменшену доступність та вищі ціни на обмежені товари.

Субсидії є прямою формою підтримки виробників певних товарів через надання їм фінансової допомоги з державного бюджету. Це дозволяє знизити витрати виробництва, підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках. Проте субсидії є фінансовим тягарем для держави та можуть спотворювати ринкові сигнали, призводячи до неефективного розподілу ресурсів.

Емпіричні дослідження підтверджують, що торговельні бар'єри, такі як мита та квоти, зазвичай мають негативний вплив на добробут країни в цілому, хоча можуть принести вигоди окремим галузям чи групам виробників. Водночас, субсидії також спотворюють ринкові механізми та можуть призвести до неефективного використання ресурсів і загострення торговельних конфліктів.

Важливо розуміти, що торговельна політика має складні наслідки для різних учасників ринку. Національні виробники можуть отримати перевагу за рахунок обмеження іноземної конкуренції, але споживачі зазнають втрат через вищі ціни та менший вибір товарів. Крім того, торговельні бар'єри можуть спровокувати ретельні заходи з боку торговельних партнерів, що призведе до ескалації торговельних конфліктів та зменшення загального добробуту.

З іншого боку, лібералізація торгівлі та зниження тарифів і нетарифних бар'єрів може принести значні вигоди для споживачів, сприяти ефективному розподілу ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Однак це може становити виклик для неефективних виробників, які втрачатимуть частку ринку через іноземну конкуренцію.

Тому при розробці торговельної політики необхідно ретельно зважувати її потенційні наслідки для різних стейкхолдерів та галузей економіки. Ефективна торговельна політика має бути збалансованою, враховувати національні інтереси та глобальні тенденції, а також сприяти сталому розвитку та підвищенню загального добробуту.

## **СУЧАСНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СПЕЦИФІЧНИЙ ВИД УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Мицдар А.Г.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасне публічне управління перебуває під впливом низки тенденцій і факторів суспільного розвитку, де провідна роль належить процесам зовнішнього середовища: глобалізація і її виклики, перехід сучасного суспільства на постіндустріальну інформаційну стадію розвитку, його демократизація й емансипація людини, так і внутрішні рушії розвитку публічного управління як сфери людської діяльності [1].

Долженков О.О. характеризує публічне управління як «багатогранну діяльність органів трьох гілок влади та органів місцевого самоврядування (в межах повноважень, делегованих їм за принципом демократичної децентралізації) по здійсненню внутрішніх і зовнішніх функцій держави, спрямовану на формування політики, вироблення, ухвалення та реалізацію форм і механізмів впливу на всі сфери та

---

\* Науковий керівник – *Таран О.М., к.е.н., доцент*

процеси життєдіяльності суспільства з метою досягнення та підтримання соціо-економічної рівноваги на підставі взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних, групових і індивідуальних інтересів» [2].

Становлення поняття «публічного управління» пов'язано із наявністю процесу, котрий можна назвати «роздержавленням» управління і який полягає у передачі частині функцій держави органам місцевого самоврядування, приватному сектору та неурядовим організаціям. Таким чином виконання управлінських функцій у публічній сфері (сфері суспільних інтересів) здійснюють не лише органи державної влади, а й інституції місцевого самоврядування, громадські організації і навіть фізичні та юридичні особи у ситуаціях, коли їх діяльність торкається суспільних справ [3].

Тенденції до зміни цілей публічного управління можна помітити у зміщенні акцентів публічного управління з процесу на ефективність та кінцевий результат управлінської діяльності. Ефективність кінцевого результату публічного управління повинна забезпечити висококваліфікована управлінська еліта, що повинна орієнтуватись на підвищення свого статусу за рахунок гідної заробітної плати і неформального авторитету та на перетворення публічних службовців на професійних працівників специфічної системи обслуговування, що зорієнтовані на надання високоякісних управлінських послуг, пошук ефективних інструментів і технологій боротьби з корупцією, порушенням прав і свобод громадянина в системі публічного управління.

#### Література:

1. Решота О.А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37> URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1603> (дата звернення: 05.03.2024).

2. Долженков О.О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності: навчальний посібник. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 190 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/13268/1/Долженков%20навч.пос..pdf> (дата звернення: 05.03.2024).

3. Зінчук М.І. Генезис наукового розуміння поняття публічного адміністрування в світі та Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*. 2018. № 19. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2018/25.pdf) (дата звернення: 05.03.2024).

## ГРОМАДСЬКЕ І ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК МЕХАНІЗМ КОНТРОЛЮ

**Минич Ю.В.**, викладач вищої категорії,  
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього  
фахового коледжу, м. Лозова, Україна

Система заходів громадського і державного регулювання соціально-трудоових відносин є складною структурою, яка включає в себе різноманітні інструменти, законодавство та механізми, спрямовані на забезпечення справедливості, стабільності та ефективності на ринку праці. Ця система має на меті захист прав працівників, забезпечення безпеки на робочому місці, стимулювання соціального діалогу та забезпечення взаємної довіри між працівниками та роботодавцями. У цих тезах буде розглянуто ключові аспекти системи регулювання соціально-трудоових відносин з урахуванням ролі громадськості та державних інститутів.

Законодавча база як основа системи регулювання:

Правові норми та закони, що регулюють соціально-трудоові відносини, становлять основу системи регулювання.

Законодавство визначає права та обов'язки працівників та роботодавців, механізми врегулювання трудоових конфліктів та порядок вирішення спорів.

Захист прав працівників:

Система регулювання має за мету забезпечити гарантований захист прав працівників на робочому місці, включаючи право на безпечні та гідні умови праці, відповідну заробітну плату, відпустки та інші соціальні вигоди.

Механізми контролю за дотриманням законодавства забезпечують ефективну реалізацію прав працівників та уникнення їхньої експлуатації.

Стимулювання соціального діалогу та колективних переговорів:

Система регулювання сприяє розвитку соціального партнерства шляхом підтримки профспілок та інших громадських організацій, які представляють інтереси працівників.

Колективні переговори між профспілками та роботодавцями сприяють досягненню компромісів та вирішенню конфліктів у робочих відносинах.

Державна політика та регулювання:

Уряд відіграє ключову роль у регулюванні соціально-трудоових відносин через розробку та впровадження соціальних програм,

створення ефективної системи соціального захисту та моніторингу ринку праці.

Державна політика спрямована на забезпечення балансу між інтересами працівників та роботодавців, стимулювання економічного зростання та забезпечення стабільності на ринку праці.

Участь громадськості та громадських організацій:

Участь громадськості у формуванні соціальної політики та регулюванні трудових відносин є важливим елементом сучасної системи.

Громадські організації, профспілки та інші соціальні структури активно впливають на формування законодавства та захист прав працівників.

Соціальний діалог на різних рівнях:

Соціальний діалог може проводитися на різних рівнях, включаючи національний, галузевий та підприємницький рівні, що дозволяє враховувати специфіку та потреби різних груп працівників і галузей.

Ці тези висвітлюють ключові аспекти системи регулювання соціально-трудова відносин, її складові елементи та роль громадськості та державних інститутів у цьому процесі.

#### **Література:**

1. Сацик В.І. Якісне економічне зростання в Україні: сучасний стан і шляхи забезпечення. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=485> (дата звернення: 07.03.2024).

## **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Міненко С.І.**, доктор філософії з менеджменту, доцент, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>

**Постовіт В.М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ВО, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному світі, охопленому глобалізацією та швидкими змінами, підприємства стикаються з численними викликами та ризиками. Глобальне економічне середовище постійно змінюється під



впливом таких факторів, як політичні конфлікти, економічні кризи, технологічні зрушення та зміни в попиті споживачів. У цих умовах роль стратегічного управління виявляється важливішою, ніж будь-коли, для забезпечення безпеки та стійкості підприємств.

Стратегічне управління може бути визначено як процес встановлення мети та напрямків розвитку підприємства, розроблення та впровадження стратегій для досягнення цих цілей, а також моніторингу та коригування стратегічних дій. В контексті забезпечення безпеки підприємств, стратегічне управління допомагає ідентифікувати потенційні загрози, розробляти відповідні заходи безпеки та реагувати на виклики економічного середовища.

Аналіз практики стратегічного управління в різних країнах:

У Сполучених Штатах Америки підприємства активно використовують концепцію стратегічного управління для забезпечення своєї безпеки. Вони розвивають комплексні стратегії захисту від кібератак, ризик-менеджменту та бізнес-планування для забезпечення стійкості у непередбачуваних умовах.

У країнах Європейського союзу також спостерігається активне застосування стратегічного управління для забезпечення безпеки підприємств. Наприклад, в Німеччині підприємства часто інтегрують стратегії сталого розвитку в свої бізнес-плани з метою зменшення ризиків та підвищення стійкості.

У розвиваючихся країнах, таких як Індія та Китай, стратегічне управління виявляється менш розповсюдженим через більшу складність викликів та обмежені ресурси. Проте підприємства в цих країнах також іноді використовують стратегічне управління для забезпечення своєї безпеки та стійкості. Вони вдосконалюють свої процеси управління ризиками, розвивають резервні плани та співпрацюють з урядовими органами для захисту від економічних загроз.

Глобальна економіка стикається зі складними викликами, такими як економічні нестабільності, торгові конфлікти, зміни клімату та пандемії. Ці фактори можуть негативно позначитися на фінансовому стані підприємств, їхній конкурентоспроможності та навіть існуванні. У таких умовах підприємства повинні мати ефективні стратегії для управління ризиками та забезпечення безпеки своєї діяльності.

Основні аспекти стратегічного управління в умовах глобалізації:

1. Аналіз ризиків та можливостей: Підприємства повинні постійно аналізувати зовнішнє середовище та внутрішні фактори, щоб ідентифікувати потенційні ризики та можливості.

2. Розробка стратегій управління ризиками: На основі аналізу підприємства розробляють стратегії управління ризиками, які враховують специфіку їхньої діяльності та глобального середовища.

3. Запровадження заходів безпеки та контролю: Підприємства розвивають та впроваджують заходи безпеки, які спрямовані на запобігання потенційним загрозам та забезпечення стабільності операцій.

4. Співпраця зі зацікавленими сторонами: Ефективне управління ризиками вимагає співпраці з урядовими органами, галузевими асоціаціями, міжнародними організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Одним з ключових аспектів успішного стратегічного управління в умовах глобальної економіки є інтеграція стратегій безпеки та стійкості в загальну стратегію підприємства. Підприємства повинні розглядати безпеку як важливий елемент своєї стратегії, а не просто як окремий аспект управління. Це означає, що при прийнятті стратегічних рішень підприємства повинні враховувати потенційні ризики та можливі наслідки для їхньої безпеки та стійкості.

Для ілюстрації важливості стратегічного управління в глобальному економічному середовищі розглянемо приклад успішної реалізації цих принципів. Компанія, що діє в сфері виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, визначила стратегічне управління ризиками та безпекою як один із пріоритетних напрямків свого розвитку.

Компанія активно використовує аналітичні інструменти для оцінки глобальних тенденцій та ризиків, що впливають на її бізнес. Вони регулярно проводять аналіз ринку, політичної ситуації та інших факторів, які можуть вплинути на їхню діяльність. На основі цього аналізу компанія розробляє стратегії для зменшення ризиків і підвищення безпеки свого бізнесу.

Однією з ключових стратегій компанії є диверсифікація ринків збуту та постачальників. Вони активно розширюють свою клієнтську базу та постачальницьку ланцюжок, щоб зменшити залежність від певних ринків або постачальників, що може виникнути через геополітичні або економічні труднощі.

Крім того, компанія інвестує в технології та інновації, щоб підвищити ефективність своєї виробничої діяльності та забезпечити якість своєї продукції. Це допомагає їм зменшити ризики, пов'язані зі змінами технологій або вимогами споживачів.

У глобальному економічному середовищі стратегічне управління виявляється ключовим для забезпечення безпеки та стійкості підприємств. Через аналіз практики у різних країнах можна виявити різноманітні стратегії та підходи, які використовуються для цієї мети. Важливо враховувати контекст та особливості кожної країни при розробці стратегій управління ризиками та забезпечення безпеки підприємств.

Зрештою, ефективне стратегічне управління може допомогти підприємствам адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі, зменшити ризики та забезпечити їхню стійкість у непередбачуваних умовах.

### **Література:**

1. Торкаток В.І., Аболхасанзаде А., Мітіна Т.В., Козинська І.О., Кузічкіна Н.І., Дріль Н.В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/38672/1/164-165.pdf>

2. Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління*. Київ: ВД «Гельветика», 2019. Т. 30(69). № 5. Ч. 2. С. 31-36.

3. Маслак О.І., Гришко Н.Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 198-208.

## **АНАЛІЗ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

**Мовчан А.О.**, здобувач вищої освіти\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аналіз аграрного сектору України станом на 2023 рік виявив, що цей сектор залишається одним із ключових галузей економіки країни, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та експортного потенціалу. У зв'язку з впливом різних факторів, таких як зміни клімату, політична нестабільність та глобальні тенденції, аграрний сектор України знаходиться під тиском внутрішніх та зовнішніх викликів.

Соціально-демографічна ситуація у сільських територіях України ускладнюється тим, що потенціал відтворення населення вже

---

\* Науковий керівник – Зайка С.О., к.е.н., професор

практично вичерпаний. Цей факт свідчить про те, що відсутність працездатної молоді на сільському ринку праці призводить до того, що сільське населення, за якістю робочої сили (освітньо-кваліфікаційний рівень, професійні навички, стан здоров'я тощо), опиняється у менш вигідному становищі порівняно з міськими мешканцями. Це може значно ускладнити впровадження техніко-технологічних змін у сільському господарстві та вплинути на продуктивність праці [1].

У 2023 році спостерігався певний розвиток та модернізація сільського господарства України, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності галузі. Однак, проблеми, такі як недостатня інфраструктура, високі витрати на виробництво та низька ефективність управління, залишаються актуальними та потребують комплексного підходу для вирішення.

Більше 5 мільйонів гектарів сільськогосподарських угідь стали непридатними до використання або стали джерелом небезпеки через воєнні дії. За даними уряду України, понад 170 тисяч квадратних кілометрів території стали забрудненими вибухонебезпечними предметами та потенційно небезпечними зонами, які потребують огляду та подальшого очищення [2].

Згідно з оцінками Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», у 2022 році галузь сільського господарства понесла додаткові економічні втрати в розмірі близько 22 мільярдів доларів внаслідок війни, а зниження доходів сільського господарства та пов'язаних галузей становить від 10 % до 30 % [3].

Україна має значний потенціал для розвитку органічного сільського господарства, яке відповідає сучасним екологічним та соціальним вимогам споживачів [4]. Продовження реформування земельного ринку та підтримка аграрних виробників можуть сприяти розвитку цієї галузі. Загалом, аналіз аграрного сектору України станом на 2023 рік свідчить про потенціал для подальшого розвитку та модернізації галузі, але вимагає системних зусиль уряду, бізнесу та громадськості для подолання існуючих викликів та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору країни.

Згідно з оцінками ФАО, у результаті війни у сільському господарстві України були заподіяні збитки у розмірі приблизно 2,25 мільярди доларів США. З них близько 1,26 мільярди доларів США збитків виникли у галузі рослинництва, а 0,98 мільярди доларів США – у галузі тваринництва. Українські сільськогосподарські підприємства зупинили або зменшили обсяги виробництва продукції через війну на 25 %, у прифронтових областях цей показник становить 38 %. В

сільському господарстві спостерігається дефіцит кадрів. Унаслідок воєнних дій частина працівників аграрних підприємств та фермерів була змушена припинити свою діяльність і залишити свої домівки. Згідно з даними ФАО, понад 150000 фермерів та працівників продовольчої системи безпосередньо постраждали від війни або були змушені мігрувати. Ускладнене становище також вплинуло на дрібних виробників, які спеціалізувалися на вирощуванні сезонних культур та відігравали важливу роль у забезпеченні зайнятості та доходів сільського населення. Примусові переселення населення та призов чоловіків до ЗСУ призвели до нестачі робочої сили та збільшення робочого навантаження на жінок.

Звуження процесів сільськогосподарського виробництва, зменшення використання добрив та засобів захисту рослин призводить до зниження врожайності сільськогосподарських культур та погіршення якісного складу земель. Недостатнє фінансування та необхідність економії призвели до зниження обсягів внесення добрив на 50-60 %. За даними опитування Міністерства аграрної політики влітку 2023 року, питання використання добрив залишається одним з найбільш важливих для аграріїв. Готові використовувати їх у повному обсязі великі та середні виробники. Зокрема, внесення добрив планують на рівні, що на 47 % менше за агрономічну потребу. Прогнозується, що рівень використання засобів захисту рослин під врожай озимих культур у 2024 році буде на 56 % нижчий від потреби. Лише 10 % респондентів готові використовувати добрива на рівні 100 % від потреби, засоби захисту – 18 % [5].

На початку року прогнози Міністерства аграрної політики були дуже песимістичними. Передбачалося, що через проблеми з експортом та недостатність коштів на фінансування посівів українські фермери зберуть на 13 % менше зерна, ніж у 2022 році, коли їм вдалося зібрати близько 44 мільйонів тонн. На щастя, ці прогнози виявилися далекими від реальності. Станом на третій тиждень грудня фермери збрали 78,7 мільйонів тонн: 57,86 мільйонів тонн зернових та 20,76 мільйонів тонн олійних культур. Порівняно з даними за цю саму дату минулого року, загальний урожай виявився вищим на 23,6 %, або 15,02 мільйонів тонн. Чому така велика різниця між прогнозами та реальними результатами? Обсяги збирання зерна залежать від врожайності та розмірів посівних площ. У 2023 році багато гектарів залишалося не засіяними, навіть після звільнення та розмінування частини раніше окупованих територій. Проте сприятлива погода стала на допомогу фермерам.

При оцінці перспектив на довгостроковий період більшість фермерів виражають бажання розвивати своє господарство, зосереджуючись на сталому розвитку, збільшенні обсягів виробництва та підвищенні якості продукції, виходженні на нові ринки збуту та пошуку партнерів у ЄС для експорту. Для цього вони потребують консультаційної та фінансової підтримки. Фермери висловлюють готовність до співпраці з колегами, іншими підприємствами, готові ділитись досвідом у виробництві, переробці та збуті продукції, включаючи експорт, інновації, готові до змін та навчання, зокрема щодо впровадження підходів сталого розвитку, вивчення європейських практик, іноземних мов тощо. Фермери вказали на необхідність наступних змін для покращення їх діяльності:

- прийняття законодавчого рішення про надання тимчасових пільг щодо сплати єдиного податку 4 групи під час воєнного стану;
  - перенесення запровадження нового податкового платежу для фермерів на період після закінчення війни;
  - вирішення проблеми з блокуванням податкових накладних та виконанням судових рішень щодо виплат коштів фермерам;
  - продовження безмитного режиму з ЄС та можливість експорту продукції без квот;
  - спрощення державного регулювання у сфері поводження з пестицидами та агрохімікатами;
  - регулювання відносин між виробниками та торговими мережами;
  - впровадження програми гарантування воєнних ризиків;
  - відшкодування збитків громадянам та бізнесу за втрачене майно;
  - удосконалення відповідальності за колабораційну діяльність.
- Фермери висловлюють занепокоєння щодо можливої ліквідації фермерських господарств у разі ухвалення законопроекту № 6013 [6].

Зазначимо, що великий внесок в аграрному секторі роблять дрібні агропідприємства. Таким підприємствам вкрай важко на сьогоднішній день. Вони забезпечують зайнятість власників (фермерів) та створюють робочі місця для сільських жителів, що сприяє збільшенню їх доходів. Також вони сприяють посиленню соціального захисту сільського населення, збільшенню доходів місцевих бюджетів сільських громад, збереженню природи та екологічної рівноваги на сільських територіях, а також збереженню якості землі для майбутніх поколінь. Малі аграрні підприємства є основою збереження сільських населених пунктів (сіл) та розвитку сільського господарства. Тому аграрна політика держави повинна бути спрямована на підтримку їх розвитку, перш за все у формі сімейних фермерських господарств.

Нажаль, через бойові дії та мінування території у 2022 р. аграрії не могли використовувати до 30 % полів для посіву (що сягало 5 млн га); у 2023 р. 25 % площ були непридатними для використання.

Противник спеціально атакує зерносховища, продовольчі склади, логістичну інфраструктуру та ускладнює експорт постачання українського зерна, що призводить до зменшення доходів сільськогосподарських виробників. Умови складного зберігання врожаю через відсутність електроенергії восени та взимку 2022-2023 років призвели до псування сільськогосподарської продукції та навіть втрати частини неї. На даний момент загальна смінь зруйнованих зерносховищ становить 8,2 млн т, а смінь пошкоджених зерносховищ – 3,25 млн т потужностей одночасного зберігання [7].

Незважаючи на складні умови, Україна має значний потенціал у розвитку сільського господарства та може зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, зокрема, завдяки реформуванню земельного ринку та підтримці аграрних виробників. Аналіз показує, що для подолання існуючих проблем та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору необхідні системні зусилля з боку уряду, бізнесу та громадянського суспільства.

#### Література:

1. Патица Н.І. Розвиток сільських територій України у довоєнний та воєнний періоди. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023.

2. Денис Башлик Розмінування сільськогосподарських земель потребує координації дій усіх учасників. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/rozminuvannia-silskohospodarskykh-zemel-potrebuie-koordynatsii-dii-usikh-uchasnykiv-denys-bashlyk> (дата звернення: 07.03.2024).

3. 2022 року втрати аграрного сектору внаслідок логістичних проблем можуть сягнути близько 10 млрд дол. США – Олександр Захарчук URL: <http://iae.org.ua/presscentre/archnews/3489-2022-roku-vtratyahrarnoho-sektora-vnaslidok-lohistychnykh-problem-mozhut-syahnuty-blyzko-10-mlrd-dol-ssha-oleksandrzhakharchuk.html/> (дата звернення: 07.03.2024).

4. Мазнев Г.Є. (2015). Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань: [монографія] / За ред. проф. Г.Є. Мазнева. Харків : Вид-во «Майдан». 592 с.

5. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en> (date of application: 07.03.2024).

6. Фермерству в Україні кінець? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697907/> (дата звернення: 07.03.2024).

7. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. KSE. Березень 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report) (дата звернення: 07.03.2024).

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

**Міненко С.І.**, доктор філософії з менеджменту, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>

**Тарасов С.А.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В сучасній діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств, крім економічних факторів, все більшу увагу приділяють неекономічним аспектам, таким як рівень соціального захисту працівників, впровадження механізмів контролю якості, а також використання екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій. Це свідчить про те, що соціальна відповідальність бізнесу набуває все більшого значення і стає загальносвітовою бізнес-концепцією, що визначає сучасний формат підприємницької діяльності.

Україна також відчуває потребу у формуванні соціальної відповідальності, яка тільки починає вибиратися на передовий план. Це обумовлено необхідністю активного впровадження принципів соціальної відповідальності у суспільне життя та в економічні інституції. Ця необхідність випливає з бажання створити позитивний імідж вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, а також з метою залучення України до глобалізаційних та інтеграційних міжнародних процесів. Така активізація соціальної відповідальності визначає актуальність даного дослідження.

Тема соціальної відповідальності бізнесу активно обговорюється в працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких Мілтон Фрідман, Пітер Друкер, Томас Бредгард, Філіп Котлер, Ігор Савченко та інші. Роль соціальної відповідальності у формуванні репутації підприємств в Україні та можливість використання досвіду з державного регулювання соціальної відповідальності, запозиченого з європейської практики, розглядалися у працях Липової П.І. та Боднарука О.В.



Однак, з урахуванням важливості євроінтеграційного курсу для розвитку української економіки, питання приведення національних стандартів соціальної відповідальності бізнесу у відповідність до європейських норм залишаються об'єктом активних дискусій і потребують подальшого наукового дослідження.

Культура соціальної відповідальності набула початку свого формування ще у 1960-х роках і за останні 40 років активно розвивалася, здобуваючи підтримку як великих, так і малих підприємств. В сучасний період соціальна відповідальність сприяє не лише розвитку і підвищенню іміджу підприємства, але й стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, які мають вищий рівень соціальної відповідальності, виявляються більш конкурентоспроможними та мають стійку тенденцію до економічного зростання.

Підвищення рівня довіри споживачів до таких підприємств призводить до збільшення доходів, що, в свою чергу, стимулює подальший розвиток та успіх на ринку. Соціальна відповідальність підприємства виявляється не лише в розв'язанні соціальних проблем на місцевому рівні, а й в підтримці глобальних ініціатив.

Для кращих світових компаній соціальна відповідальність стала не лише механізмом допомоги суспільству, але й стратегічним інструментом розвитку бізнесу. Вона дозволяє збалансувати між прямим заробітком та розв'язанням соціальних проблем, що стає важливим компонентом сталого розвитку та успіху компаній у сучасному світі.

За Філіпом Котлером, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) визначається як вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства через використання відповідних підходів у веденні бізнесу та виділення корпоративних ресурсів [1].

У програмних документах Європейського Союзу (ЄС) КСВ розглядається як дієвий інструмент, що пропонує перелік цінностей, на основі яких можна побудувати більш згуртоване суспільство та здійснити перехід до сталої економічної системи [2].

Важливо відзначити, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) охоплює широкий спектр напрямків, включаючи:

1. Дотримання прав людини.
2. Дотримання вимог законодавства.
3. Ділова та корпоративна етика.
4. Захист навколишнього природного середовища.
5. Співпраця з зацікавленими сторонами.
6. Дотримання міжнародних норм поведінки.
7. Прозорість та підзвітність.

Останні 15 років спостерігається тенденція зростання уваги громадськості до соціальних проблем, зокрема через відомі особи та публічних діячів.

Українські підприємства лише починають усвідомлювати важливість соціальної відповідальності. Наразі основна увага спрямовується на зв'язок з близькими стейкхолдерами, такими як власники, держава і персонал.

Однією з найбільш характерних рис соціальної відповідальності в українському бізнесі є акцент на благодійність і спонсорство. Ці поняття стали ключовими у сприйнятті соціальної відповідальності в українському контексті [3].

Соціальна відповідальність країни, базується на ряді ключових принципів. Серед них варто виділити турботу про навколишнє середовище, ефективність державної політики у сфері екології, економічна безпека підприємств, податкова та грошова свобода, а також рівень корупції на різних рівнях бізнесу.

Дані показують, що індекси екологічної ефективності, економічної свободи та сприйняття корупції можуть найбільш точно відображати рівень соціальної відповідальності українського бізнесу порівняно з провідними країнами світу.

За загальним рейтингом, Україна має низький рівень соціальної відповідальності. Тим часом, приклад європейських країн показує, що соціальна відповідальність впливає на позитивний імідж компанії, підвищує репутацію та сприяє установленню міцних зв'язків з клієнтами та партнерами.

Ураховуючи високий рівень провідних європейських країн та євроінтеграційні процеси України, розумно більш докладно вивчити європейську модель соціальної відповідальності бізнесу з метою подальшої її імплементації в українське суспільство, враховуючи його цінності та особливості.

Європейська модель соціальної відповідальності «компанії учасників» (stakeholders' company) базується на принципі рівноправної взаємодії з численними зацікавленими сторонами – від місцевих громад до організацій, що відображають різноманітні соціально значущі інтереси. Суспільні потреби вирішуються з урахуванням можливостей, які надає національна економіка та бізнес, за допомогою інноваційної моделі економічного розвитку. Ці інновації не обмежуються лише виробничою сферою, але охоплюють і сферу трудових відносин, взаємодію з навколишнім середовищем, і стають невід'ємною частиною стратегії розвитку бізнесу.

Лідерами в реалізації європейської моделі соціальної відповідальності є компанії, спрямовані, перш за все, на задоволення потреб споживача. Серед таких підприємств можна виокремити ті, що діють у галузях харчової та фармацевтичної промисловості, роздрібною торгівлі та інші подібні.

Слід відзначити, що значний вплив на роль та розвиток соціальної відповідальності в бізнесі в Україні справила війна, яка почалася у лютому 2022 року. Внаслідок надзвичайного стану структура витрат до доходів компаній дещо змінилася, проте основну роль у збільшенні витрат на соціальну відповідальність зіграла громадянська позиція власників та працівників. Підтримка держави, Збройних Сил України та власних працівників стала основною задачею українських підприємств.

Згідно з опитуванням дослідницької компанії Factum Group Ukraine, приблизно 67 % українських підприємств реструктурували свої бюджети та додали соціальну відповідальність як окремий пункт бюджету балансу. Найбільш значущою залишається допомога від українських підприємств, які працюють у сфері телекомунікацій та мобільного зв'язку (46 %). Потім йдеться про допомогу від виробництва продуктів харчування/харчової промисловості (38 %), логістики та доставки (34 %), банківської сфери/фінансів (32 %), компаній IT-сектору (28 %) [4].

Отже, враховуючи сучасні умови, найкращим механізмом для покращення рівня соціальної відповідальності можуть стати зміни на державному рівні, шляхом підвищення економічної свободи та зниження рівня корупції. Також важливим є введення обов'язкових ініціатив, які постійно привертати б увагу громадськості до соціальних проблем, як екологічного, так і гуманітарного характеру. Не менш важливою є підтримка вразливих верств населення. Обов'язкове введення квот для людей з обмеженими можливостями, за умови, що це не загрожуватиме їхньому життю, створення внутрішнього пенсійного фонду для працівників шляхом стягування відсотків від зарплати та формування особистих фінансових нагромаджень, а також обов'язкове медичне страхування – це невід'ємна частина соціальної культури, що сприяє збільшенню лояльності працівників.

Отже, через державне регулювання рівень соціальної відповідальності буде зростати з кожним роком і поширюватися не лише на великі компанії, а й на малі суб'єкти господарювання, що сприятиме визначенню соціальної відповідальності як невід'ємної частини корпоративної культури.

### Література:

1. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.

2. Communication from the European Commission. Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) (2017/C215/01). 2017. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN) (date of application: 01.03.2024).

3. Броч В.Я., Смачило І.І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Т. 5. № 2. С. 36-39.

4. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://cases.media/en/news/socialnavidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini> (дата звернення: 01.03.2024).

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**Нетудихата К.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Чорноморський національний університет  
ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

**Кулешір М.М.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна», м. Вінниця, Україна

В сучасних умовах постійного розвитку економічного та фінансового сектору нашої країни, питання діагностики фінансового стану підприємства актуалізується з кожним днем все більше і більше. Якщо, на підприємстві здійснюється діагностика фінансового стану, то дане підприємство являється більш успішним у порівнянні з іншими підприємствами при одержанні кредитів від банківських установ, зацікавленості серед потенційних інвесторів, бажанні працювати у них більш кваліфікованих та досвідчених працівників. Чим краще налагоджений процес діагностики фінансового стану на підприємстві, тим більш воно являється стресостійким в сучасних кризових умовах, підвищує рівень своєї прибутковості та унеможливає ймовірність банкрутства. Тому, завданням діяльності більшості підприємств є систематичне проведення діагностики фінансового стану у довгостроковій та короткостроковій перспективах.

Питання дослідження методів та завдань діагностики фінансового стану підприємства були у центрі уваги Бутинця Ф.Ф., Голова С.Ф., Єфименка З.В., Загороднього А.Г., Кужельного М.В., Коновалова І.Р., Пушкаря М.С., Савицької Г.В., Сопка В.В., Соколова Я.В., Ткаченко Н.М., Чебанової Н. В., Чумаченка М. Р., Усача Б.Ф. та інших.

Метою статті є висвітлення основних завдань діагностики фінансового стану підприємства.

Однією з основних характеристик сучасної економіки є все зростаюча динаміка зовнішнього середовища та ускладнення механізмів її впливу на господарську діяльність підприємств. Також, у ринковому середовищі невизначеність являється характерною рисою економічної діяльності, оскільки спрогнозувати поведінку ринку та ринкових факторів з високим рівнем достовірності досить складно.

Слід зазначити, що існують різні види невизначеності, а саме:

– невизначеність, яка виникла внаслідок дефіциту інформації та недостатністю її достовірності, що обумовлено технічними, соціальними та іншими причинами;

– невизначеність, яка виникла в результаті неефективних управлінських рішень;

– невизначеність що була спричинена діями менеджменту, внаслідок недостатнього врахування факторів, які впливають на прийняття рішень;

– невизначеність, яка пов'язана з різними обмеженнями, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень;

– невизначеність, яка спричинена нестабільністю зовнішнього середовища, що впливає на процес прийняття управлінських рішеньня [1, 5, 7, 10, 12].

Фактори невизначеності, будучи її об'єктивними джерелами, поділяються на такі групи:

– фактори, що належать до внутрішнього середовища підприємства;

– фактори, що належать до економічної політики на підприємстві;

– фактори внутрішньої інформаційної невизначеності економічної політики на підприємстві [3, 5, 6, 10, 12].

Отже, здатність підприємства фінансувати свою діяльність на розширеній основі, протистояти викликам нестабільного зовнішнього середовища та забезпечувати свою платоспроможність у несприятливих умовах, демонструє його стійкий фінансовий стан. При цьому під фінансовим станом на нашу думку, можна мати на увазі комплекс параметрів, які характеризують наявність та використання фінансових ресурсів підприємства у процесі його господарської діяльності.

На основі літературних джерел [1, 5, 7, 8, 10, 12] ми можемо виділити три підходи до визначення сутності поняття «фінансова стійкість».

Згідно з першим з них, дане поняття розглядається у вузькому значенні, як один із показників фінансового стану підприємства. В свою чергу, прихильники другого підходу акцентують увагу на важливості показників фінансової стійкості для оцінки, насамперед, ділової активності та надійності підприємства, які визначають його конкурентоспроможність, тим самим виступаючи гарантом ефективної реалізації економічних інтересів, причому як самого підприємства, так і його партнерів. Зрештою, прихильники третього підходу, пов'язують фінансову стійкість підприємства з ефективним формуванням, розподілом та використанням його фінансових ресурсів.

На нашу думку, під фінансовою стійкістю слід розуміти здатність підприємства фінансувати свою діяльність на розширеній основі, протистояти викликам нестабільного зовнішнього середовища та підтримувати свою платоспроможність при несприятливих економічно-фінансових умовах.

Отже, ми можемо виділити такі форми фінансової стійкості:

- поточна (спостерігається на конкретний момент часу);
- потенційна (пов'язана з можливими трансформаціями з урахуванням мінливих зовнішніх умов);
- формальна (організована та підтримувана ззовні, наприклад, державою);
- реальна (спостерігається в умовах конкуренції з урахуванням можливостей розширення господарської діяльності) [2, 5, 7, 10, 12].

Також, ми можемо виділити два основні підходи до діагностики фінансового стану підприємства з точки зору часу: статичний та динамічний. При цьому, перший досліджує фінансовий стан підприємства, аналізуючи результати його фінансово-господарської діяльності, а другий – з точки зору динаміки зовнішніх і внутрішніх економічних процесів, що здійснюються на підприємстві.

Зазначимо, що основою статичного підходу являється методика аналізу фінансових результатів, основною метою якої є визначення досить обмеженого з кількісної точки зору набору параметрів, що визначають ступінь фінансової стійкості підприємства.

Відповідно до даного підходу, фінансова стійкість підприємства визначається співвідношенням вартості його оборотних коштів та величин власних та позикових джерел формування даних коштів.

У свою чергу, з точки зору динамічного підходу під стійкістю розуміється здатність системи повертатися у стан рівноваги під впливом несприятливих зовнішніх факторів впливу. Оскільки, вплив зовнішніх факторів в одних випадках приводить до позитивних змін у діяльності підприємства, в інших – до негативних. Тому, господарська система підприємства повинна мати таку структуру, за допомогою якої вона може підлаштовуватися до кризових умов та забезпечувати свою фінансову стійкість [1, 5, 7, 10, 12].

Відмінності при реалізації зазначених підходів:

1. Статичний підхід: об'єкт аналізу (наявність коштів на рахунках підприємства, що гарантує його платоспроможність); функції (визначення надлишку або нестачі джерел та засобів формування запасів і витрат); оцінювання (показники ліквідності та платоспроможності); характер показника (статичний); інформація, необхідна для визначення (фінансова звітність підприємства); прогностичний потенціал (низький) [1, 5, 7, 12].

2. Динамічний підхід: об'єкт аналізу (здатність підприємства як економічної системи, що перебуває під впливом негативних зовнішніх факторів, функціонувати та розвиватися відповідно до поставленого мети); функції (прогнозування ситуації для підприємства, визначення можливостей підвищення ефективності його функціонування); оцінювання (система показників фінансової стійкості підприємства з позиції динаміки); характер показника (моментний); інформація, необхідна для визначення (система зовнішніх та внутрішніх факторів, що характеризують ситуацію на підприємстві в динаміці); прогностичний потенціал (високий) [1, 5, 7, 8, 10, 12].

Зазначимо, що стійкий фінансовий розвиток являється результатом можливостей підприємства (яке перебуває під впливом негативних зовнішніх факторів) досягати у подальшому перспективного розвитку.

Процес досягнення перспективного розвитку на підприємстві здійснюється шляхом певних етапів, які характеризують відповідний рівень його фінансової стійкості. Також, необхідно відмітити, що стійкість підприємства характеризує не тільки стійкість його функціонування на даний момент, вона відображає стійкість його розвитку, що являється найважливішою метою управління підприємством.

Фактори, які впливають на фінансову стійкість підприємства, можна підрозділити за місцем виникнення на зовнішні та внутрішні. При цьому у процесі проведення фінансового аналізу основна увага приділяється внутрішнім факторам, на які підприємство може впливати.

До цих факторів ми можемо віднести:

- галузеву належність підприємства;
- структуру вироблених підприємством товарів та послуг;
- розмір статутного капіталу підприємства;
- величину витрат та їх співвідношення з фінансовими результатами діяльності;
- стан майна та ресурсів підприємства [3, 10, 8, 12].

У свою чергу, до зовнішніх факторів ми можемо віднести економічні умови ведення господарської діяльності. Основними з них являється використання новітньої техніки та технологій, платоспроможний попит та рівень доходів споживачів, податкова та кредитна політика, зовнішньоекономічні зв'язки, система цінностей у суспільстві тощо. Впливати на дані фактори підприємство не має можливості, але може пристосуватися до їхнього впливу за допомогою адаптивної системи управління фінансовим станом.

Адаптивна система успішніше долає кризи, обумовлені змінами зовнішнього середовища. Вона відрізняється різноманіттям видів її елементів, гнучкістю відносин та зв'язків, децентралізованим прийняттям рішень та орієнтацією на зовнішнє середовище. У зв'язку з цим дана система набагато менше потребує коригування, успішніше досягає поставленої мети діяльності підприємства [1, 5, 7, 10, 12].

Отже, адаптивна система управління являється максимальною продуктивною у процесі використання фінансового потенціалу підприємства, що створює стійке підґрунтя для забезпечення ефективного фінансового стану. Набагато більший рівень динамічності адаптивної системи дозволяє підприємству оперативніше реагувати на виклики зовнішнього середовища. У зв'язку з цим економічні структури підприємства можуть набагато швидше переорієнтуватися на вирішення найактуальніших в даний час завдань.

Для реалізації завдань адаптивної системи ключового значення має запровадження функцій інформаційного забезпечення системи управління підприємством, аналізу та діагностики, а також прогнозування попиту та можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, перспективного розвитку образу об'єкта управління, самоконтролю ефективності управлінських рішень. При цьому, дані функції повинні реалізовуватися в режимі моніторингу, постійного поповнення інформації про об'єкт та його можливий майбутній стан. Прогнозування фінансової стійкості підприємства являється найважливішим напрямом використання даної інформації.



## Література:

1. Балахонова О.В. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Колектив. моногр.; за ред. М.М. Меркулова. Ізмаїл-Одеса: Фенікс, 2020. 196 с.
2. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Колектив моногр., книга сьома / за ред. д.е.н, проф. Е.А. Кузнецова. Херсон : ОАДІ-ПЛАЮС, 2020. 340 с.
3. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С. 146-159.
4. Балахонова О.В. Аналіз підходів до вибору господарської системи сталого розвитку. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації*: зб. наук. праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. Вип. 6. С. 4-13.
5. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. *Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2017. № 2. С. 83-89.
6. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцева О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-626>
7. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>
8. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави*: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021. С. 74-77.
9. Гріщенко І.В. Методи оцінки поточного фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави*: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021. С. 77-80.
10. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>
11. Нетудихата К.Л., Трущенко І.С. Теоретичні засади діагностики фінансового стану підприємства в системі антикризового управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1(12). С. 207-210.
12. Нетудихата К.Л. Фінансова стійкість машинобудівних підприємств України на сучасному етапі розвитку економіки. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 15. С. 167-173.

## **PROBLEMS OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR**

**Nikolaieva A.M.**, PhD in Economics, Associate Professor,  
Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>

The war became a serious challenge for the economy of our country, in particular for the entire construction industry, having a negative impact on the scale of construction, the cost of construction works and the demand for construction products, etc. All this, in turn, could not but affect the financing problems of construction sector enterprises and their profitability. Therefore, for the development of the construction complex, a gradual solution of the main macroeconomic problems in the industry, which have deepened under martial law, is necessary.

The results of the study showed that the main factors caused by the war that negatively affect the activity of construction enterprises and the state of their financing are: a change in logistics routes and an increase in energy costs; rising prices for construction materials; shortage of certain types of building materials and construction products (in particular, steel, sand, glass, asbestos, gypsum, clinker bricks, etc.); a difficult situation with working capital and reserves that are quickly depleted; low market demand; forced stoppage of many construction sites for an indefinite period; high cost of gas; hundreds of thousands of tons of construction waste; part of the enterprises that produced materials and construction products was completely destroyed; electricity volume limits due to damage to the energy infrastructure; the need to import raw materials from abroad, which affects the cost of construction; the volumes of import/export of materials are limited due to logistics limitations [1, 2, etc.].

In our opinion, the main macroeconomic directions of promoting the development of the construction business and increasing its profitability should be:

- a transparent program of post-war reconstruction of the country, active involvement of international partners in it;
- active application of effective compensation programs for destroyed/damaged property at the state and local levels, in particular through the eOsEl program;
- lowering the price of mortgage loans;
- solving problems with the logistics of supplying basic building materials;

– restoration of the activities of destroyed domestic enterprises that specialized in the production of building materials (mineral wool, building mixtures, metal structures, clinker bricks, etc.);

– increasing investments in the construction of new production facilities that will manufacture types of construction materials previously imported from the Russian Federation (in particular, glass, products made of cement, asbestos, gypsum, etc.);

– solving the problem of disposal of hundreds of thousands of tons of construction waste as a result of shelling and destruction of buildings and structures;

– liberation of our occupied territories, effective anti-aircraft defense and, as a result, protection of the airspace of Ukraine.

Thus, a transparent post-war reconstruction program of the country, the active involvement of international partners in it, the active application of effective programs for compensation for destroyed/damaged property at the state and local levels, in particular through the eOsel program, as well as the reduction in the price of mortgage loans will revive demand in the housing market and positively affect the dynamics of the construction market, which, in turn, will affect the increase in cash receipts at construction companies.

Solving problems with the logistics of supplying basic building materials through Black Sea ports and overland routes, unblocking the border with Poland and other EU countries will allow to increase the scale of trade in building materials, which will allow to slightly reduce the cost of construction works and, accordingly, reduce the need for enterprises to find additional sources of financing.

Restoring the activities of destroyed domestic enterprises that specialized in the production of building materials (mineral wool, building mixtures, metal structures, clinker bricks, etc.), as well as increasing investments in the construction of new production facilities that will manufacture previously imported types of building materials from the Russian Federation (in particular, glass, products made of cement, asbestos, gypsum, etc.), will allow to restore and increase the production of scarce raw materials and construction materials in the country, which will allow to abandon more expensive imports and make the construction process cheaper. In order to solve the problem of disposal of hundreds of thousands of tons of construction waste, which was formed as a result of constant shelling and the destruction of buildings and structures, it is necessary to establish in the country the process of processing sorted (harmless) residues for reuse in construction of construction waste. To implement this task, it is

necessary to study and apply European experience. Well, in general, the liberation of our occupied territories, effective air defense and, as a result, the protection of the airspace of Ukraine will allow to reduce the intensive shelling of industrial and energy infrastructure and will make it possible to resume the construction of mothballed objects and start the construction of new projects.

Solving all acute problems in the industry and the country as a whole in connection with the full-scale military aggression will contribute not only to the recovery and development of construction business entities, improvement of their financing and increase in their profitability, but also to the post-war recovery of other sectors of the Ukrainian economy.

#### References:

1. Назар Бенч. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. Interfax–Україна. Інформаційне агентство. 07.03.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 10.02.2024).

2. Білик Артем. Відродження будівельної галузі в умовах війни. 24.03.2023. Український центр сталевих будівництва. URL: <https://uscc.ua/news/vidrozdzenna-budivelnoi-galuzi-v-umovah-vijni> (дата звернення: 10.02.2024).

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

**Новак М.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Функціонування економіки України в умовах до СОТ вимагає вирішення багатьох питань стосовно глобальних змін в системі управління аграрними відносинами. Ці проблемні аспекти торкаються багатьох питань, провідним з яких є питання якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, адже насиченість розвинутого Європейського аграрного ринку примушує виробників запроваджувати нові сучасні стандарти якості. У цьому сенсі практичного значення набувають питання удосконалення системи аграрного менеджменту (САМ), яка спрямована на досягнення оперативних і стратегічних цілей виробництва [1].

---

\* Науковий керівник – Нагасв В.М., д.п.н., професор

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні компонентів системи аграрного менеджменту на прикладі функціонування сільськогосподарського підприємства.

Теорія систем вперше була застосована в точних науках і в техніці на початку ХХ ст. (наукові праці з теорії систем О. Богданова, У. Еллі, В. Глушкова та ін.). Системний підхід - це спосіб мислення організації стосовно управління складними системами. Всі організації є соціотехнічними системами, як сукупності функціонально взаємопов'язаних елементів. Елемент системи – це відособлена частина системи, що має специфічні властивості і особливе призначення. Елементами системи можуть бути люди, предмети, явища, знання, методи тощо. Зв'язки між елементами системи бувають: речовими (канали, якими окремі елементи обмінюються речами); енергетичними (канали обміну різними видами механічної, теплової, електричної та іншої енергії); інформаційними (сигнали, відомості про стан об'єкта і навколишнього середовища) [2].

Система має такі параметри: вхід (сукупність різноманітних ресурсів, що супроводжують відновлювальні процеси в системі); процесор (впливає на вхід системи, перетворюючи його у вихід); регулятор (управляюча система, що здійснює вплив на процесор у формі планів, завдань, рішень тощо); зовнішнє середовище (здійснює прямий і побічний вплив через систему факторів на процесор і регулятор); вихід (виробничо-економічні, соціально-політичні, науково-технічні результати функціонування системи); зворотний зв'язок (зв'язок, що несе інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінський вплив) [3; 4].

Теоретичний аналіз системи аграрного менеджменту доводить деякі її властивості: детермінованість (закономірний і логічний розвиток процесів, чітке виявлення зв'язку між ними), динамічність (рівень активності операційних процесів), цілісність (єдність змісту та форми соціотехнічної системи), емерджентність (виникнення, поява нових елементів), надійність, адаптованість тощо [5].

Розглянемо систему аграрного менеджменту на прикладі державного підприємства «Дослідне господарство «Елітне» ІР ім. В. Я. Юр'єва НААН України» Харківського району Харківської області. Господарство протягом останніх років було прибутковим. На підприємстві питання якості та асортименту продукції є центральним елементом системи аграрного менеджменту. Для визначення оцінки складових системи аграрного менеджменту нами були використані критеріальні ознаки за експертною оцінкою виробничих ситуацій. Загальна середня оцінка системи аграрного менеджменту складала

4,4 бали. Коефіцієнт якості в даному випадку становить: 0,88 (критеріальні вимоги виконуються на 88 %). При цьому у групі загального керівництва (керівник підприємства, головні спеціалісти) – вимоги до САМ виконуються на 91 %, у групі керівників з рослинництва – на 86 %, у групі спеціалістів – на 77 %. Найбільшу оцінку мають такі показники САМ: підсистема планування, підсистема організації праці (4,7). Найнижчі показники: підсистема мотивації (3,6) та підсистема контролю (3,9) бали. Важливим висновком дослідження є розуміння необхідності розробки концепції реформування системи аграрного менеджменту, яка має бути реалізована принципами: впровадження дієвого економічного механізму господарювання, комерційного розрахунку, оптимального співвідношення форм управління і форм власності; демократизму, відкритості, соціального захисту; приведення у відповідність до ринкових умов організаційно-правових структур на основі багатоукладної ринкової економіки).

**Висновки.** З метою удосконалення системи аграрного менеджменту у господарстві пропонується розробити і провести комплекс таких заходів: розробити методіку оцінки підсистем САМ на всіх етапах життєвого циклу продукції; впровадити сучасні технічні засоби з метою забезпечення якісного виконання сільськогосподарських робіт; удосконалити стандарти на сільськогосподарську продукцію в напрямі підвищення вимог до якості; впровадити сучасні форми і методи управління підприємством та його підрозділами; сформувати дієву систему мотивації праці; розробити програми поетапного підвищення кваліфікації персоналу; сформувати принципи і критерії розвитку системи аграрного менеджменту.

#### Література:

1. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник. К.: УФІМБ, 2000. Т 2. 542 с.
2. Кудінова М.М. Підвищення ефективності системи управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 3. С. 202-205.
3. Нагасв В.М., Шевченко Е.А. Удосконалення структури управління у великих за розмірами державних аграрних формуваннях. *Вісник ХНАУ*. 2009. № 10. С. 111-119.
4. Настич В.Г. Удосконалення системи управління АПК на регіональному рівні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4(28). С. 143-146.
5. Турченко М.М. Проектування раціональної організаційної структури управління структурних підрозділів організацій аграрного сектору АПК: навчальний посібник. Харків: ТОВ «СТАС», 2002. 42 с.

## MODEL FOR SUPPORT BUSINESS

**Novosad Z.H.**, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2283-1879>

Under the conditions of an unstable economic environment the levels of risk factors and uncertainty increase and the activity of the enterprise may turn out to be inefficient and lead to a crisis of the enterprise [1]. The threat of the appearance of new competitors, if it is not connected with the expansion of the market and the emergence of new segments, causes a decrease in the profit share of each of the market participants. At present, in the conditions of war with the Russian aggressor, enterprises face even more threats, therefore, the Business Support Program in the Lviv Region for the period of martial law has been implemented [2].

The program consists of three tools:

- providing irrevocable financial assistance to relocated production enterprises;
- voucher support for marketing services or certification services;
- providing irrevocable financial assistance for the purchase of equipment to enterprises of the food, light, and machine-building industries.

Financial assistance to manufacturing enterprises that have relocated is 10000 (UAH), provided that the enterprise is re-registered on the territory of the Lviv region. The company can receive an additional 100000 (UAH) if it creates at least 20 new jobs during martial law at the time of application.

Voucher support is provided to support micro and small businesses during martial law:

- no more than 50000 (UAH) for marketing vouchers;
- no more than 80000 (UAH) for vouchers for product certification.

The share of the economic entities' own costs for receiving services is at least 30 % of the total costs. Non-refundable financial assistance in the amount of no more than 500000 (UAH) for the purchase of equipment is provided to enterprises of the Lviv region in the food, light, and machine-building industries.

Almost every enterprise faces the theory of catastrophes in its activities. The theory of catastrophes considers the limit states of the enterprise in terms of its stability-instability. Based on it, it is possible to get a general idea of the conditions that accompany the transition of an

enterprise from one state to another, including its stabilization. Therefore, the theory of catastrophes can become a research program for studying and forecasting the instability of various systems, in particular, enterprises, and their development. It received such a name because the loss of stability in its manifestations can be catastrophic, even lead to the bankruptcy of the enterprise.

In the conditions of martial law, one of the most important tools of business is marketing, because in order to create civilized market relations, it is necessary to have complete and reliable information about the current state of the market, its problems, trends and prospects for development, as well as the needs and requests of consumers, as real and potential. Thanks to marketing activities, companies can get a real picture of their mutual relations with the market. Practically, all spheres of commercial activity of enterprises, including both direct production, trade, the sphere of services, as well as the development of new goods, the formation of product, price, distribution and communication policies, are covered by marketing activities. Any enterprise that operates in a market environment operates under conditions of certain risk and uncertainty.

The marketing disaster is connected with the inadequacy of the enterprise to the market environment. There are two types of changes in the market environment: gradual change and radical change.

In the first case, changes are relatively slow, and the company's management has the opportunity to predict market requirements. Radical changes are taking place quickly due to the emergence of new priorities - introduction of business projects, diversification, higher quality standards of goods and services. Ideas embedded in disaster theory help to understand the real experience of change management. In addition, one can see why real change is a dangerous phenomenon. The theory shows why change cannot be «managed», but can be influenced, which will help management to normalize the work of the enterprise.

#### **References:**

1. Ramazanov S.K., Nadiou G.O., Kryshchal N.I. Stepanenko O.P., Tymashova L.A. Innovative technologies of anti-crisis management of economic systems Monograph Luhansk Kyiv, 2009.

2. Business support programs in the Lviv region during the period of martial law: website. URL: <https://lvivoblrada.gov.ua/articles/na-lvivshchyni-startuvala-programa-pidtrimki-biznesu-na-period-vojennoho-stanu> (date of application: 07.03.2024).



# УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Овчінніков В.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Створення інформаційних систем управління господарством – невід’ємна складова об’єктивного процесу інформатизації сучасного суспільства. Інформаційні системи поступово перетворюються на основний засіб удосконалення управління економічними та іншими об’єктами. Завдяки машинному виконанню технічних операцій полегшується праця управлінців, підвищується продуктивність. Аграрний управлінський процес швидко позбавляється від ознак рутинності, дедалі виразніше набуває творчого характеру. Немоżliвість здійснювати управління традиційними методами на більшості сільськогосподарських об’єктів пов’язана зі значним зростанням обсягу інформації, ускладненням у ринкових умовах зв’язків, появою нових задач, методів і засобів управління [1].

Інформаційна система оперативного управління на підприємстві характеризується сучасними цифровими технологіями, організаційною структурою, має специфічні інформаційну і технічну підсистеми [2, с. 31]. Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику, що вже виявляється у нещодавніх успіхах в упровадженні систем ProZorro та eHealth, а також у забезпеченні мобільного покриття 4G та запуску електронних послуг у державному та приватному секторах [3]. Мінцифра є «локомотивом» активного розвитку інформаційних систем і цифровізації виробничих процесів.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні рекомендацій виробництву щодо удосконалення інформаційного забезпечення системи аграрного менеджменту в умовах цифровізації ресурсного потенціалу та процесу комунікації.

Система інформації включає людські ресурси, структуру, методи, технічні засоби передачі відомостей, схеми їх обробки тощо. Інформаційна система характеризується відповідною схемою документообороту, системою економічних показників, структурним складом управлінських ланок та інтенсивністю потоків інформації тощо [4, с. 104].

---

\* Науковий керівник – Нагасв В.М., д.п.н., професор

Інформаційні системи включають в себе: технічні засоби обробки даних, програмне забезпечення і відповідний персонал [5]. Чотири складові частини утворюють внутрішню інформаційну основу:

- засоби фіксації і збору інформації;
- засоби передачі відповідних даних та повідомлень;
- засоби збереження інформації;
- засоби аналізу, обробки і представлення інформації.

У даному дослідженні проведено аналіз сучасного стану інформаційного забезпечення системи аграрного менеджменту на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Чугуївська» Чугуївського району Харківської області. Підприємство має організаційну структуру, побудовану за галузевим принципом. В основі виробничої структури створено первинний виробничий підрозділ – тракторно-рільнична бригада у рослинництві, яка розташована у 2-х населених пунктах.

Для даного підприємства сьогодні відчувається необхідність у створенні автоматизованої інформаційної системи. Це дозволить підвищити оперативність, повноту і точність інформаційного обслуговування, ліквідувати невиправдане дублювання багатьох видів робіт пов'язаних зі збором інформації взагалі і найбільш трудомісткого її виду – смислової обробки правових документів. Розробка автоматизованої інформаційної системи підвищить загальну ефективність виробництва та сприятиме зниженню управлінських витрат.

Для оптимізації інформаційних потоків потрібно розробити структуру інформаційної системи, елементами якої є центри функціональної відповідальності та зв'язки між ними. На жаль у господарстві поки що діє ручна інформаційна система, всі операції по збиранню обробці інформації виконуються працівниками з використанням персональних комп'ютерів.

Автоматизована система управління виробничим підрозділом або підприємством базується на застосуванні персональних комп'ютерів, організаційної техніки, а також економіко-математичних методів обробки інформації на всіх рівнях. За цих умов треба впроваджувати автоматизовані робочі місця, які можна застосувати при розв'язуванні комплексу задач управління в різних сферах діяльності. Створені на базі персональних комп'ютерів АРМи мають розвинену систему периферійного обладнання і інтерфейс з локальними обчислювальними мережами. За допомогою АРМів спеціалісти можуть автоматично обробляти інформацію, надсилати і приймати

повідомлення, які зберігаються в пам'яті ЕОМ, брати участь в теленарадах, організувати і вести особисті архіви документів на машинних носіях, проводити імітаційне моделювання, виконувати обчислення й діставати готові результати в табличній або графічній формі.

На рівні стратегічного управління інформаційними потоками планується використання автоматизованих інформаційних систем для довго-, середне- і короткострокового фінансового планування, включаючи систему розподілу капіталовкладень. Орієнтовані на операційне керування такі системи пропонується застосовувати в галузях маркетингу (прогнозування й аналіз збуту, дослідження ринку і цін), науково-дослідних, переробних і збутових.

В умовах підвищення концентрації виробництва для АВ «Чугуївська» ТОВ раціонально запропонувати організацію створення інформаційно-диспетчерської служби на базі наявних інформаційних потужностей господарства. Загальна мета створення інформаційної системи ефективного управління виробничою структурою – удосконалення процесу прийняття оперативних рішень, що проявляється у якісному виконанні заданими підрозділами відповідних управлінських функцій у найсприятливіші агротехнічні строки. Основою інформаційної системи управління повинна бути регламентація функціональних прав і обов'язків усіх керівників і спеціалістів.

**Висновки.** З метою забезпечення автоматичного управління сільськогосподарськими агрегатами, та механізованими об'єктами в умовах ризику та невизначеності (нічна праця, перевезення вантажу новим замовникам, оперативний логістичний зв'язок тощо) доцільно у господарстві впровадити GPS-навігацію об'єктів управління з підключенням до мобільного INTERNETу в системі локальної мережі. Зараз у господарстві є в наявності декілька таких агрегатів (імпортні зернозбиральні комбайни, трактори), які через GPS-навігацію мають можливість працювати і вдень і вночі, у складних погодних умовах в режимі автоматичного управління з мінімальним втручанням комбайнера або тракториста. Це дозволяє виконати роботу з мінімальними витратами часу, палива і підвищити продуктивність праці. При цьому працівники зазнають меншої втоми, що дозволяє збільшити обсяг виконуваних робіт не втрачаючи якості.

Впровадження вищевказаних заходів є основою вдосконалення інформаційної системи управління в сільському господарстві на сьогоднішній день, і в досліджуваному господарстві також.

### Література:

1. Арський О.М. Інформаційний ринок в Україні: Монографія. К. : Галактика, 2010. 293 с.
2. Бутенко Т.А. Інформаційне забезпечення ефективної діяльності агропідприємств. *Вісник ХНАУ*. Серія «Економічні науки». 2015. № 3. С. 230-236.
3. Бутенко Т.А., Проценко Н.М. Актуальні питання розробки та впровадження інформаційних систем аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. С. 57-62.
4. Грицунов О.В. Інформаційні системи та технології: навчальний посібник. Х. : ХНАМГ, 2010. 222 с.
5. Нагасв В.М., Никоненко С.В. Інформаційне забезпечення аграрних формувань як фактор запобігання організаційним конфліктам. *Вісник ХНТУСТ ім. П. Василенка: Економічні науки*. 2014. Вип. 150. С. 25-32.

## **ЧИСТИЙ ПРИБУТОК У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ТА МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗЕЙ**

**Петришева К.Г.**, аспірант\*,  
Донбаська державна машинобудівна академія,  
м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

Найбільш вагоме значення серед промислових підприємств мають підприємства машинобудівної та металургійної галузей, оскільки їх продукція необхідна для забезпечення основними засобами та матеріальними ресурсами підприємств, як інших галузей, так і для власного споживання, тому в наш час приділяється найбільша увага саме їх діяльності, дослідженню проблем щодо забезпечення їх безпеки, насамперед, фінансової. Фінансова безпека передбачає наявність достатньої кількості коштів, яка може бути забезпечена за рахунок прибутковості підприємств.

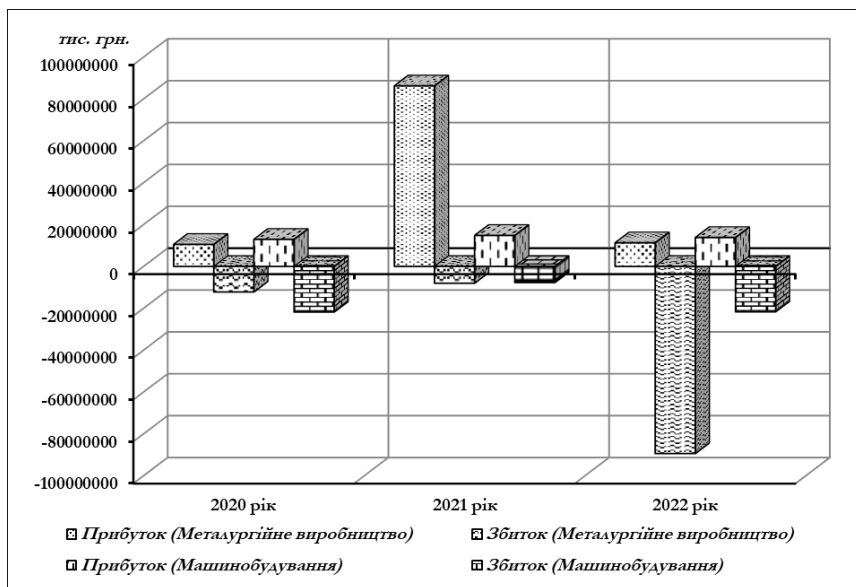
Розглянемо динаміку чистого прибутку підприємств машинобудівного та металургійного виробництва протягом 2020-2022 років.

Так, в цілому у 2020 році (рис. 1) металургійне виробництво є збитковим, загальний збиток по галузі склав 1 694 336,2 тис. грн, з них 73,3 % підприємств металургійного виробництва отримали прибуток у

---

\* Науковий керівник – *Слецьких С.Я., д.е.н., професор*

розмірі 10 497 749,0 тис. грн та 26,7 % підприємств отримали збиток у розмірі 12 192 085,20 тис. грн Також, у 2020 році в цілому по галузі машинобудування загальний збиток склав 8 904 252,0 тис. грн Відповідно 73,6 % підприємств отримали прибуток у розмірі 12 902 850,0 тис. грн та 26,4 % підприємств отримали збиток у розмірі 21 807 102,0 тис. грн.



**Рис. 1. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств металургійного виробництва та машинобудування**

*Джерело: складено автором на основі даних джерела [1]*

Лише у 2021 році підприємства обох галузей в цілому є прибутковими. При цьому, підприємства металургійного виробництва отримують прибуток у значно більшому розмірі, ніж підприємства машинобудування. 76 % підприємств металургії є прибутковими, а саме, розмір прибутку склав 86 210 600,9 тис. грн, та 24 % підприємств отримали збиток у розмірі 8 018 785,30 тис. грн 74,8 % підприємств машинобудівної галузі отримали прибуток у розмірі 14 766 741,3 тис. грн та 25,2 % підприємств отримали збиток 7 713 635,8 тис. грн.

Внаслідок збройного конфлікту підприємства обох галузей в цілому у 2022 році є збитковими. Загальний збиток металургійних

підприємств склав 78 105 559,2 тис. грн, а машинобудівних 7 898 875,2 тис. грн. При цьому, 67,5 % підприємств металургійної галузі отримали прибуток у розмірі 11 264 921,3 тис. грн та 32,5 % підприємств отримали збиток у розмірі 89 370 480,5 тис. грн. 67 % підприємств машинобудівної галузі отримали прибуток у сумі 13 784 715,40 тис. грн та 33 % отримали збиток у розмірі 21 683 590,6 грн [1].

Отже, протягом досліджуваного періоду майже дві третини підприємств і машинобудівної, і металургійної галузей є прибутковими, але співвідношення суми прибутку і збитку є таким, що лише у 2021 році обидві галузі в цілому є прибутковими.

На сьогоднішній день зовнішні умови діяльності підприємств є такими, що для їх безпеки необхідно створювати заходи для збільшення прибутку, і, як наслідок, збільшення грошових накопичень, заощаджень, за рахунок яких досягається досягнення цільового рівня фінансової безпеки. Також, необхідними умовами для забезпечення економічної, і найголовніше, фінансової безпеки є диверсифікація виробництва, створення філій підприємств у різних регіонах, забезпечення енергетичної автономії шляхом використання альтернативних джерел енергії.

#### **Література:**

1. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2022 роки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2023).

## **АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Поберезький Ю.Ю.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО\*,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Адміністрування процесу вдосконалення маркетингової діяльності підприємства є критично важливим елементом успішної бізнес-стратегії. Цей процес дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку, вдосконалювати продукти та послуги, залучати та утримувати клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність та доходи.

---

\* Науковий керівник – Шумкова О.В., к.е.н., доцент

Ефективне адміністрування вдосконалення маркетингу допомагає підприємствам зберігати своє місце на ринку та розвивати свій бізнес у динамічному середовищі.

Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства – це процес безперервного аналізу, планування, впровадження та контролю за маркетинговими стратегіями та ініціативами з метою покращення ефективності та досягнення конкурентних переваг. Сутність цього процесу полягає у систематичному вивченні ринкового середовища, потреб та поведінки споживачів, а також у використанні цих знань для розробки та реалізації маркетингових програм, які максимально відповідають потребам ринку та місії підприємства.

Цілі вдосконалення маркетингової діяльності зазвичай включають зростання обсягів продажів, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, зміцнення бренду та репутації компанії, а також підвищення загальної ефективності маркетингових інвестицій.

Функції вдосконалення маркетингової діяльності включають в себе аналіз ринкових тенденцій, планування маркетингових стратегій, розробку та впровадження маркетингових програм, контроль за їхнім виконанням, а також звітування та аналіз результатів з метою постійного вдосконалення стратегій та тактик маркетингу [2, 4].

Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства включають у себе:

1. Розвиток інновацій.
2. Цілеспрямована реклама і просування.
3. Вдосконалення сервісу та клієнтської підтримки.
4. Використання аналітики даних.
5. Участь у соціальних і екологічних ініціативах.
6. Розвиток онлайн-присутності [4].

Адміністрування процесу вдосконалення маркетингової діяльності підприємства полягає у систематичному управлінні та координації всіх аспектів маркетингової діяльності, від планування до виконання та оцінки ефективності. Сутність цього процесу зводиться до інтеграції маркетингових стратегій з загальною бізнес-стратегією підприємства для досягнення визначених корпоративних цілей.

Мета адміністрування вдосконалення маркетингової діяльності – забезпечити ефективне і оптимальне використання ресурсів, зміцнити позиції на ринку, збільшити рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а також забезпечити стале зростання та конкурентоспроможність підприємства.

Функції адміністрування включають: стратегічне планування; організація; координація; контроль; мотивація.

Принципи адміністрування вдосконалення маркетингу включають систематичність, аналіз, цільова спрямованість, адаптивність та спрямованість на задачі підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів [1, с. 144; 3, с. 180].

Процес адміністрування вдосконалення маркетингової діяльності підприємства може бути розділений на кілька етапів, що включає:

1. Аналіз поточного стану - оцінка ринкової ситуації, конкурентного середовища, сильних та слабких сторін, а також визначення головних викликів та можливостей.

2. Визначення цілей і стратегії – підприємство визначає конкретні цілі, які воно хоче досягти в результаті вдосконалення маркетингу, розробляється стратегія, яка допоможе досягнути цих цілей.

3. Розробка плану дій – підприємство розробляє детальний план дій, включаючи ресурси, бюджет, терміни та відповідальних осіб для впровадження стратегії.

4. Впровадження – впроваджуються конкретні заходи, які передбачені планом дій.

5. Моніторинг та аналіз.

6. Коригування і вдосконалення - на основі аналізу результатів підприємство може коригувати свої маркетингові стратегії та дії, вдосконалюючи їх для досягнення кращих результатів [3, с. 181].

Інструменти адміністрування процесу вдосконалення маркетингової діяльності підприємства включають набір методів та технологій, спрямованих на ефективне управління, планування, виконання та аналіз маркетингових стратегій. До таких інструментів відносяться: CRM-системи; системи для аналізу даних; автоматизовані інструменти для маркетингу; програмне забезпечення для управління проектами; інструменти для проведення досліджень ринку; платформи для управління контентом (CMS); інструменти для моніторингу та аналізу соціальних медіа; системи управління бюджетами та фінансовими потоками. Ефективне використання цих інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність своєї маркетингової діяльності, забезпечити краще розуміння потреб ринку та споживачів, а також зміцнити свої позиції у конкурентній боротьбі [1, с. 150].

Таким чином, адміністрування процесу вдосконалення маркетингової діяльності підприємства є ключовим фактором, що забезпечує його успішне функціонування та конкурентоспроможність на ринку. Цей процес вимагає інтегрованого підходу, який об'єднує



стратегічне планування, ефективну організацію, постійну координацію, ретельний контроль та мотивацію персоналу. Ефективне адміністрування забезпечує глибоке розуміння потреб та поведінки споживачів, сприяє впровадженню інноваційних підходів та допомагає підприємству динамічно адаптуватися до викликів сучасного бізнесу. У цілому, адміністрування процесу вдосконалення маркетингової діяльності є не тільки інструментом для досягнення бізнес-цілей, але й стратегічним ресурсом, що сприяє стійкому розвитку та зростанню підприємства.

### Література:

1. Балановська Т., Гоголя О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. pp. 142-161.

2. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/38.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf) (дата звернення: 25.01.2024).

3. Чміль Г.Л., Верзілова Г.Р. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємство та інновації*. 2019. № 10. С. 178-182.

4. Янчук Т., Денисова А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121> (дата звернення: 20.02.2024).

## ПРОБЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ТРУДОВОЮ ІММІГРАЦІЄЮ

**Погорелова Т.О.**, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8246-7135>

Мобільність працівників відіграє вирішальну роль у ринковій економіці. Оскільки метою будь-якого ринку є сприяння добровільному обміну, суспільство покладається на вільний рух працівників між роботодавцями для розподілу робочої сили таким чином, щоб досягти максимального задоволення як для працівників, так і для споживачів.

Однак мобільність коштує дорого. Працівники повинні знайти час, щоб знайти інформацію про іншу роботу, і принаймні для деяких працівників пошук роботи є найнеефективнішим, якщо вони спочатку

кинуть поточну роботу. Розірвати стосунки з поточним роботодавцем означає залишити друзів і знайоме оточення. Знайшовши нову роботу, працівники цілком можуть зіткнутися з грошовими, і майже напевно, зіткнуться з психічними витратами, пов'язаними з переїздом у нове середовище, а у випадку імміграції, виникає потреба вивчити нову мову та адаптуватися до нової культури. Коротше кажучи, працівники, які переходять до нових роботодавців, несуть витрати в найближчій перспективі, щоб потім можна було підвищити корисність.

Мобільність працівників між країнами та між регіонами всередині країни є важливим фактом економічного життя.

Теорія людського капіталу передбачає, що міграція відбувається з районів з відносно поганими можливостями заробітку до місць, де можливості кращі. Дослідження міграційних потоків підтверджують це передбачення.

Міграція є дуже вибірковою в тому сенсі, що це не діяльність, в якій однаково ймовірно будуть залучені всі люди. Як припускає теорія людського капіталу мобільність набагато вища серед молоді та краще освічених.

Вік є найважливішим фактором для визначення того, хто мігрує.

Є два пояснення тому, що міграція – це діяльність насамперед молоді. По-перше, чим молодший, тим довший період, протягом якого можна отримати вигоди від інвестицій, і тим більша поточна вартість цих вигод.

По-друге, велика частина витрат, пов'язаних з міграцією, є психічного характеру: втрати, пов'язані з відмовою від друзів, зв'язків із громадою та перевагами знання шляху. Коли ми дорослішаємо, наші зв'язки з громадою стають міцнішими, а втрати, пов'язані з їх розривом, стають все більшими.

Хоча вік, мабуть, є найкращим показником того, хто переїжджає, освіта є єдиним найкращим показником того, хто переїде в межах вікової групи. Люди з вищою освітою мають набагато більше шансів переїхати за межі штату.

Вплив віку, доступу до інформації, потенційних прибутків і відстані також мають відношення до міжнародної міграції.

Одним з аспектів потенційної вигоди від міграції, який є винятково важливим при аналізі міжнародних потоків робочої сили, є розподіл доходів у країні відправлення порівняно з країною приймання.

Мігранти зазвичай переїжджають туди, де вони мають більше можливостей для заробітку. Наскільки великими будуть ці підвищення заробітку для окремих мігрантів, залежить від причин і підготовки до переїзду.

Найбільшого збільшення доходів від міграції можна очікувати серед тих, чий переїзд мотивований кращою пропозицією роботи та хто отримав цю пропозицію в процесі пошуку роботи, який проводився перед тим, як залишити свою попередню роботу. Дослідження чоловіків і жінок віком від двадцяти років, які належали до цієї категорії, виявило, що заробітки зросли на 14-18 % більше, ніж заробітки немігрантів. Навіть ті, хто звільнився добровільно та мігрував з економічних причин без попереднього пошуку роботи, заробляли на 6-9 % більше, ніж якби вони залишилися на місці. Прибуток жінок і чоловіків, які мігрували з економічних причин, був дуже схожим.

Жінки переїжджають частіше, ніж чоловіки, через сімейні обставини, але в міру того, як вони закінчують коледж або аспірантуру та починають кар'єру, їхнє бажання переїхати через сімейні обставини може знизитися. Зростаюча перевага серед пар із вищою освітою щодо життя у великих містах, де чоловік і дружина мають доступ до багатьох альтернативних можливостей роботи без переїзду, відображає витрати міграції як зв'язаного переїзду.

Більшість досліджень віддачі від імміграції зосереджено на порівнянні доходів іммігрантів із доходами місцевих працівників у приймаючій країні. По-перше, іммігранти заробляють значно менше, ніж їхні корінні колеги, коли вони вперше прибувають до приймаючої країни. По-друге, кожна наступна когорта іммігрантів досягла менших результатів після прибуття, ніж її попередниця. По-третє, відносний заробіток іммігрантів зростає з часом, що означає, що їхній заробіток зростає швидше, ніж у корінних жителів, особливо в перші 10 років після імміграції.

Навряд чи дивно, що іммігранти спочатку заробляють значно менше, ніж корінні жителі. Навіть після контролю впливу освіти (типовий іммігрант менш освічений, ніж типовий корінний житель), іммігранти заробляють менше через труднощі з мовою (наприклад, англійською), незнайомість з можливостями працевлаштування та відсутність досвіду роботи в іншій країні (і, як наслідок, невпевненість роботодавців щодо їх продуктивності).

Падіння початкових доходів у іммігрантів відносно корінних жителів були широко досліджені в останні роки. Схоже, це відображає той факт, що іммігранти до більш розвинених країн все частіше прибувають із країн із відносно низьким рівнем освіти, і тому вони прибувають із дедалі меншим людським капіталом.

### Література:

1. Яковчук В. Аналіз причин та наслідків міграційної кризи в країнах ЄС. *Науковий вісник РДГУ*. 2019. № 2(17). С. 24-36.
2. Brent Radcliffe. The Economics of Labor Mobility. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/labor-mobility.asp> (date of application: 08.02.2024).
3. Jason Long, Joseph Ferrie. Labour Mobility. URL: <https://faculty.wcas.northwestern.edu/fe2r/papers/Labour%20Mobility.pdf> (date of application: 08.02.2024).

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Подлесний О.Ю.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО\*,  
Сумський національний аграрний університет м. Суми, Україна

Формування стратегії розвитку підприємства є вирішальним елементом у забезпеченні його сталого зростання та адаптації до постійно змінюваного ринкового середовища. Такий процес вимагає глибокого аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей, а також визначення місії, цілей та ключових напрямків діяльності, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати та процвітати.

Формування стратегії розвитку підприємства - це комплексний процес, який передбачає визначення довгострокових цілей організації, вибір методів їх досягнення та розробку конкретних планів дій. Сутність цього процесу полягає у системному підході до аналізу внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього оточення, з урахуванням впливу економічних, соціальних, політичних та технологічних факторів.

Мета формування стратегії розвитку полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та максимізації вартості для акціонерів та інших зацікавлених сторін [3, с. 131].

Функції формування стратегії розвитку включають: аналітичну (збір та аналіз інформації про внутрішнє середовище підприємства та його зовнішнє оточення); прогностичну (визначення можливих сценаріїв розвитку подій, оцінка ризиків та визначення перспективних

---

\* *Науковий керівник – Шумкова В.І., к.е.н., доцент*

напрямів розвитку); планування (розробка конкретних стратегічних цілей та завдань, формулювання місії та бачення підприємства, розробка стратегічних ініціатив та проєктів); організаційну (створення структури управління, яка забезпечує ефективне виконання стратегії, розподіл ресурсів та відповідальностей); контроль та коригування (моніторинг виконання стратегії, оцінка результатів та внесення коректив у разі потреби для забезпечення досягнення стратегічних цілей). Ефективне формування та реалізація стратегії розвитку дозволяє підприємству адаптуватися до змін, використовувати свої переваги для забезпечення сталого зростання та підвищення вартості для всіх зацікавлених сторін [1, с. 68].

Етапи формування стратегії розвитку підприємства включають послідовний набір дій, кожен з яких має свою специфіку та важливість. Основні етапи у процесі формування стратегії розвитку підприємства включають:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Визначення місії та цілей підприємства.
3. Формулювання стратегічних альтернатив.
4. Оцінка та вибір стратегії.
5. Розробка плану реалізації стратегії.
6. Реалізація стратегії.
7. Моніторинг та оцінка результатів.

Формування стратегії розвитку підприємства залежить від множини факторів, які можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні. Розуміння та врахування цих факторів є критично важливим для ефективного стратегічного планування. Розглянемо ці фактори більш детально:

1. Зовнішні фактори: ринкові умови (ринкова структура, рівень конкуренції, попит і пропозиція, цінова політика та споживацькі тренди); макроекономічні фактори (економічний розвиток, інфляція, курси валют, рівень безробіття тощо); технологічні зміни (розвиток нових технологій, інновацій та їх вплив на галузь та ринок); політичні та законодавчі умови (законодавча база, податкова політика, нормативні вимоги, торговельна політика); соціокультурні тенденції (зміни в споживацьких уподобаннях, життєвому стилі, демографічні зміни); екологічні фактори (природно-кліматичні умови, екологічні обмеження та норми).

2. Внутрішні фактори: ресурси підприємства (фінансові, людські, технологічні та інші ресурси, якими володіє підприємство);

організаційна структура (ефективність комунікацій, рівень централізації або децентралізації, організаційна культура); внутрішні можливості (внутрішні компетенції, навички та знання, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей); лідерство та менеджмент (стиль управління, візія та стратегічні орієнтири керівництва); внутрішні процеси та процедури (ефективність внутрішніх операцій, якість продукції та послуг); корпоративна культура (цінності, норми, відносини в колективі, мотивація та відданість персоналу) [2, с. 75; 4, с. 167].

Уважне вивчення та аналіз цих факторів дозволяють розробити стратегію, яка не тільки відповідає поточним умовам, але й здатна адаптуватися до майбутніх змін, гарантуючи тривале та успішне розвиток підприємства.

Формування стратегії розвитку підприємства має як переваги, так і можливі недоліки, які важливо враховувати при плануванні та впровадженні стратегічних ініціатив.

Переваги: чітке бачення та напрямок; ефективне використання ресурсів; конкурентні переваги; проактивне реагування на зміни; розвиток та інновації.

Недоліки: витрати часу та ресурсів; ризик неправильного аналізу; жорсткість; внутрішній опір; невизначеність та ризик.

Управління цими викликами та забезпечення гнучкості, відкритості до змін та активного залучення всіх зацікавлених сторін є ключовими факторами успіху у формуванні та впровадженні стратегії розвитку підприємства [1, с. 69; 4, с. 167].

Формування стратегії розвитку підприємства є критичним компонентом для забезпечення його стійкого росту та адаптації до динамічного бізнес-середовища. Ефективна стратегія вимагає глибокого аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, чіткого визначення місії, цілей та стратегічних ініціатив. Водночас необхідно враховувати можливі виклики, такі як витрати ресурсів, ризику неправильного аналізу та внутрішній опір. Успішне впровадження стратегії залежить від ефективного адміністрування, гнучкості та здатності підприємства до швидкої адаптації, забезпечуючи тим самим стає зростання та конкурентоспроможність на ринку.

### **Література:**

1. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.

2. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74-78.

3. Ревуцька А.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2(13). С. 129-134.

4. Цалко Т.Р., Овсіюк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 165-169.

## **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Полупан В.В.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Найбільш чітке визначення професіоналізації дає Енциклопедія державного управління – «процес планування необхідних знань, умінь і навичок; адаптація до професійного середовища». Професіоналізація державного службовця розглядається у широкому значенні, що має декілька аспектів, а саме: становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно-психологічний аспект окреслений у понятті «професійний розвиток»); формування професійних знань, умінь, становлення державного службовця як професіонала (соціальний аспект – «професійна соціалізація») [1, с. 368].

Безумовним є переконання, що професіоналізація прямо пов'язана із професійною діяльністю публічного службовця і ґрунтується на наявному ресурсі сучасних спеціальних знань, професійному навчанні, здатності до інновацій, комунікативній компетентності, аналітичних здібностях тощо [2]. С. Серьогін і Н. Гончарук пропонують розглядати професіоналізацію публічних службовців як поєднання трьох складників: 1) розвиток професії; 2) розвиток публічного службовця як фахівця і професіонала; 3) розвиток публічних службовців як специфічної соціально-професійної групи [3, с. 138].

Суб'єктами професіоналізації публічної служби є ті інституції, які надають необхідні знання та сприяють формуванню професійних

---

\* Науковий керівник – *Таран О.М., к.е.н., доцент*

навичок управлінців. Ключовим агентом професіоналізації є Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку кадрів та підвищення кваліфікації. Об'єкти професіоналізації публічної служби – знання, вміння та навички, здобуття яких є необхідною умовою для становлення високого рівня фаховості управлінців через формування професійних компетенцій [4]. Формами реалізації професіоналізації, закріпленими НАДС як види професійного навчання, є підготовка за магістерськими програмами; підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіта. Також, процес професіоналізації окремого фахівця постає як постійне самовдосконалення, робота над собою, синергізм людини та соціуму. В цьому аспекті професіоналізація пов'язана з культивуванням образів культурної і соціальної реальності, нових сенсів та значень [4]. Велика увага приділяється особі публічного службовця, рівню його знань, умінь та навичок, компетенцій. Тому подальші напрями удосконалення політики з управління персоналом мають бути особисто-орієнтованими, ґрунтуватися на моделі індивідуального підходу до особистості та теорії лідерства [5].

#### Література:

1. Енциклопедія державного управління. у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. 2011. 524 с.

2. Качан Я.В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/142/128>

3. Серьогін С., Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 137-147.

4. Селіванов С.В. Професіоналізація публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32(71). № 5. 2021. С. 30-36.

5. Антонова А.В., Козлова А.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.4> URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> (дата звернення: 01.03.2024).



## СТРИМУЮЧІ ФАКТОРИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Похиленко Н.М., кандидат економічних наук,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0255-001X>

Аграрний сектор України виступає не лише гарантом продовольчої безпеки, а й основою економічного розвитку країни та джерелом енергетичних ресурсів. В умовах загострення протистояння військовій агресії російської федерації стійкість функціонування вітчизняного аграрного сектору визначає спроможність задоволення підвищеного попиту на продовольство. Досягнення цієї цілі набуває особливої ваги з огляду на очікуваний до 2080 року приріст населення в світі, який за оцінками ООН складе 2,4 млрд осіб (або в обсязі 10,4 млрд осіб). Тож, визначення та усунення перешкод запровадження сталого розвитку аграрного сектору, зокрема в Україні, є актуальною проблематикою.

Нині економічні відносини у світі набули глобального характеру, що вимагає переходу на якісно новий рівень розвитку всіх секторів економіки. Євроінтеграційні кроки України прискорили структурні зміни та перебудову системи взаємодії у сільському господарстві, притаманні глобальним процесам. Це позначилось в першу чергу на обсягах та напрямках експорту вітчизняної аграрної продукції. Відповідно налагодження збуту сільськогосподарської продукції на ринки країн Європейського Союзу, як передбачають Путаčov М., Власов В., Духницький Б. [2], забезпечить експорт сільськогосподарських продуктів в межах квотних обмежень, загальною вартістю 1,5 мільярда доларів.

Однак, реалізація таких намірів має ряд обмежень. Досліджуючи готовність вітчизняних сільськогосподарських виробників запроваджувати стійкі виробничі практики Страпчук С., Миколенко О. [3], виявили такі стримуючі фактори:

– вищі виробничі витрати стійких практик, що генерують менший прибуток в короткостроковому періоді порівняно з традиційними (з використанням пестицидів і мінеральних добрив), які забезпечують прибутковість понад 100 %;

– опір зміні культури споживання, продиктований неготовністю споживачів платити за нові екологічно чисті продукти більше та відповідне зниження зацікавленості виробників у створенні такої продукції;

– довгий термін просування бренду, який може перевищити понад 3 роки;

– недостатній рівень технічних знань більшості сільськогосподарських товаровиробників про стійкі виробничі практики;

– складність процедури отримання сертифікатів на екологічно чисту продукцію;

– недостатній рівень технічної підтримки (інформування, навчання та консультування);

– обмеженість фінансових ресурсів сільськогосподарських товаровиробників для інвестування в стійкі виробничі практики;

– погіршення метеорологічних умов вимагає збільшення витрат на органічні мінеральні добрива, що значно збільшує собівартість продукції;

– недостатній рівень державної підтримки стійких виробничих практик.

Водночас, серед проблемних зон реалізації сталого розвитку аграрного сектору в Україні Колесник Т., Самборська О., Талавиця М. та Ніколенко Л. [1] виокремлюють такі:

– дисбаланс аграрної галузі, з огляду на фокусування господарюючими суб'єктами на виробництві високомаржинальних продуктів;

– прискорення зміни спеціалізації виробників сільськогосподарської продукції, що не дозволяє в повній мірі використовувати наявний потенціал аграрних підприємств;

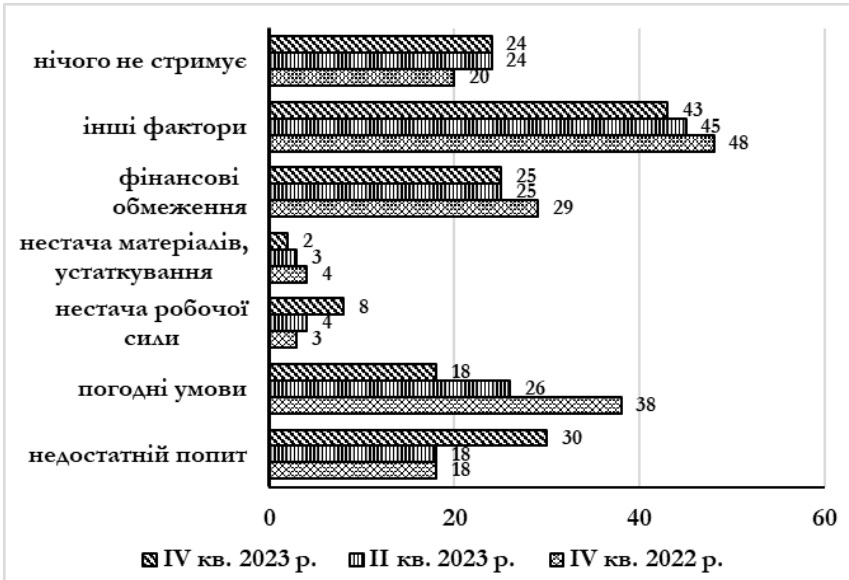
– посилення впливу руйнівних для природнього середовища факторів, які вимагають збільшення фінансових вкладень в інноваційні рішення та винаходи;

– нерозвиненість та руйнування в ході воєнних дій виробничої інфраструктури, що не дозволяє знижувати витрати на виробництво;

– недостатня ефективність державного регулювання функціонування галузі, що зумовлює збільшення витрат в суміжних галузях;

– посилення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, провокує зменшення кількості господарюючих суб'єктів, переважно малих, які виявляють низьку спроможність перебудувати виробничі системи відповідно до світових стандартів.

Складності ведення аграрного бізнесу додали і військові дії на значній території України. При цьому у 2022-2023 рр. ділову активність виробників сільськогосподарської продукції, можна охарактеризувати як стриману. За результатами досліджень Державної служби статистики (рис. 1) серед найбільш вагомих стримуючих факторів у IV кварталі 2022 року аграрний бізнес виділяв погодні умови (38%), фінансові обмеження (29%) та інші фактори, в т.ч. воєнні дії (48%).



**Рис. 1. Оцінка впливу факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність**

Джерело: сформовано автором за даними [4].

Тоді як у IV кварталі 2023 року зросла проблема недостатнього попиту споживачів сільськогосподарської продукції (30%) та підвищилась важливість кадрового забезпечення (8%). При цьому кожен 5 респондент вважає, що функціонуванню аграрного бізнесу нічого не заважає.

В цих умовах вагомим значення набуває державна підтримка аграрного сектору. До ключових її напрямів відносимо:

- пряма фінансова підтримка МСБ в аграрній галузі з виробництва нішевих культур;

- стимулювання первинної та поглибленої переробки через механізм кооперації ФГ та ОСГ;
- запровадження пільгових кредитних інструментів під солідарну відповідальність членів кооперативу;
- стимулювання інноваційної активності ФГ та ОСГ в межах системи сільськогосподарських знань та інновацій через запровадження спільних прикладних досліджень;
- організаційне та матеріальне стимулювання розбудови системи сільськогосподарського дорадництва;
- залучення іноземного капіталу в галузь, в т.ч. за рахунок коштів емігрантів;
- стимулювання трудової міграції та програми підтримки мігрантів для посилення кадрового потенціалу галузі.

Отже, аграрний сектор України перебуває в складних умовах, в яких забезпечення економічних вигод в короткостроковій перспективі є необхідною умовою виживання. Однак, глобальність екологічних та соціальних викликів вимагає балансу досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Тож налагодження державної підтримки аграрного бізнесу дозволить прискорити вихід з кризових обставин.

#### **Література:**

1. Перспективи розвитку вітчизняного аграрного сектора в зв'язку із підписанням Україною економічної частини Угоди про асоціацію з Європейським Союзом / [Пугачов М.І., Власов В.І., Духницький Б.В., Кривенко Н.В. та ін.]. К. : ННЦ «ІАЕ», 2014. 38 с.

2. Strapchuk S., Mykolenko O. Sustainable development in agriculture: definition, barriers and consequences for Ukrainian agricultural producers. *Journal of East European Management Studies*, 2023, no. 28(2), pp. 291-310. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374751729\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_AGRICULTUREDEFINITION\\_BARRIERS\\_AND\\_CONSEQUENCES\\_FOR\\_UKRAINIAN\\_AGRICULTURAL\\_PRODUCERS](https://www.researchgate.net/publication/374751729_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_IN_AGRICULTUREDEFINITION_BARRIERS_AND_CONSEQUENCES_FOR_UKRAINIAN_AGRICULTURAL_PRODUCERS)

3. Kolesnyk T., Samborska O., Talavyria M., Nikolenko L. Ensuring the sustainable development of the Ukrainian agrarian sector in conditions of globalization. *Problems and Perspectives in Management*, 2018, no. 16(3), pp. 245-258. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.20](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.20)

4. Очікування сільськогосподарських підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015-2023). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tda.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm) (дата звернення: 07.03.2024).

# СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

**Прісь С.Ю., Хитущенко М.А.,**  
здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Війна в Україні та зміни кліматичних умов впливають на умови сільськогосподарського виробництва, питання сталості та якості продукції набуває величезного значення. Сільське господарство виступає ключовим гравцем у забезпеченні харчової безпеки та економічного розвитку, але при цьому стикається з рядом викликів, таких як ерозія ґрунтів, недостатність водних ресурсів, вплив забруднення на навколишнє середовище та зміни у споживчих уподобаннях. Саме тому стратегії сталого виробництва стають ключовим фактором для забезпечення якості сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Запровадження стратегій сталого виробництва в сільському господарстві відкриває широкі можливості для підвищення якості продукції. Це включає в себе використання ефективних агротехнічних методів, обережне використання ресурсів, розвиток органічного виробництва та інші підходи, спрямовані на забезпечення сталого використання природних ресурсів та уникнення негативного впливу на навколишнє середовище. Враховуючи зростаючий попит споживачів на екологічно чисті та якісні продукти, стратегії сталого виробництва стають необхідним інструментом для забезпечення сталої якості сільськогосподарської продукції, що відповідає вимогам сучасного ринку та сприяє збалансованому розвитку аграрного сектору.

У квітні 2023 року кілька східноєвропейських країн ввели тимчасове обмеження на імпорт зернових, молочних продуктів, цукру, м'яса, меду та інших товарів, у зв'язку з нестачею ефективних маршрутів постачання. Рішення Європейського Союзу від 2 травня 2023 року, що стосується введення виняткових заходів та тимчасової блокади імпорту українського зерна в деяких країнах Східної Європи, було прийняте на фоні виявлення забороненого в ЄС пестициду в імпортованій пшениці. Ці обставини підкреслюють актуальність перегляду національних стратегій щодо критеріїв економічної та агрономічної сталості [1].

---

\* Науковий керівник – Храпач К.Г., старший викладач

Одним з найрозповсюдженіших критеріїв сталого агровиробництва в сучасному світі є обов'язок представлення підтверджень відсутності вирубки лісів з метою розширення оброблюваних земель. Це питання набуло особливого актуальності, зокрема, щогодини вирубують ліси площею з 300 футбольних полів. Сільське господарство є головною причиною вирубки лісів, земля розчищається для вирощування худоби або харчових рослинних культур. Якщо темпи та підхід до вирубки та відновлення лісів не зміниться, то до 2030 року на планеті може бути лише 10 % лісів [2]. Україна в історичному вимірі визначається як сільськогосподарська країна, і згідно з даними національної статистики, обсяг орних земель в країні за період з 1990 по 2021 роки залишався приблизно на одному рівні, становлячи близько 35 мільйонів гектарів, а сіножатей і пасовищ - приблизно 7,5 мільйонів гектарів. При цьому рівень конверсії лісових земель для сільськогосподарського використання не перевищує 1 % щорічно. Таким чином, використання загальноприйнятих стандартів сталого сільськогосподарського виробництва, які ґрунтуються виключно на запобіганні вирубці лісів, не є відображенням реальної ситуації в українському сільському господарстві та обмежують потенціал його внеску в удосконалення світових практик у галузі сільського господарства [1].

Ще однією важливою характеристикою сталого агровиробництва є відповідність мінімальним нормам екологічної та соціальної сталості. Це означає, що в сільському господарстві враховуються найвищі стандарти щодо екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Здійснення виробництва з дотриманням цих мінімальних стандартів свідчить про турботу про навколишнє середовище та гармонійні відносини зі співробітниками та місцевою громадою. Такий підхід сприяє створенню екологічно стійкої та соціально відповідальної агросфери, де розвиток виробництва супроводжується збереженням природних ресурсів та покращенням соціального благополуччя. Ще однією ключовою точкою, яка визначає напрямок для впровадження сталих практик в українському агровиробництві, є система регулювання в ЄС у сфері сталого розвитку сільського господарства та сільських територій та набір законодавчих ініціатив для зменшення впливу агропромислової діяльності на навколишнє середовище – «Зелений договір ЄС».

Узагальнюючи викладене, важливо підкреслити, що в Україні сільське господарство виступає ключовим гравцем у забезпеченні харчової безпеки та економічного розвитку. Однак війна та зміни клімату створюють численні виклики, які вимагають комплексних стратегій сталого виробництва. Підвищення якості

сільськогосподарської продукції є ключовим аспектом для її конкурентоспроможності на світовому ринку. Введення стратегій сталого виробництва в сільському господарстві є обґрунтованим та необхідним кроком для подолання складних викликів. Це включає в себе ефективне використання агротехнічних методів, раціональне використання ресурсів, сприяння органічному виробництву та інші практики, спрямовані на забезпечення екологічності та сталості виробництва. Ці необхідні практики, політика та процедури вже викладені в Стратегії біорізноманіття ЄС до 2030 року [4]. Зростаючий попит на якісні та екологічно чисті продукти відображає актуальність таких стратегій, що дозволяють агросектору відповідати вимогам сучасного ринку та сприяють розвитку галузі в гармонії з природними ресурсами.

#### Література:

1. Костянтин Таранець, Олег Краснюк, Сергій Зіменко. Критерії сталості продукції українського агробізнесу на базі керівних принципів FAO та Таксономії ЄС – драйвер зміцнення позицій на сировинних ринках URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness](https://www.ey.com/uk_ua/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness) (дата звернення: 24.02.2024).

2. Глобальні екологічні проблеми 2023 року. URL: <https://www.savednipro.org/globalni-ekologichni-problemi-2023/> (дата звернення: 24.02.2024).

3. Європейський зелений курсб можливості та загрози для України. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf> (дата звернення: 24.02.2024).

4. Стратегії біорізноманіття ЄС до 2030 року. URL: <https://uncg.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/Stratehiia.pdf> (дата звернення: 24.02.2024).

## ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕС-АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

**Редзюк Є.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
НАН України», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5592-5121>

За даними Міністерства фінансів України нашої державі необхідно 37,3 млрд доларів США зовнішнього фінансування для покриття дефіциту держбюджету у 2024 році. Серед пріоритетів держави – швидке відновлення, яке потребує залучення 9,5 млрд доларів

США. Оперативне й швидке відновлення є ключовим пріоритетом, оскільки це сприяє створенню безпечних умов життя для українців, а також економічному відновленню країни. При цьому 5,5 млрд доларів США уже профінансовано з державного бюджету й за допомогою донорської підтримки. Але для повноцінного відновлення від наслідків війни, за оцінками уряду України, наша держава потребує колосальної суми у понад 486 млрд доларів США. Отже, такі дані свідчать про значні структурні і соціально-економічні проблеми України, а також про значні виклики відновлення вітчизняного бізнес-середовища під час війни і в поствоєнний період. Крім того, Україна під тиском протестів в ЄС, вимушена підтримувати нові заходи, запропоновані Брюсселем, щодо встановлення обмежень на імпорт яєць, птиці та цукру з червня 2024 р., а також дозволу окремим країнам закрити свої ринки для українського зерна, за винятком подальшого транзиту в інші країни. Україна готова прийняти обмеження на торгівлю з Євросоюзом, щоб розрядити запеклу політичну суперечку з Польщею. В комплексі такі заходи суттєво погіршують швидке відновлення бізнес-активності, звужують логістичні можливості, пригальмовують сектори, які поступово почали відновлюватись під час війни (сільське господарство, аграрна переробка, харчова промисловість тощо). Інвестиції та повернення людей для відновлення економіки України в таких надскладних умовах суттєво обмежуються і в середньостроковій перспективі не очікується оптимістичних прогнозів [1; 2].

Умови затяжної і виснажливої війни, обумовлюють перебудову економіки України на більш самодостатні, прагматичні й чіткі основи. Відновлення бізнес-активності є провідним фактором стратегічного рівня, що структурно впливає на безпекову, соціальну, економічну, фінансову та інвестиційну ситуацію в країні. Тому на рівні державних інституцій є потреба в реалізації оновлених підходів щодо функціонування бізнес-структур і ділового середовища. Так, на наш погляд, є необхідність в стимулюванні комплексних заходів із формування більш конкурентоспроможної економіки України та переорієнтації її сировинно-аграрної спеціалізації на мілітарно-інноваційний тип економіки.

Відзначимо, що за січень-вересень 2023 року ключові галузі України показали таку динаміку зростання порівняно з аналогічним періодом 2022 р.:

- будівництво – на +20,4 %;
- роздрібна торгівля – на +14,9 %;
- промислове виробництво – лише на +2,4 % [3].



Вищезазначена динаміка свідчить про часткове відновлення рівня споживання населенням України і часткову відбудову об'єктів на підконтрольній території нашої держави; відповідні пов'язані з цими сферами бізнеси (будівництво і торгівля) – пожвавились, але якісної перебудови економіки на військові рейки не відбулось, активізації і запуску мілітарно-інноваційної економіки, на жаль, не відбулось, про що свідчить всього +2,4 % промислового виробництва.

Крім того, продовольча безпека України знаходиться під суттєвою загрозою, так як в 2023 році суттєво зросли ціни на продукти харчування. Це обумовлено тим, що в сільському господарстві відчувається брак робочої сили, недостатньо коштів для інвестування, наявність значної кількості вибухлив під дією військових дій, диверсій, протестів логістичних маршрутів і сільськогосподарських земель.

Військові, соціально-економічні та продовольчі виклики обумовляють наступні стратегічно орієнтовані заходи:

- формування якісного законодавства, запуск і мобілізація всіх наявних ресурсів, інвестицій у військово-промисловий комплекс та його оновлення, технологізація згідно з вимогами до ведення сучасної війни;

- проведення справедливої, прозорої, компетентної, професійної і стимулюючої мобілізації населення (достойна і чесна оплата праці; повноцінне страхування життя і оздоровлення військових; чіткий графік відпусток і умов демобілізації; сім'ї політиків, екс-чиновників, діючих та майбутніх чиновників мають воювати; також реформа і посилення війська за рахунок правоохоронних структур, ДФТТ, бригад ТРО, приватних охоронних фірм; ПВК; земельні паї для воїнів, пільгові кредитні програми для ветеранів тощо);

- переведення каналів фінансування банків на канали фінансування малого і середнього бізнесу в Україні (зниження облікової ставки НБУ, зниження рівня доходності по ОВДП і депозитним сертифікатам НБУ, впровадження нових програм щодо розвитку підприємств сфери переробки, розширення існуючих кредитних програм «5-7-9 %» на інші сфери економіки, вдосконалення програми іпотеки для військових, вчителів, науковців, медичних працівників тощо);

- впровадження грантових програм для сім'ї на кожен дитину і її розвиток, суттєве підвищення грошового забезпечення новонароджених дітей в Україні, надання сім'ям стимулюючих програм розвитку дітей;

- активізація зовнішньополітичних і дипломатичних зусиль щодо постачання Україні необхідних сучасних озброєнь, людей та боєприпасів для ведення асиметричної війни з РФ, посилення санкцій щодо агресора, передача заморожених російських активів Україні, створення ефективних спільних мілітарі виробництв;

– впровадження стимулів і держзамовлень (державних закупівель) для жителів сільської місцевості в аграрно-промисловій сфері, а з іншого боку професійне лобіювання виробників аграрної продукції на зовнішніх ринках, відхід від виробництва виснажуючих ґрунт монокультур (ріпак, соя, кукурудза), стимулювання агрохолдингів до переробки сировини в Україні та розширення асортименту [4; 5].

### Література:

1. Цього року Україні треба \$9,5 млрд зовнішнього фінансування на пріоритетне відновлення – Мінфін. Громадська організація «Громадське Телебачення». 06 березня 2024 р. URL: <https://hromadske.ua/posts/cogorich-ukrayini-treba-dollar95-mlrd-zovnishnogo-finansuvannya-na-prioritetne-vidnovlennya-minfin> (дата звернення: 07.03.2024).

2. Україна згодна на обмеження торгівлі з ЄС, щоб розрядити політичну суперечку з Польщею – Тарас Качка. Незалежна бізнес-платформа «Mind.ua». 06 березня 2024 р. URL: <https://mind.ua/news/20270580-ukrayina-zgodna-na-obmezhennya-torgivli-z-es-shchob-rozryaditi-politichnu-superechku-z-polshcheyu-taras-kachka> (дата звернення: 07.03.2024).

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.03.2024).

4. Редзюк Є.В. Формування конкурентних кластерів України в умовах глобальних викликів. Збірник наукових праць «Стратегія економічного розвитку України», КНЕУ ім. В. Гетьмана. Том 53, м. Київ, 2023. С. 63-77.

5. Редзюк Є.В. Місцеве самоврядування як фактор відбудови української економіки. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Науково-практичний журнал*. 2023. № 2(30). С. 57-71.

## ЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Рибалко-Рак Л.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

**Кужель Н.Л.**, старший викладач,  
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

**Брага Е.Г.**, здобувач ВО,  
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Однією з ключових ознак сучасного менеджменту є його ефективність. Оперативне управління є частиною інтегрованої системи управління виробництвом, і відіграє ключову роль у забезпеченні його

ефективності та результативності. Механізми, за допомогою яких оперативне управління впливає на керовані об'єкти, зокрема на виробничі витрати, дозволяють своєчасно відстежувати негативні тенденції у формуванні собівартості та вживати коригувальних заходів для усунення виявлених відхилень, запобігаючи таким чином негативним результатам операційної діяльності.

Таким чином, оперативному управлінню доцільно приділяти значну увагу в повсякденній діяльності кожного підприємства. Оперативне управління зосереджене на вирішенні повсякденних проблем фінансово-господарської діяльності підприємства через інструменти операційного аналізу, які застосовуються на всіх рівнях управління.

Оперативне управління – це своєчасна передача актуальних даних про стан і хід виробництва, їх негайна обробка і своєчасне прийняття рішень, необхідних для реалізації впливу на процеси діяльності. Воно охоплює ряд функцій і процесів, спрямованих на управління операційною діяльністю підприємства в межах встановлених стратегічних цілей. Оперативне управління забезпечує виконання завдань і планів, і в разі необхідності реагує через оперативну координацію.

Оперативне управління необхідне для постійного моніторингу та забезпечення виконання виробничого плану. Воно включає в себе своєчасну передачу інформації про виробничий процес, пвидку обробку та аналіз цієї інформації, своєчасне прийняття рішень і, за необхідності, вплив на виробничий процес.

Дослідники розглядають оперативне управління як вплив на організацію, що складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення систем вимірювання та оцінки виконаної роботи, контролю за виконанням завдань і подальшого вдосконалення процесу управління. У більшості випадків науковці дотримуються думки, що оперативне управління базується на стратегії організації, яка вимагає детальних операційних цілей і планів, їх точної реалізації та постійного моніторингу [1-2].

Основною метою оперативного управління є забезпечення ефективного виконання виробничого процесу з урахуванням особливостей. Цей тип управління здійснюється за такими основними напрямками:

– управління виробничим процесом, включаючи інформаційне забезпечення, організацію, складання графіків і планування діяльності, видачу робочих інструкцій і контроль виробничих витрат;

- оперативне управління логістикою і продажами;
- управління плануванням і фінансовою діяльністю;
- управління людськими ресурсами, включаючи процеси працевлаштування, безперервного професійного розвитку і необхідної перепідготовки.

Оперативне управління включає кілька ключових елементів:

- розробка операційних цілей і планів, які визначають конкретні завдання і дії, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Ці цілі та плани повинні бути чітко визначеними, вимірюваними та контрольованими;

- оперативний контроль передбачає моніторинг і контроль за виконанням планів і досягненням цілей. Сюди входить систематичний аналіз показників діяльності, які дають змогу оцінити ефективність виробничого процесу та своєчасно виявити відхилення від плану;

- прийняття рішень на основі аналізу зібраних даних та інформації. Це включає коригування планів, розподіл ресурсів, вирішення проблем і прийняття стратегічних рішень для досягнення максимальної ефективності;

- взаємодія та співпраця між різними функціональними підрозділами підприємства. Це включає комунікацію, координацію та спільні зусилля для досягнення спільних цілей.

Сучасна концепція оперативного управління на підприємстві ґрунтується на комплексному підході, який передбачає взаємозв'язок процесного, ситуаційного та системного. Для їх реалізації в сучасних умовах функціонування підприємства необхідно впровадити відповідний організаційний механізм забезпечення управлінських процесів, основними складовими якого стануть цілі, задачі, принципи, функції та методи, які відповідатимуть вимогам сьогодення.

### Література:

1. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 30(3). С. 70-73.

2. Рибалко-Рак А.А., Гусаковська Т.О., Опришко В.І. Операційний менеджмент в умовах цифровізації економіки. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення*. матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18-19 квітня 2023 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В.В. Храпкіна, К.В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т. 1. С. 94-95.

## ОПТИМІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

**Сагачко Ю.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0168-266X>

Оптимізація адміністративного менеджменту у державному секторі є надзвичайно актуальною проблемою в сучасному світі, оскільки урядові організації стикаються з рядом складних викликів, які вимагають ефективного та інноваційного управління. Мінливі економічні, соціальні та технологічні умови вимагають від державних структур гнучкості та адаптивності. Питання ефективного використання ресурсів, оптимізації процесів та підвищення якості надання послуг громадянам стають критичними для забезпечення позитивного впливу на суспільство. Однією з ключових аспектів є також прагнення держави до створення ефективною та транспарентною системи управління, яка відповідала б високим стандартам етики та ефективно враховувала інтереси громадян. Забезпечення високого рівня адміністративної ефективності в державному секторі може значно покращити якість життя громадян, зробити управління більш гнучким та відкритим, а також сприяти вирішенню нагальних соціальних та економічних проблем. Тому оптимізація адміністративного менеджменту в державному секторі не лише є актуальною, але і важливою для стабільного розвитку країни та задоволення потреб її громадян.

З метою ефективною реалізації програми виходу національної економіки України з тотальної кризи, насущною стає необхідність впровадження гнучкої системи державного управління. У зв'язку з воєнним станом в країні, кадрове забезпечення в галузі державного управління трансформується в складний комплекс заходів, спрямованих на забезпечення оптимальних умов для пошуку, відбору та формування кваліфікованого персоналу. Сучасне кадрове забезпечення визнається не лише як процес встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою, але й як ключовий інструмент оновлення системи державної служби [1]. Враховуючи воєнний стан, важливою стає підвищення престижу державної служби, уникнення непрофесіоналізму та забезпечення високого рівня компетентності при формуванні кадрового потенціалу для забезпечення ефективного управління державними ресурсами.

Як видно з даних Національного агентства України з питань державної служби у 2023 році фактична кількість працюючих на державній службі становила 159904 особи, що на 3,3 % менше ніж в 2022 році і якщо розглядати по категоріях то працівники категорії А зменшились на 1 чол., категорії Б на 1388 чол., і категорії В на 4129 чол. [2]. Цю тенденцію можна розглядати як позитивний рух, спричинений оптимізацією праці в сфері державної служби, якщо не врахувати кілька важливих аспектів. По-перше, це тенденція до більшого зменшення кількості спеціалістів ніж керівників вищого щабля. По-друге, воєнні дія в країні, також спричинили загальне зменшення, так 1137 осіб категорії В, виїхали за кордон, хоча маємо тенденцію до зменшення в порівнянні з 2022 роком. У цьому контексті важливо підкреслити, що керівники визначають стратегічні цілі, планують діяльність, відповідають за набір та розстановку персоналу та забезпечують контроль за їхньою роботою. У той час як фахівці виконують всю основну рутинну роботу, що потребує спеціалізованих знань і професійних навичок. Незважаючи на цю тенденцію, в державному апараті продовжують працювати співробітники з нестачею високої кваліфікації.

Починаючи з літа 2022 року, українські чиновники розглядали концепцію глобальної реформи державної служби. Згідно з цією ідеєю, завдяки впровадженню цифрових технологій, об'єднанню загальних функцій, таких як бухгалтерія та відділи кадрів, а також об'єднанню роботи міністерств та окремих управлінь, державний апарат повинен був скоротитися практично вдвічі. Це мало призвести до економії до 12 мільярдів гривень щорічно в бюджеті. Міністерство цифрової трансформації розробляло концепцію реформи та представило її на конференції з відбудови України у швейцарському Лугано. Проте впровадження цієї реформи практично залишилося на місці та не отримало значущого руху вперед.

За даними Національного агентства з питань державної служби, у січні-березні 2023 року з центральних органів виконавчої влади, судів та місцевих адміністрацій звільнилися майже 10,5 тис працівників. На їх заміну прийшли 9,9 тис людей [2] і ситуації і далі погіршується.

Отже, розроблена система принципів кадрового забезпечення у державному секторі України потребує суттєвих трансформацій та якісних змін. Основною стратегією для цього є використання міжнародного досвіду та узяття за основу передових світових концепцій у сфері державного кадрового забезпечення. Також важливим напрямком є розробка новаторських підходів до кадрового забезпечення, спрямованих на підвищення ефективності цієї системи. Важливо враховувати, що оптимізація не повинна лише призводити до

зменшення кількості працівників, але й сприяти покращенню їхньої кваліфікації та розподілу обов'язків. Також, важливим є забезпечення відкритості та прозорості у взаємодії з громадськістю, що сприятиме підвищенню довіри до державних органів.

#### Література:

1. Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій». URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/U1035\\_95?an=25&ed=2004\\_03\\_05](https://ips.ligazakon.net/document/view/U1035_95?an=25&ed=2004_03_05) (дата звернення: 09.02.2024).

2. Статистичні дані КСДС. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4\\_kv23-1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4_kv23-1.pdf) (дата звернення: 09.02.2024).

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ МІСТАМИ ТА РЕГІОНАМИ

**Садовська Н.В.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Питання ролі діджиталізації у сучасному управлінні зараз посідає одне з основних місць у розвитку взаємовідносин населення з громадою. Дана тема є актуальною через сучасну динаміку технологічного розвитку, що полягає у швидкому зростанні цифрових технологій, створює потребу в аналізі впливу цих змін на управління містами та регіонами, впровадження цифрових інструментів в управлінні може значно поліпшити ефективність різних процесів, від сервісів громадського транспорту до електронного урядування. Умови глобалізації та росту конкуренції між містами та регіонами змушують використовувати цифрові можливості для забезпечення своєї конкурентної переваги, зростаюча цифрова грамотність та очікування громадян щодо доступності цифрових сервісів також ставить питання щодо використання цифрових технологій в управлінні містами.

Визначення терміну «діджиталізація» розглядали такі науковці як: О. Гудзь, С. Федюнін, О. Абакуменко, Л. Лігоненко, А. Гуренко, С. Король та О. Грибіненко. А саме О. Гудзь та С. Федюнін вважали, що це процес, який заснований завдяки можливостям ІТ-сфери, застосування комунікаційно-інформаційних технологій підприємством

---

\* Науковий керівник – *Таран О.М., к.е.н., доцент*

для досягнення своїх цілей та мети, методом трансформації існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації [1]. О. Абакуменко визначила термін як «метод перетворення існуючого інформаційного поля в його в її аналоговий цифровий формат для доступнішого використання та розуміння» [2]. С. Король дав таке визначення поняттю як «процес створення системи збору, аналізу та зберігання даних, застосування штучного інтелекту, обробка великих масивів інформації, а також пошук інформації з використанням Інтернету» [3].

Сутність та значення діджиталізації в управлінні містами та регіонами полягає в тому, що вона дозволяє перетворити традиційні методи управління на більш швидкі, ефективні та прозорі за допомогою цифрових технологій. Застосування діджиталізації може сприяти покращенню якості життя громадян, оптимізації управлінських процесів, зменшенню бюрократії, підвищенню обізнаності діями влади та оптимізації витрат бюджетних коштів. Роль діджиталізації у сучасному управлінні полягає в трансформації та оптимізації процесів управління за допомогою цифрових технологій. Завдяки цьому створюються можливості для покращення доступності вже впроваджених послуг, збільшення ефективності рішень щодо управління, а також закладання основ «розумних» міст та регіонів.

Діджиталізація дає змогу збирати та аналізувати великі обсяги даних для управлінських цілей, забезпечує покращення комунікації між владою, громадою та бізнесом, а також сприяє розвитку інноваційних рішень у сфері міського та регіонального розвитку. Якщо аналізувати процес на галузевому рівні, то за даними Oxford Economics найбільше піддаються процесу діджиталізації сфера ІТ, телекомунікацій, дозвілля та медіа; далі йдуть торгівля, фінансові послуги, дослідження та освіта; в третій групі – медична сфера, виробництво та сфера державного управління [4].

Приклад поширення процесів діджиталізації у Харківському регіоні наведемо по ГУС (Головне управління статистики) у Харківській області постійно працює над питаннями створення ефективної системи інформаційного забезпечення користувачів. В умовах стрімкого розвитку інформаційно-цифрових технологій ГУС у Харківській області впроваджувало сучасні новітні тенденції у власні канали комунікацій. Так, забезпечено: удосконалення структури сайту; упорядкування наповнення рубрик та розділів, створення нових розділів по актуальних темах, використання засобів візуалізації, розширення тематики та обсягів інформації для поширення тощо. На сайті надано інформацію про відділ управління інформаційних технологій.



Основними його функціями є здійснення комплексної інформатизації діяльності ГУС у Харківській області для реалізації державної політики у сфері статистики (виконання плану державних статистичних спостережень) шляхом впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, технічних засобів та програмного забезпечення, впровадження комплексної системи захисту інформації, забезпечення антивірусного захисту інформаційних ресурсів, відповідно [5].

#### Література:

1. Гуздь О., Федюнін С. (2019). Діджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3(29), С. 18-24.
2. Абакуменко О., Деркач А., Корнєва М. (2016). Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження*. № 1(1). С. 69-75.
3. Король С., Польовик Є. (2019). Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. Вип. 18. С. 67-73.
4. What is the role of digitalization in business growth? URL: <https://factory.dev/blog/digitalization-business-growth> (date of application: 28.02.2024).
5. Офіційний сайт ГУС Харківської області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/stat-informatsiya> (дата звернення: 28.02.2024).

## ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КСВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

**Самолюк Н.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет водного господарства  
та природокористування, м. Рівне, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8693-8558>

**Мателешко О.О.**, учениця,  
Рівненська Мала академія наук учнівської молоді, м. Рівне, Україна

Незважаючи на різні визначення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), її суть в основному полягає в тому, що компанії несуть відповідальність за внесок у розвиток суспільства та забезпечення того, щоб їх діяльність не завдавала шкоди соціальному, економічному та екологічному добробуту суспільства. Що стосується прояву соціальної відповідальності міжнародних корпорацій у країнах, які постраждали від військових дій, то це означає активно взаємодіяти з урядами цих країн, дотримуватись глобальних принципів, підтримувати

зусилля громадянського суспільства та надавати суспільні блага вразливим громадянам [1]. На сьогодні, завдяки КСВ корпорації можуть зробити внесок не лише в сталий розвиток і гуманітарну діяльність, але й впливати на розв'язання глобальних конфліктів. На жаль, в історії наявно чимало багатонаціональних корпорацій, які або активно підтримували репресивні режими, або безпосередньо допомагали в продовженні воєнного конфлікту, або ненавмисно ігнорували зростаючу хвилю глобальних проблем, як це було в епоху апартеїду в Південній Африці [2].

Впродовж останніх двох років війна в Україні стала випробуванням для багатьох іноземних компаній щодо впровадження раніше задекларованих ними принципів КСВ. Особливо це стосується міжнародних компаній, які мали вихід як на український, так і на російський ринок; економічні інтереси яких стосувалися співпраці з російськими партнерами та продажу російських товарів на ринку України. Ці компанії опинилися перед вибором: 1) залишити свою діяльність без змін, знехтувавши задекларованими цінностями компанії; 2) піти з російського ринку у відповідь на російську агресію, дотримуючись принципів КСВ, але зазнаючи фінансових втрат.

Багато міжнародних компаній у цьому аспекті обрали стратегію «очікування» [3]. Загалом на жовтень 2022 року зменшили, призупинили або припинили діяльність в росії 1612 іноземних компаній. У цих компаніях працювало 132 тис. осіб та були \$ 33,3 млрд річного доходу, \$ 17,8 млрд капіталу і \$ 19,7 млрд активів. Крім того в росії скоротили поточні угоди та призупинили нові інвестиції 497 брендів. При цьому, бренди, що повністю вийшли з рф, мали не менше ніж 267 тис. персоналу, \$ 29,3 млрд річного доходу, \$ 12,2 млрд капіталу і \$ 28,7 млрд активів [4].

Попри це є ряд компаній, котрі вирішили не виходити з російського ринку, до них можна віднести і Nestlé. Одна з найбільших у світі харчових компаній оголосила, що повністю з росії не вийде але скоротить свою діяльність там і зосередиться лише на постачанні основних продуктів харчування, таких як дитяче та медичне харчування. Крім того, Nestlé припинила всю рекламу, призупинила будь-які капіталовкладення в Росії до вирішення конфлікту та вирішила пожертвувати прибуток, який вона там отримує, на гуманітарні зусилля в регіоні [1].

Варто відмітити значну підтримку американського бізнесу, надану у цій війні українському суспільству, в тому числі військовим. Технологічні компанії США забезпечили надання послуг кіберзахисту,

спостереження та розвідки. Зокрема, супутникові компанії Planet, Capella Space, Maxar technology надавали супутникові зображення, важливі для української влади і ЗСУ. Компанія Microsoft організувала роботу нових команд, які цілодобово працювали для захисту від кібератак український державних установ та організацій, в тому числі критичної інфраструктури. Крім того, Microsoft вжила юридичних і технічних заходів для видалення точок запуску інтернету, які росіяни використовували для своїх атак [5]. Також проявом КСВ, можна вважати ініціативу американської марки Tesla Automobile, котра зробила безкоштовним заряджання електронних транспортних засобів для тих, хто тікає з охопленої війною України [6]. Допомога цих компаній була добровільною і супроводжувалась певними ризиками для них, адже у відповідь могла спровокувати російські атаки на їх мережі чи працівників.

До представників міжнародного бізнесу, котрі намагалися допомогти Україні у їх спеціальній сфері діяльності можна віднести і південноафриканську транснаціональну компанію Aspen Pharmacare, котра пожертвувала фармацевтичні препарати на суму понад 11 мільйонів для надання допомоги під час хірургічних операцій і медичних процедур, які проводяться пораненим цивільним особам і військовослужбовцям [1].

Варто відмітити і суттєву підтримку міжнародного бізнесу, надану біженцям з України. Понад 50 великих компаній-учасників Tent Partnership for Refugees, які працюють по всьому світу, об'єднали зусилля та пообіцяли задовольнити невідкладні потреби та додаткову підтримку українським біженцям, а саме: ABN AMRO, Accor, The Adecco Group, adidas, Airbnb і Airbnb.org, Amazon, APCO Worldwide, Arcadis, Bain & Company, BBVA, Chobani, Danby, Deloitte, Enbridge, FedEx, Finastra, Flores El Trigal, FrieslandCampina, Gap Inc., Genpact, Hilton, IGT Solutions, Ipsos, ISS, Keolis, L'Oréal, Levi Strauss & Co., Liberty Diversified International, LinkedIn, ManpowerGroup, Meta, Novartis, PayPal, Pfizer, PwC, Randstad, Salamanca Alimentos, Shopify, Sitel Group®, Smithfield Foods, Sutherland, TD Bank Group, Telus, Tripadvisor, Uala, Uber, Ubisoft, Uniqlo, Unilever, Virgin і Wayfair [7]. До прикладу, Amazon вирішила пожертвувати \$ 5 мільйонів кільком гуманітарним організаціям, включаючи УВКБ ООН, а Airbnb надала можливість отримати безкоштовне короткострокове житло для 100000 українських біженців і вирішила співпрацювати з сусідніми європейськими країнами, щоб забезпечити їх довгострокове проживання [7].

Водночас, що стосується проявів КСВ компаній сусідніх країн, то доне із досліджень проведене в Польщі (із вибіркою у 100 польських підприємців), показало, що більшість опитаних компаній (90%) після початку війни припинили свою діяльність в росії та співпрацю з російськими партнерами, в т. ч. експорт продукції до росії. Всупереч очікуванням, лише деякі 18,4 % компанії серед причин такого рішення назвали цінності корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, компанії, які повідомляють про призупинення діяльності на час конфлікту, розглядають можливість повернення до попередньої співпраці в майбутньому [3]. Така позиція, підтверджує невисокий рівень КСВ у даних компаній. Тож, як бачимо, вийти з ринку та припинити взаємодіяти з країною-агресором є лише перший крок для компаній на шляху підтвердження задекларованої ними соціальної відповідальності. Реальним проявом КСВ буде відмова повертатись в росію після закінчення війни. Принаймні доти, доки не відбудеться трансформація свідомості росіян та агресора не покарають за скоєні злочини.

#### Література:

1. Muchirahondo Lionel. Corporate social responsibility in conflict zones. A look at CSR in light of the Russia-Ukraine war. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-social-responsibility-conflict-zones-look-war-muchirahondo/> (date of application: 05.03.2024).
2. Muchirahondo L. (2022). Corporate social responsibility strategies for multinational corporations investing in countries with indigenisation and economic empowerment policies: A case of two MNCs in Zimbabwe. <https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/40096/Muchirahondo%20I.G.pdf?sequence=1> (date of application: 05.03.2024).
3. Reshetnikova I., Sanak-Kosmowska K. (2023). Corporate Social Responsibility of Companies in the Context of Russian Military Aggression in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2 138-151.
4. Коваленко О. Понад тисяча міжнародних компаній відмовилися піти з російського ринку. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/bilshe-tisyachi-mizhnarodnih-kompaniy-vidmovilisya-yti-z-rosiyskogo-rinku-kse-12008790.html> (date of application: 05.03.2024).
5. Christine H. Fox, Emelia S. Probasco (2022). Big Tech Goes to War. URL: <https://www.foreignaffairs.com/ukraine/big-tech-goes-war> (date of application: 05.03.2024).
6. Cormack R. (2022). Tesla has made supercharging EVs free for people fleeing Ukraine. URL: <https://robbreport.com/motors/cars/tesla-makes-supercharging-evs-free-ukraine-1234666315/> (date of application: 05.03.2024).
7. Tent News. (March 22, 2022). Press release: Major global companies pledge support for refugees fleeing Ukraine. URL: <https://www.tent.org/tent-news/companies-pledge-support-for-refugees-fleeing-ukraine/> (date of application: 05.03.2024).

## PECULIARITIES OF LOCATION AND SECTORAL SPECIALIZATION OF LIVESTOCK ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE PRE-WAR AND WAR PERIODS

**Smihunova O.**, PhD of economic sciences, Associate Professor,  
Livestock Farming Institute of National Academy  
of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9660-3361>

**Harbuz O.**, postgraduate student,  
Livestock Farming Institute of National Academy  
of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

**Barushenko D.**, student,  
State Biotechnology University, Kharkiv, Ukraine

Livestock production is one of the leading sectors of agricultural production in Ukraine and in most countries of the world. Animals complete the food chain in agriculture, which allows it to be the final link in agrarian reproduction and allows for a closed, waste-free and environmentally perfect cycle. This situation makes the industry seemingly more profitable due to the much more expensive end products than crop production. However, since crop production has a much shorter period of time to final product and, therefore, much faster profit margins, its industries have taken a leading position in the structure of domestic agriculture.

The focus on quick profits has led to a significant shift in the territorial specialization of agricultural enterprises and a sectoral reorientation to crop production. The war had a devastating effect on the functioning of the livestock sector. Livestock production was destroyed on 20 % of the temporarily occupied territory, in the liberated and frontline areas. Due to the lack of feed, shelling, fires, inability to care for livestock, and destroyed property complexes, the industry was lost, as well as its products. At best, entrepreneurs gave away animals, milk, and eggs to the public. Private households were also destroyed, and they continue to be under direct fire from the occupiers even now. The damage caused by the enemy army and the occupation to the livestock sector is estimated by experts of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine at UAH 2 billion.

Traditionally, livestock farming in Ukraine is represented by cattle, pig, sheep and poultry farming. The industry is of great importance for ensuring

balanced food rations for the population and food security of the country; supply of raw materials for the food and light industry; formation of natural balance in agricultural landscapes as a source of organic fertilizers to preserve and increase natural soil fertility, hence high crop productivity; export of products and foreign exchange earnings to the budget; employment and welfare of the population.

With the introduction of industrial technologies, criticism of livestock farming for inhumane treatment and slaughter is gaining ground. To this should be added the negative impact of livestock, especially cattle breeding, on the global climate and its assessment by leading scientists as one of the factors of global warming. However, attempts to produce synthetic meat have proved to be very expensive and have not been implemented on a large scale. In developed countries, high consumption rates persist. For example, in the United States, they are at the level of 120 kg per person per year. Therefore, due to the factors of significant market demand, the livestock industry is functioning and developing.

In Ukraine, according to statistics, as a result of inconsistent reforms, market openness and weak state support for small and medium-sized producers, as well as dumping prices, they have experienced and are experiencing a steady decline in almost all production and economic indicators over the past 30 years. As noted by experts [1, 2], the state of livestock production does not correspond to its potential capabilities and is characterized by a steady downward trend in the number of almost all types of farm animals. This is accompanied by the destruction of domestic breeds, increased dependence on imported genetic resources, and an inefficient breeding system in general.

Compared to 1990, the number of cattle in Ukraine has decreased by 89 % and is 11 % of its level, cows are 15 %; sheep and goats are 14 %. The reduction of pigs to 35% is considered more positive. As of January 01, 2023, according to the State Statistics Service, in absolute terms, this amounted to 2549.8 thousand heads of cattle, including 1355.2 cows; 965.2 sheep and goats; 5028.4 pigs [3]. However, this number is not enough to meet market needs. Demand is constrained by high prices, especially for beef and veal. On the other hand, the share of chicken in the consumption structure has significantly increased amid this decline.

During this period, 16 domestic breeds and breed groups disappeared, which is more than 14 % of the world's total. In the overall

structure of breeding breed populations, only 20% are at no risk of a significant reduction in the number of animals. This is also due to the large-scale import of genetic material. In the case of other types of hazards, such as war and border blockades, this poses a threat to food and national security in general. It can lead to the disappearance of strategically important industries and employment.

Domestic breeding enterprises have practically lost their influence on industrial meat and egg poultry production; pig breeding; and sport horse breeding. The reason for this is the reduction of state support for breeding; research institutions that provide it on the part of large commodity producers; and the absence or insufficient number of their own scientific developments. For various reasons, the accounting of animals and their productivity and the system of information collection in general; the testing system and the methodology for assessing animal productivity have proved to be imperfect and inconsistent with modern requirements.

It can be argued that livestock farming has moved to households. Thus, they account for 80% of the number of sheep and goats; 75 % of cows; 50 % of pigs and 40% of poultry.

The sectoral specialization and location of the industry have changed significantly. Currently, the sectoral specialization in meat production is determined by poultry farming (49 % of the production structure is poultry meat; pork – 33 %; beef – 17 %; other types – 1 %) [3]. Livestock farming had a fairly clear zonal specialization in accordance with the natural and climatic conditions of the country's three agricultural zones.

A separate mention should be made of the location and sectoral specialization of livestock production near large cities and urban agglomerations. While the zonal specialization and location of livestock industries in terms of agricultural zones is determined by factors of natural and climatic conditions and the availability of feed, near cities it is a factor of the daily demand of large masses of the population for fresh animal products – milk and meat, first of all. Therefore, large industrialized enterprises of meat and dairy farming and processing of its products, often of minimal primary processing, are located here to provide consumers with fresh products [4].

It should be noted that one of the most notable trends in the location of livestock production in Ukraine is the gradual erosion of its zonality or zonal specialization. For example, 30 years ago, the industry's specialization

was clearly defined. In every collective and state farm, livestock production was represented at the farm level. There were large specialized complexes and poultry farms, as well as breeding farms; breeds adapted to local conditions were selected. Enterprises with related specializations formed certain groups – production and territorial types – for which agrotechnological and other recommendations were developed [5, 6].

As a result of privatization and denationalization and further reforms aimed at weakening state control and freedom of entrepreneurship due to the higher profitability of crop production, the newly formed enterprises overwhelmingly began to specialize in crop production, while livestock and fodder production were curtailed. Its location has become more consumer-oriented, with modern innovative enterprises located near large cities. Poultry farming has retained its specialization, with a focus on the fodder base - grain production in the Forest-Steppe and Steppe regions, but also in the form of large industrial poultry farms and with a focus not only on the domestic but also on the foreign market in the sale of finished products.

This situation was exacerbated by the relatively low productivity of domestic production compared to Western production, the openness of the market to imports, poor exports due to the inability to store fresh produce, and the lack of modern freezing technologies. Another reason is the need for large investments in the modernization of the livestock sector at the level of small and medium-sized enterprises and households and the lack of such investments. Another reason is the lack of innovation among employees and entrepreneurs, and their lack of initiative. After all, the state has developed significant measures, including financial support, to modernize the industry. However, due to the rather complicated mechanisms for providing them, they could not always be implemented by small enterprises or private households.

The reasons for the constant decline of the industry are low purchase prices for milk and meat, especially in households. They are orders of magnitude lower than in the European Union. This policy, without government support, makes cattle production unprofitable and their maintenance unprofitable or even impossible. This is especially true for private households. In addition, the loss of natural growth in the rural population and the unwillingness of young people to live in the countryside due to insufficient socio-cultural standards have a very negative impact on all livestock sectors. Given that private households concentrate



the vast majority of animals in modern conditions, this leads to a steady decline in its performance.

The situation in the industry has further deteriorated due to the losses in the war. Many scientists, managers, and practitioners see the future of livestock farming as being located in large industrialized and automated full-cycle enterprises. They have been shown to be quite efficient, producing products that meet quality standards, and are financially and economically sustainable. However, it has also been proven that keeping even 4 cows with an average productivity of 4.0-4.5 thousand kg of milk per year provides social protection for a rural family [6]. It should be noted that the industry was almost lost due to the war in the Steppe agricultural zone. Therefore, the security factor comes to the fore in the location of agricultural livestock enterprises in modern conditions.

In line with the border of invasion from the east, north, and south, livestock enterprises are reorienting from climatically favorable areas to relatively safe central and western regions. This reason deepens the trend of gradual change of zonal specialization to regional specialization and its shift, mainly not in the north-south direction, but in the east-west direction. Also, the deformation of the structure of agricultural land in the direction of a sharp reduction of natural pastures and hayfields; the fodder base; the decline of breeding and breeding have led to the practical disappearance of such traditional and efficient industries as horse breeding, sheep breeding, and beef cattle breeding relative to the previous scale. In our opinion, there is a potential for its revival in the western regions.

Livestock farming is important in the structure of agricultural production, employment of rural residents, rational nutrition of the population and food security of the country. It is represented by cattle breeding, pig breeding, sheep breeding, horse breeding, fur farming, beekeeping, and pond fish farming and has a clear zonal and sectoral determination. The location relative to natural agricultural zones is not as crucial for livestock production as it is for crop production, except for beef cattle, sheep and horse breeding, which are guided by the presence of natural hayfields and pastures in the structure of agricultural land. Gradually, zonal specialization is losing its clear boundaries, including due to a radical change in the organization of livestock production. Previously, these were almost all agricultural enterprises, but now they are separate specialized innovation complexes.

Currently, the war has led to significant losses in the industry and has further aggravated the situation, creating threats to the food security of the population. The most significant factor in the location of livestock enterprises was the factor of security from the war. Enterprises and industries located in the central and western, relatively safe regions were in a better situation. Livestock production in the occupied and de-occupied territories has been completely destroyed. Its revival should be carried out in the current conditions in these relatively safe regions. This indicates a certain deepening of the regional specialization of the industry and a change in its vectors from north-south to east-west. In improving the sectoral structure and increasing the efficiency of livestock production, the leading role is played by increasing productivity through the revival of domestic breeding and breeding, involving the experience of scientists, the achievements of the Livestock Institutes of the National Academy of Sciences of Ukraine, breeding farms and their support, including in the form of public-private partnerships.

#### Literature:

1. Красноруцький О.О., Смігунова О.В., Чигринов Є.І. Стратегічні орієнтири управління розмірами та масштабами виробництва аграрних підприємств молочного напрямку. *Науково-технічний бюлетень ІТ НААН*. 2023. № 129. С. 90-102. DOI: <https://doi.org/10.32900/2312-8402-2023-129-90-102>

2. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45-51.

3. Сільське господарство України – 2022. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2023. 164 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/09/S\\_gos\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf)

4. Marmul L., Krukovskaya E. Certification of agrarian enterprises-producers of organic products in order to enter European markets. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018, vol. 4, no. 4, pp. 209-216.

5. Канінський П.К. Спеціалізація сільськогосподарських підприємств : монографія. К. : ІАЕ, 2005. 348 с.

6. Ignatenko M.M., Marmul L.O., Ushakov D.S., Kuchyn S.P. Transformation of approaches to determine influence factors in the economic development models. *International Journal of Economics & Business Administration*, 2019, vol. 7, issue 2, pp. 290-301.

# ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА СВІТОВИЙ РИНОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Скиба Г.І.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>

**Сологуб Д.Е.**, аспірант,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8151-6621>

Сучасний світ надзвичайно залежний від інформаційних технологій, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування глобальної економіки. У контексті неперервної глобалізації світового господарства, інформаційні технології стають справжнім драйвером розвитку та змін.

Світовий ринок інформаційних технологій перетворився на потужний механізм, що об'єднує країни та регіони навколо інноваційних рішень, програмного забезпечення та сервісів. Цей ринок став важливою платформою для обміну знаннями, передачі технологій та розвитку економічних відносин.

Глобальна конкуренція на ринку інформаційних технологій вимагає постійного вдосконалення продуктів, їх адаптації до потреб користувачів та швидкого реагування на зміни в умовах ринку. Це сприяє створенню інноваційних рішень, що підтримують та прискорюють розвиток світової економіки.

Аналізуючи академічні дослідження у сфері розвитку світового ринку інформаційних технологій в умовах глобалізації, можна відзначити, що багато авторів обмежуються лише певними аспектами цієї проблематики. Зокрема, увага дослідників часто зосереджена на аналізі загальних тенденцій розвитку ринку, а не на глобальних проблемах його функціонування. Деякі дослідження також обмежені характеристикою окремих регіональних або національних ринків інформаційних технологій, не розглядаючи їх у контексті загальної структури світового ринку. Недоліків такого підходу виявлено недостатньо, а також не достатньо розглянуто економічні механізми оптимізації розвитку цих ринків. Це визначило обрану тему дослідження та напрямок подальших досліджень у даній області.

Розвиток цього ринку відкриває безліч можливостей для підприємств, дозволяючи їм залучати нові ресурси, розширювати географію свого бізнесу та ефективно конкурувати в умовах

глобального ринку. Таким чином, світовий ринок інформаційних технологій стає важливим стимулом для розвитку економіки та сприяє зближенню країн у сфері науки, технологій та бізнесу.

Загальна структура міжнародно-правового регулювання світового ринку інформаційних технологій включає різноманітні правові норми та акти, які мають різне значення та застосовуються на різних рівнях:

1. Інформаційно-правові норми міжнародних актів: ці норми визначають загальні принципи та стандарти у сфері інформаційних технологій, що регулюються міжнародними угодами та конвенціями.

2. Інформаційно-правові норми Конституції країни: вони встановлюють основні принципи та права в галузі інформаційних технологій на національному рівні.

3. Нормативно-правові акти комплексної галузі інформаційно-комунікаційних технологій: ці акти містять спеціальні правила та вимоги, спрямовані на регулювання конкретних аспектів функціонування інформаційно-комунікаційних технологій.

4. Інформаційно-правові норми у складі інших галузей законодавства: вони включають правила та вимоги, що стосуються захисту даних, інтелектуальної власності, електронної комерції та інших аспектів, які можуть мати відношення до інформаційних технологій [2].

Ця комплексна система правових норм та актів регулює діяльність у сфері інформаційних технологій як на міжнародному, так і на національному рівнях, забезпечуючи нормальне функціонування та розвиток світового ринку цих технологій.

Світовий ринок інформаційних технологій традиційно підпадає під вплив як загальновизнаних норм міжнародного права, так і міжприватних відносин, що визначаються національним законодавством країн-учасниць. Відповідно до цього, можна виокремити дві сфери регулювання: публічне право та приватне право.

У публічному праві, світовий ринок інформаційних технологій підпорядковується дії загальновизнаних норм міжнародного права, які універсалізуються через міждержавні договори та акти. Державні регулятори країн-учасниць впливають на його функціонування шляхом створення міждержавних відносин та здійснення контролю.

У приватному праві, ринок інформаційних технологій регулюється міжприватними відносинами між учасниками, з урахуванням національного законодавства країн-учасниць. Це означає, що взаємодія між окремими суб'єктами галузі ґрунтується на внутрішніх правових нормах кожної країни, що регулює їх діяльність.

Такий дворівневий підхід до регулювання забезпечує ефективне функціонування світового ринку інформаційних технологій, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам та враховуючи специфіку національного законодавства.

Сучасний механізм економіко-правового регулювання світового ринку інформаційних технологій унаочнюється через різноманітність приватноправових елементів, що визначаються складністю міжнародних відносин у цій галузі. Ці елементи охоплюють в собі такі аспекти, як розподіл речових прав на інформаційні об'єкти та мережі, визнання інформаційних послуг як товару, захист нових цифрових і віртуальних об'єктів через впровадження режиму виняткових прав, а також права приватних осіб.

Основні приватноправові проблеми міжнародної взаємодії в інформаційній сфері зазвичай виникають у контексті міжнародного правового регулювання порядку та умов використання інформаційних технологій. Ці проблеми пов'язані з необхідністю захисту прав і законних інтересів різних суб'єктів під час обміну інформацією в глобальних мережах. До них також відноситься питання «колективного управління правами», що вимагає детального аналізу, а також регулювання відносин, що виникають при використанні глобальних інформаційних мереж на світовому ринку [1].

Отже, міжнародне регулювання глобального ринку інформаційних технологій повинно взаємодіяти з національним правовим регулюванням, що передбачає інтеграцію механізмів міжнародного регулювання та їх уніфікацію з внутрішньо національними механізмами кожної держави. Однак, нерозв'язаною залишається проблема міжнародних санкцій за порушення норм у галузі інформаційних технологій, оскільки більшість країн використовує власні інструменти для санкціонування порушень. Тому важливою метою в цій сфері є гармонізація національних систем у тому обсязі, який є необхідним, з одного боку, для створення єдиної системи торгівлі та захисту прав учасників глобального ринку інформаційних технологій, а з іншого – для ефективного захисту інформаційних продуктів.

Розширення спектру послуг інформаційних технологій на світовому ринку неминуче підвищує значення національного регулювання, особливо у в контексті торгівлі товарів ІТ. Проте, разом з цим необхідно уважно оцінити вплив цих процесів на економічну та інформаційну безпеку кожної окремої країни-учасниці ринку. В країнах, де конкуренція на ринку інформаційних технологій висока, спостерігається тенденція використання законодавства щодо

конкуренції для регулювання цієї галузі. Однак, співвідношення між законодавством і конкурентною політикою в цьому контексті може відрізнятись в кожній країні залежно від рівня економічного розвитку та зрілості ІТ-ринку. Тому, важливо забезпечити гармонійну взаємодію між міжнародним та національним регулюванням, щоб забезпечити стабільний та ефективний розвиток глобального ринку інформаційних технологій.

У систему регулювання світового ринку інформаційних технологій також входять інші нормативно-правові акти, які охоплюють широкий спектр аспектів, таких як оподаткування, іноземна участь, захист прав споживачів, регулювання електронної торгівлі та боротьба з кіберзлочинністю. Ці норми можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на формування сприятливих умов для розвитку світового ринку ІТ.

Особливу увагу в процесі торгівлі інформаційними технологіями приділяють питанням охорони прав інтелектуальної власності. Послаблення регулювання у цій сфері може призвести до обмеження охорони та використання прав інтелектуальної власності на інформаційні технології, що, в свою чергу, може уповільнити розвиток міжнародної торгівлі ІТ-товарами. Тому наявність оптимального балансу між захистом прав інтелектуальної власності та забезпеченням конкуренції на ринку інформаційних технологій є критичною для стабільного та прогресивного розвитку цього ринку.

Розвиток глобального ринку інформаційних технологій представляє собою складний та постійно змінюючийся процес, який визначається взаємодією між державами, бізнесом та суспільством. Ці суб'єкти постійно модифікують свої взаємини, активно взаємодіють та розвивають свої функціональні можливості як у часі, так і в просторі. Аналіз різноманітних підходів дозволяє виявити стійкі характеристики, що утворюють основу для будь-якої концепції регулювання інформаційного простору.

Загалом використовується комплексний підхід, який базується на збалансованій підтримці інтересів держав, суспільства, бізнесу та окремих осіб. Міжнародні організації відіграють ключову координуючу роль на світовому рівні, тоді як держава на макрорівні виконує важливу функцію регулятора, яка спрямована на захист інтересів користувачів інформаційних технологій.

Внутрішньодержавне регулювання розвитку глобального ринку інформаційних технологій націлене на досягнення максимальної ефективності функціонування ринкових механізмів. Це досягається, передусім, за рахунок уніфікації національних регуляторних механізмів країн-учасниць до міжнародних стандартів і норм.

Отже, безперервний науково-технічний прогрес і вплив глобалізації на індустрію інформаційних технологій вимагають постійного удосконалення механізмів економічного та правового регулювання світового ринку ІТ. У цьому контексті важко забезпечити універсальність економічно-правових норм для глобальної ІТ сфери через недосконалість національного законодавства та регуляторних механізмів країн-учасниць. Такі країни, що приєднуються до процесу гармонізації своїх економічно-правових механізмів із світовими стандартами в галузі ІТ, мають здійснювати три ключові групи заходів: перші – спрямовані на розвиток інформаційних послуг, другі – на просування розвитку інформаційних технологій, а треті – на захист і підтримку виробників ІТ продуктів та послуг.

#### **Література:**

1. Брожик Л.А. Проблема інтеграції до світового інформаційного простору як складова національної політики. *Економічний часопис-XXI*. 2010. №3-4. С. 42-46.

2. Кохановська О.В. Джерела регулювання інформаційних відносин в Україні (теоретико-правовий аспект). *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. Серія Юридичні науки*. 2015. № 67-69. С. 15-19.

## **ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО БУДІВНИЦТВА**

**Славков М.П.**, аспірант\*,  
ННЦ Інститут аграрної економіки, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2345-549X>

Забезпечення громадян доступним житлом є однією з ключових умов підвищення якості їхнього життя та соціального розвитку країни. В наукових публікаціях останніх років мало уваги приділяється як будівництву та і особливо розвитку будівництва на сільських територіях. В більшості країн світу використовують різноманітні механізми, спрямовані на підвищення власних можливостей населення у придбанні житла та програм державної підтримки для тих громадян які не можуть цього зробити самостійно. Їх уряди приділяють цій проблемі особливу увагу, враховуючи мультиплікативний вплив житлового будівництва на розвиток національної економіки в цілому [1].

---

\* Науковий керівник – Ксенюхонтів М.М., с.н.с., к.е.н.

На сьогоднішній день в Україні залишається багато невирішених проблем та питань забезпечення громадян доступним житлом, які особливо загострилися з початком повномасштабного вторгнення країни агресора в Україну. Така ситуація зумовлена багатьма внутрішніми та зовнішніми причинами.

Тому ефективність використання методів стимулювання розвитку а також реконструкції житлового фонду в Україні визначає доцільність використання наявних фінансових ресурсів, пивідкість реалізації нових реформ у цій сфері, достатність реального житлового фонду, аналіз ресурсів, розробки планових показників.

На нашу думку актуальним є усвідомлення специфіки використання даного виду інструментів та їх ролі в організаційно-економічному механізмі розвитку сільського будівництва.

Для розробки організаційно-економічного механізму в першу чергу на нашу думку необхідно вивчити наукову думку з цього питання а саме: суть такого механізму та місце в ньому чітко окреслених інструментів. Вивчення думок науковців показує що існують декілька визначень цієї категорії а саме: Тульчинська С.О. вважає, що це система основних і специфічних елементів, функцій, методів, форм, важелів впливу державного організаційно-економічного механізму, правового та організаційного рівня на національному, регіональному і мікрорівні, з метою забезпечення стабільних відносин між ними, створення взаємовигідних умов для підприємницької діяльності [2, с. 92].

На думку Хринюк О.С., Дергалюк М.О. організаційно-економічний механізм це певна сукупність організаційно-економічних елементів (об'єктів, предметів, цілей, завдань, методів взаємодії, методів, здібностей, засобів тощо), які взаємопов'язані та взаємодіють один з одним, перемішуються внутрішніми або зовнішніми зв'язками на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки, її міжгалузевих комплексів, галузей, первинних відносин ефективність яких залежить від здатності їх створювати, елементи, стимули, тощо, які наразі відсутні [3].

Соколова А.А. в своїй праці визначає організаційно-економічний механізм як цілеспрямовану та керовану відкриту систему заходів, методів, організаційно-економічних, правових, управлінських і регулятивних процесів, які сприяють досягненню очікуваних економічних і соціальних цілей, охорони навколишнього середовища та інші ефекти від його впровадження [4, с. 89].

Нині житлові умови населення України змінюються через соціально-економічні проблеми та чинники нестабільності



які наразі існують в Україні. Наше бачення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку сільського будівництва наведено на рисунку 1.



**Рис.1. Організаційно-економічний механізм розвитку сільського будівництва**

*Джерело: розроблено автором*

Ми вважаємо, що організаційно-економічний механізм є невід’ємним елементом функціонування всіх господарських об’єктів та складових національної економіки. Фактично його розробка базується на використанні окремих елементів, які в першу чергу необхідні для досягнення очікуваних результатів. Але кожного разу життя ставить перед нами нові виклики такі як COVID-19, повномасштабне вторгнення, що спонукає нас до зміни та модернізації вже створених організаційно-економічних механізмів розвитку сільського будівництва. Ми вважаємо, що його реалізація повинна будуватися на системному

підході до проблеми розвитку сільського будівництва і вимагає не лише всебічного аналізу та визначення необхідних ресурсів а й побудови моделей та механізмів їх впровадження на державному рівні що буде виступати запорукою сталого розвитку нашої держави.

#### Література:

1. Дубина М., Забаштанський М. Організаційно-економічний інструментарій розвитку житлового фонду в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-21> (дата звернення: 28.02.2024).

2. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. Стратегічні пріоритети: [наук.-аналітичний щоквартальний зб. НІСД при Президентові України. 2008. № 1(6). С. 89-95.

3. Хринюк О.С., Дергалюк М.О. Генезис наукової думки щодо поняття «Організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769> (дата звернення: 28.02.2024).

4. Соколова А.А. Організаційно-економічний механізм функціонування кооперативів в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 9. С. 88-96.

## РОЛЬ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ ТА ПРОТЕКЦІОНІЗМУ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО РИНКУ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

**Соколюк К.Ю.**, кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України», м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-6468>

Використання стратегії імпортозаміщення у міжнародній практиці не є чимось новим. Так, досконало невивченим – є, але є вагомим напрацювання на які варто опиратись при подальших розробках. Зокрема, коли мова йде про формування організаційно-економічного механізму розвитку конкретних імпортозамінних виробництв у воєнний та повоєнний періоді.

Більшість наукових досліджень направлені на вивчення питання щодо використання даної стратегії задля захисту вітчизняних інтересів та сприяння економічному зростанню на фоні підвищення рівня конкурентоздатності на міжнародних ринках [1]. Існує два підходи до визначення поняття імпортозаміщення. З одного боку – розглядають як

заміну постачальників. А з іншого – нарощування власного виробництва товарів відповідної якості, номенклатури та асортименту. Використання даної стратегії, як правило, відбувалось паралельно із політикою протекціонізму.

Політика протекціонізму – це система заходів, що опирається на внутрішньому законі держави і міжнародних актах, які використовуються державою з метою захисту національної економіки країни від іноземної конкуренції, шляхом використання тарифних та нетарифних інструментів [2].

Основні форми політики протекціонізму:

- селективний – такий, що направлений проти окремих країн або товарів;

- галузевий – такий, що провадиться задля захисту окремих галузей, насамперед агропромислового сектору

- колективний – використовується за умов об'єднання окремих країн проти інших, які в дані об'єднання не входять;

- прихований – шляхом використання інституційних обмежень шляхом використання методів внутрішньої економічної політики;

- наступальний – його ще називають агресивний, що орієнтується безпосередньо підтримку національного виробника на зарубіжних ринках;

- неопротекціонізм – використання фінансових, адміністративних, кредитних та інших бар'єри, що ускладнює просування товарів [2].

В сучасному економічному середовищі окремі країни використовують інструменти протекціонізму задля захисту власних економічних інтересів в системі світової торгівлі. Зокрема, яскравим прикладом використання політики протекціонізму є США. У серпні 2022 року президентом США було підписано закон «Про скорочення інфляції», в якому, на думку союзників США є певні прояви протекціонізму. Так як в основу даного закону покладено систему субсидій, що направлені на підтримку стратегічних галузей та сфер економіки. Їй вимоги, щодо отримання їх є досить сприятливими саме для нарощування американського внутрішнього як виробництва так і споживання. Чим більше матеріалів та комплектуючих американського походження використовує виробник, тим вищим буде розмір субсидій. Такі дії уряду птатів викликані наступними причинами [3]:

- наявність у Китаю промислової переваги у світі та прагнення дану ініціативу перехопити;

- загроза залежності в сфері передових технологій;

- руйнування та переналадження логістичних ланцюгів в період пандемії;

- прагнення наростити кількість робочих місць для населення середнього класу;
- проблема забруднення навколишнього середовища, що призводить до кліматичних змін.

Відповідно до досвіду провідних економік світу, вплив зовнішньої торгівлі на економічне зростання відкритих економік є суперечливим. Так як з одного боку, нарощування міжнародної торгівлі – сприяє зміцненню експортно-орієнтованої економіки і це призводить до збільшення валютних надходжень. Проте, з іншого боку - активізація розвитку експорт орієнтованих галузей може в перспективі сприяти перерозподілу фінансових, інвестиційних та трудових ресурсів на користь цих галузей та спричинити вимивання джерел для подальшого розвитку інших сегментів економіки [4]. Тому зі використанням політики протекціонізму, зокрема в кризові періоди (а війна є самим несприятливим чинником для таких стратегічних рішень в сфері державної міжнародної політики) потрібно поєднувати й використання стратегії імпортозаміщення. З обережністю потрібно відноситись до даної політики ще й тому, що закриття економіки для іноземних товаровиробників створить не лише сприятливі умови для розвитку вітчизняних компаній.

Через війну в Україні СОТ було визначено 72 торговельні обмежувальні заходи щодо основних сільськогосподарських товарів: продуктів харчування та кормів – 66 заходів; експорту добрив – 6 заходів. Окремі обмеження були скасовані у жовтні 2022 року й наразі діє 52 обмеження. Із початку війни в Україні також були введені певні заходи задля сприяння імпорту, зокрема це стосувалося продуктів харчування та кормів і добрив (58 заходів). До даних заходів належать: зниження імпортного тарифу, збільшення імпортних квот і запровадження безмитних квот [4].

Аграрний ринок, з точки зору економічної категорії, має специфічні характеристики та потребує особливої підтримки зі сторони держави як у воєнний так і повоєнний періоди. Будучи основою формування продовольчої безпеки, використання стратегій імпортозаміщення на окремих сегментах аграрного ринку та, в окремих випадках, заходів передбачуваних політикою протекціонізму (актуальним у даному випадку є саме селективний протекціонізм, що направлений проти окремих країн та товарів) є актуальними та потребують вивчення з точки зору формування ефективного організаційно-економічного механізму щодо реалізації даних підходів.

Зокрема, виникає необхідність у розробці алгоритму для кожного із товарних ринків аграрного спрямування, так як кожен товар має свої специфічні властивості та потребує, відповідно, окремого підходу.

Політика протекціонізму в поєднанні із імпортозаміщенням мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності економіки як у воєнний так і повоєнний періоди. Правильно виставлені пріоритети стимулюватимуть розвиток стратегічно важливих галузей економіки, зокрема, аграрного сектору.

#### Література:

1. Залізніюк В.П. Імпортозаміщення в системі забезпечення продовольчої безпеки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1374>  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.29>

2. Келічавий А.В. Політика протекціонізму як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки країни. *Ефективна економіка*, № 6, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3133>

3. З присмаком протекціонізму. Закон США про субсидії загрожує не тільки економіці Китаю, а і Європі. Пояснення The Economist, чому він небезпечний. *Forbes Ukraine*, 10 січня 2023 року. URL: <https://forbes.ua/svit/rozvitok-zelenikh-tehnologiy-abo-zagroza-torgovim-vidnosinam-nedoliki-amerikanskogo-proteksionizmu-analizue-the-economist-10012023-10981> (дата звернення: 12.02.2024).

4. Пугачевська, К., Медвідь, Л., Гоблик-Маркович, Н., Феєр, О., & Лизанець, А. (2023). Протекціонізм в умовах багатополарності світової торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 253-263. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.2.49.2023.3987>

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ У БІЗНЕСІ

**Ткачова С.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

**Жадан Ю.С.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Український бізнес вже декілька років поспіль працює в умовах кардинальних змін, максимальної нестабільності та непрогнозованості зовнішнього середовища. За таких умов традиційні технології стратегічного та оперативного менеджменту не є ефективними. Власники бізнесу та менеджери вищих ланок розробляють та

реалізують унікальні управлінські рішення щодо організаційних змін та розвитку бізнесу. Представимо результати вивчення досвіду прийняття таких управлінських рішень досвідченим українським бізнесменом Русланом Шостаком, який є засновником та керівником низки потужних соціально відповідальних успішних бізнесів, серед яких мережі магазинів EVA і супермаркетів VARUS.

Свою роль в компанії, як керівника, Р. Шостак вважає стратегічною, яка полягає у передбаченні можливого розвитку подій в світі та плануванні реакції бізнесу на них, у визначенні напрямів для розвитку, в тому, щоб надихнути команду, допомогти з ухваленням рішення, якщо виникне така потреба. Як приклад, можна навести рішення, пов'язане з підготовкою бізнесу до війни. Компанія почала готуватися до можливого вторгнення ще в листопаді 2021 р., вибудовуючи захист бізнесу та моделюючи різні сценарії подій. Купували генератори, ДСП для закриття вітрин, накопичували запаси товарів, які могли не поставлятися певний час, робили інші речі, які не вимагали суттєвих фінансових витрат [1]. В результаті реалізації такого рішення, «склади EVA і VARUS до початку війни були заповнені, а співробітники – морально готові до тих подій, які відбулися 24 лютого 2022 р. Продукти харчування й товари першої необхідності були в усіх магазинах» [2]. Накопичені товарні запаси дозволили пережити найважчі перші місяці війни, коли західні постачальники припинили доставку товарів в Україну [1].

Прикладом рішення, пов'язаного з організаційними змінами та розвитком бізнесу, є стратегічне рішення щодо створення у 2023 р. корпорації «Гервін» шляхом об'єднання 17 компаній, які знаходяться в управлінні Р. Шостака: ТОВ «Омега», «Руп», «Гервін Груп», «Тіксід», «Таврія Хаб», «Миттева», «Формсайт», «Дігамма», «Мілтон-Груп», «Салтора Плюс», «Фірма «Аріант», «Нове Будівництво 2017», «Альтаір Д», «Апекс Н», «Аспект Д», «Латтеро», БО «Благодійний фонд Руслана Шостака». У бізнесах, що об'єднані в корпорацію «Гервін», працює 30 тис. осіб. Сумарні активи корпорації складають \$1,6 млрд. Сукупна виручка компаній у довоєнний період досягала \$2 млрд., за 2023 р. становила \$1,7 млрд. [3]. У результаті створення корпорації: організовано управління об'єднаними активами та здійснення оперативної діяльності; впроваджено єдині стандарти корпоративного управління; забезпечено принцип прозорості результатів діяльності, оскільки фінансовий аудит проводитимуть найбільші світові компанії; сформовано єдині стандарти у сфері підбору, навчання та адаптації персоналу, реалізації соціальних проєктів тощо. «Головне завдання

корпорації – підвищити ефективність кожного бізнесу та залишатися економічною опорою для держави» [3].

Прикладом прийняття соціально відповідального рішення є реалізація Благодійним фондом Руслана Шостака проєкту «Дитинство без війни» [4]. Проєкт отримав дозвіл на реалізацію усього за 2 тижні, хоча мав багато складних бюрократичних процедур. Загалом у межах проєкту вже з 25 березня 2022 р. з України було евакуйовано та розміщено в турецькій Анталії понад 2700 дітей-сиріт з опікунами. Фахівці з Мінсоцполітики та Міносвіти допомогли вибудувати систему та налагодити освітній процес. Навчання відбувається в онлайн-режимі. Завдяки спонсорам отримано тисячі планшетів для навчання. Для дітей з особливими потребами організовано індивідуальний освітній процес. Це фактично кожна п'ята дитина. Окрім особливого освітнього процесу, такі категорії дітей вимагають медичного забезпечення. Від самого початку для всіх дітей було оформлено страхування. Фінансування проєкту здійснюється коштами Благодійного фонду – це більше \$10 млн. Глобальною метою фонду є вирішення проблеми з сирітством в Україні.

Значна кількість управлінських рішень щодо управління організаційними змінами та розвитком пов'язана з одним з найвідоміших бізнесів Р. Шостака, з лінією магазинів EVA – найбільшою національною мережею магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих світових і власних брендів. EVA та її основна операційна компанія ТОВ «Руп» були засновані у Дніпрі у 2002 р. Станом на кінець жовтня 2023 р., у мережі працювало 1035 магазинів типу дрогері [5]. Торговельна площа мережі складає близько 137 тис. м<sup>2</sup>. У магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій, у т. ч. 48 власних торгових марок. Для забезпечення магазинів товарами створено 5 логістичних центрів у Києві, Дніпрі, Львові, Харкові та Одесі [6]. Загальна кількість співробітників компанії становить майже 13 000 осіб. Це сучасний торговельний бізнес з розвиненими цифровими й автоматизованими процесами, власним інтернет-магазином. Відповідно до стратегії розвитку лінії магазинів EVA, у 2023 р. у складі мережі повинно було працювати 1500 магазинів. Але досягненню стратегічних цілей завадила війна. До початку повномасштабного російського вторгнення в мережі працювало 1116 магазинів. Компанія понесла дуже великі матеріальні та фінансові втрати, але розвиток не зупинився. Так, у 2022 р. було відкрито 26, у 2023 р. – 60, на 2024 р. заплановано відкриття 60 нових магазинів EVA. Заплановані інвестиції в цей напрямок

становлять близько 200 млн грн. [5]. Враховуючи міграційний тренд, більша частина нових магазинів відкривається в центральній та західній частинах України [7]. Для забезпечення роботи мережі заплановано будівництво 2-х великих розподільчих центрів у Львові (розширення існуючих потужностей на 15 000 кв. м, до 45 000 кв. м) та в Одесі (40 000 кв. м). Ці проєкти потребують інвестицій у розмірі \$50 млн та створять декілька тисяч робочих місць для українців [1].

### Література:

1. Руслан Шостак, Varus та EVA: Якби кожен бізнес в країні взяв би частку вирішення проблем державного рівня, ми б мали зовсім іншу країну. URL: <https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-ta-eva/?fbclid=IwAR0CSaNQ5iUCYipivDNPd77hPuw9hc7ZEKpqEbQHMHX-9KBnFyFYqtEThOY> (дата звернення: 05.02.2024).

2. Руслан Шостак, Varus та EVA: Зараз я формую корпорацію Тервін, до якої увійдуть 17 компаній. URL: [https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-eva-tervin/?fbclid=IwAR0ONRAPaKZo75nLMpYjw\\_lp2gNX4EEaNfy8FCJe1w\\_xmWpXk-MXMFcC04](https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-eva-tervin/?fbclid=IwAR0ONRAPaKZo75nLMpYjw_lp2gNX4EEaNfy8FCJe1w_xmWpXk-MXMFcC04) (дата звернення: 05.02.2024).

3. Співвласник EVA та Varus Шостак об'єднає 17 компаній у корпорацію «Тервін». Forbes дізнався подробиці. URL: <https://forbes.ua/news/spivvlasnik-eva-ta-varus-shostak-obednuje-17-kompaniy-u-korporatsiyu-tervin-forbes-diznavsya-podrobitsi-27102023-16942?fbclid=IwAR2Qth1E44cPCFSokMvND4XwZni7XBxMBCaWYbYwY25lUUKfxVNhqVRlphI> (дата звернення: 05.02.2024).

4. Руслан Шостак, Varus та EVA: Процес розвитку має бути постійним, не залежно від того, що відбувається навколо. URL: <https://rau.ua/novyni/shostak-varus-eva-proces-rozvitku/?fbclid=IwAR2iDXsy4HxgNoqkInbI6YxgJ4dmDiX3kjlUKY1wPXz9v2CR6q3aPwMcoY> (дата звернення: 05.02.2024).

5. Історія розвитку найбільшої торговельної мережі із товарами для краси та здоров'я: EVA. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/istoriya-rozvitku-naibilshoyi-torgovelnoyi-merezhi-iz-tovarami-dlya-krasi-ta-zdorov-ya-eva-tg2si> (дата звернення: 05.02.2024).

6. EVA (мережа магазинів). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA\\_\(мережа\\_магазинів\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_(мережа_магазинів)) (дата звернення: 05.02.2024).

7. Ольга Шевченко, EVA: Ми не відмовляємось від мети відкрити 1500-й магазин EVA, але для цього потрібно більше часу. URL: [https://rau.ua/personalii/olga-shevchenko-eva-meti/?fbclid=IwAR3iuNjK6TTFWVgPR-i0oi7Vt5nWjwoD6Ro6YMC\\_mEsgqe8MX97Ia4adGY8](https://rau.ua/personalii/olga-shevchenko-eva-meti/?fbclid=IwAR3iuNjK6TTFWVgPR-i0oi7Vt5nWjwoD6Ro6YMC_mEsgqe8MX97Ia4adGY8) (дата звернення: 05.02.2024).



## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**Таран О.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6226-4907>

**Безуглий М.Ю.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В енциклопедії державного управління [1] стратегічне управління визначено «...як особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі».

Тертичка В.В характеризує стратегічне управління (для організації, регіону чи територіальної громади) як «систематичний процес, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей» [2].

Сутність стратегічного управління визначається розв'язанням певних завдань, які характеризують послідовність його впровадження в організації: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення місії та стратегічного бачення, встановлення стратегічних цілей і завдань, вибір стратегії, оцінка результатів діяльності організації, внесення відповідних змін у стратегічний план, зміни методів реалізації стратегічного плану [3, с. 6].

Завданнями стратегічного управління в публічній сфері, за думкою Луциків І.; Котовської І., є [4]: забезпечення стратегічної спрямованості всіх управлінських процесів; наявність синергії та консолідації зусиль усіх органів публічної влади; чітке визначення цілей і завдань розвитку, покращення менеджменту та якості публічних послуг, наявність дієвого механізму їх контролю; оптимізація функціонального потенціалу структурних підрозділів у публічній

сфері; створення потужного тактичного ресурсного забезпечення процесу прийняття державно-управлінських рішень; забезпечення результативності цілей і завдань, що, у свою чергу, відкрило б нові горизонти для функціонування структурних підрозділів державно-управлінських структур; упровадження нових інформаційних і соціальних технологій в управлінську діяльність; покращення показників ефективності формування перспективних напрямків діяльності в публічній сфері.

Процес стратегічного управління дозволяє досягти таких основних результатів[5]: створити системний потенціал для досягнення цілей розвитку країни. Цей потенціал складається з фінансових, сировинних, людських ресурсів; виробленої продукції та наданих послуг, що потрібні на ринку, а також із сформованого позитивного іміджу; зберегти цілісний розвиток держави на довгострокову перспективу, що означає: визначення напрямів державної політики; формування цілей та завдань розвитку держави; забезпечення участі громадськості у процесі стратегічного управління; взаємовідносини між різними рівнями державних органів влади; аналіз та оцінку державної політики, що забезпечить чутливість її до глобальних політичних змін.

Розуміння сутності стратегії та врахування особливостей її розробки дає можливість забезпечити ефективний розвиток публічної організації та досягнути поставлених цілей. З іншого боку, правильний вибір порядку формування стратегії сприяє не тільки ефективному стратегічному управлінню організацією, а й досягненню високої спроможності задовольняти суспільні потреби [6].

### Література:

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін, П.І. Надолішній та ін.]. Київ: НАДУ, 2011. 692 с.

2. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.  
URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod\\_resource/content/0/Стратегічне%20управління\\_підручник\\_Тертичка.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod_resource/content/0/Стратегічне%20управління_підручник_Тертичка.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).

3. Пастух К.В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 60 с.  
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).

4. Луцків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).

5. Євменкіна О.Л. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління». URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/strypreksait.pdf> (дата звернення: 25.02.2024).

6. Динник І.П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 30-36. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.4> (дата звернення: 25.02.2024).

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Ткачова С.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

**Петрухін Т.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Персонал є найважливішою цінністю сучасних організацій. Кожна організація вибудовує власну унікальну систему управління та розвитку персоналу з урахуванням глобальних викликів та трендів, інноваційних методів та технологій управління, стратегічних цілей та завдань організації. Довід побудови інноваційної та ефективної системи управління та розвитку персоналу компанії Сільпо заслуговує на вивчення та розповсюдження.

Компанія Сільпо – це торговельна мережа, яка станом на кінець 2023 р. об'єднує 312 магазинів по всій країні [1]. Компанія організаційно входить до складу Групи компаній Fozzy Group. За результатами 2022 р. Сільпо мала такі фінансові результати: дохід (без ПДВ) – 70 млрд. грн, торговий оборот мережі (без ПДВ) – 62,4 млрд. грн; зростання торгового обороту мережі у 2022 р., у порівнянні з 2021 р., становило (+6,12 %) [2]. Персонал компанії складається з 1420 офісних, 4529 адміністративних працівників, 24 882 робочих у супермаркетах [3]. Загальна кількість працівників компанії у 2022 р. становила 33 390 осіб [2].

Компанія Сільпо постійно удосконалює власну систему управління та розвитку персоналу. Унікальність системи полягає у наявності науково та практично обґрунтованих підходів щодо підбору, навчання, мотивації, оцінки роботи, кар'єрного зростання персоналу. Особливістю системи мотивації є те, що у компанії відсутня система штрафів, для багатьох категорій співробітників існує система преміювання [4]. Щодо соціального захисту працівникам компанії пропонується додатковий соціальний пакет, до складу якого входять: медичне страхування і страхування життя (після 3-х або після 6-ти місяців роботи для різних категорій працівників), а також спортзал та мовні курси (за спеціальними умовами оплати) [2].

Велика увага приділяється організації роботи працівників компанії. Так, для ефективної роботи персоналу на початку березня 2021 р. Група компаній Fozzy Group відкрила два нові робочі простори, які усередині компанії називають інноваційними хабами. Як і нова модель роботи, це гібрид – коворкінг із поправкою на нововведення, продиктовані пандемією [5]. Метою впровадження такої моделі є ефективне управління командами, активна розробка та впровадження інновацій, безпека персоналу. Новий простір площею у 1114 кв. м розрахований на 170 робочих місць для команд з електронної комерції, IT і фахівців з розробки нових продуктів. Інновацією також є наявність на вході до хабу спеціальної камери, яка сканує температуру та робить портрет співробітників, щоб визначити їхній настрій. Інформація про дух команди надходить до відділів, які стежать за рівнем задоволеності роботою.

Керівництво компанії також піклується про показник загального «здоров'я» компанії. У 2018 р. на основі результатів глобального опитування співробітників: від топ-менеджменту до лінійного персоналу було комплексно оцінено показник «здоров'я» компанії (Organizational Health Index). Показник відображає здатність організації діяти узгоджено, відмінно виконувати свої функції та вдосконалюватися [4].

У компанії постійно удосконалюється система навчання персоналу. Сільпо зробила систему навчання більш диджитальною та швидшою у проходженні. Так, протягом 2022 р. у компанії: зроблено перехід з офлайнного навчання на e-learning; створено: 39 електронних програм навчання для працівників робочих спеціальностей; 3 тренінги у форматі електронних курсів для управлінського персоналу; 76 унікальних інтерактивних курсів, які потім увійшли у нові програми навчання. Працівниками компанії за 2022 р. було пройдено 23806 інтерактивних курсів; виконано

1088 електронних програм навчання; пройдено 9412 електронних і неелектронних програм навчання [2].

Команда Сільпо долучилася до запуску платформи Дія.Освіта – головної навчальної платформи України, національної едьютейнмент-платформи актуальних знань і навичок, яка має на меті допомогти всім охочим поглибити свої знання, набутти нові вміння, опанувати нову професію. З ініціативи Міністерства цифрової трансформації для платформи Дія.Освіта мережа Сільпо створила освітні серіали «Касир» та «Пекар». В них співробітники мережі діляться секретами гостинності Сільпо, роботи на касі та в пекарні, а також інсайтами з техніки безпеки. Віртуально приміряти роль касира або пекаря можна в симуляторах [6].

Персонал в компанії називають Перевершниками, оскільки свою роботу всі роблять супердобре – перевершено. З початку великої війни було створено «Штаб підтримки Перевершників» [7]. Штаб вирішує всі кризові запити, пов'язані з війною, опікується підтримкою ментального здоров'я, а також супроводжує ветеранів протягом усього шляху від мобілізації до повернення на роботу. У питаннях повсякденного життя допомагає внутрішній конс'єрж-сервіс компанії. У компанії розроблено платформу цінностей для внутрішньої комунікації, щоб кожен співробітник Сільпо розумів загальні цінності та обіцянки компанії, щоб внутрішня комунікація була простою та людиною, доступною для касира, бухгалтера і для менеджера в офісі [3]. У межах програми турботи у компанії працюють: відновлювальні програми у літньому таборі; безкоштовна програма психологічної підтримки; безкоштовне навчання першої домедичної допомоги; мотиваційна програма в рамках «Біржі змін»; незламні офіси та ін. [2].

У теперішній час компанія Сільпо, як і інші ритейлери, стикається з проблемою пошуку працівників через виїзд українців за кордон та дефіцит кваліфікованих кадрів у країні. Є потреба у працівниках робітничих спеціальностей і менеджерах. Компанія почала більше заохочувати до роботи здобувачів вищої освіти і випускників, у розвиток яких вона готова інвестувати [7].

### Література:

1. В 2023 році мережа Сільпо зростає у відповідності до попередніх планів. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/silpo-novyny-2023-12.html> (дата звернення: 04.02.2024).

2. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2022 рік. URL: [https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf?\\_ga=2.25606077.147641213.1706815691-933827740.1706815691](https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf?_ga=2.25606077.147641213.1706815691-933827740.1706815691) (дата звернення: 04.02.2024).

3. Перевершники. Платформа цінностей для внутрішньої комунікації мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://grape.ua/portfolio/silpo> (дата звернення: 04.02.2024).

4. HR-директор Сільпо: Штрафів у нас немає – є система преміювання. URL: <https://rau.ua/personalii/hr-direktor-silpo/> (дата звернення: 04.02.2024).

5. Офіс-трансформер та оцінка настрою за фото. Як виглядає новий інноваційний робочий хаб Fozzy Group. URL: <https://forbes.ua/company/ofis-transformer-i-otsenka-nastroeniya-po-foto-kak-vyglyadit-innovatsionnyy-rabochiy-khab-fozzy-group-18032021-1185> (дата звернення: 04.02.2024).

6. Сільпо спільно з Мінцифри створив освітні серіали про роботу касирів та пекарів для Дія.Освіта. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/silpo-osvichni-seriali-diya-osvita/> (дата звернення: 04.02.2024).

7. У великих ритейлерів дефіцит кваліфікованих кадрів. Як вони уникають нестачу персоналу. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13714-u-velikih-riteyleriv-defitsit-kvalifikovanih-kadriv-yak-voni-unikayut-nestachu-personalu> (дата звернення: 04.02.2024).

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ПРОБЛЕМИ Й РИЗИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ**

**Ткаченко С.Є.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8807-4885>

Сьогодні нові цифрові технології, інноваційні бізнес-моделі проникають в усі сфери господарського життя суспільства, впливаючи на саму суть економіки, формуючи в ній якісні структурні зміни, формуючи в ній якісні структурні зміни. У результаті формується цифрова економіка, як підсистема економіки традиційної, що вирізняється активним використанням цифрових технологій й обігом специфічних електронних товарів. Рівень розвитку цифрової економіки тісно корелює з конкурентоспроможністю країн, що потребує особливої уваги держави та бізнесу до її розвитку.

Цифрова економіка кардинально змінює спосіб виробництва та трансграничні ринки товарів і послуг для бізнесу, збільшує його продуктивність і підвищує конкурентоспроможність.

Цифровізація бізнесу, розпочавшись із локальних внутрішньофірмових і корпоративних проєктів, поступово набуває глобальних масштабів, а великі гравці цифрового бізнесу вийшли на перші позиції у світі. Так, Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon і Facebook

входять до списку найдорожчих компаній у світі за ринковою капіталізацією. Найдорожча неамериканська компанія в цьому списку – китайський інтернет-продавець Alibaba Group. Крім цього, сьогодні приклади «цифрових екосистем» є в різних інших галузях і компаніях [1].

Цифрова економіка - це новий вид економічних відносин, який присутній уже в усіх галузях світового ринку й активно розвивається. Цифрова економіка вже незабаром може стати провідним сегментом, драйвером зростання і розвитку економічної системи в цілому. Це пов'язано з тим, що цифрова економіка має деякі переваги перед матеріальними товарно-грошовими обмінами, як швидкість доставки товару або практично миттєве надання послуг. Ще однією перевагою цифрової економіки є нижча ціна виробництва та виконання транзакцій. Однією з ключових переваг цифрової економіки перед традиційною є те, що електронні товари є практично невичерпними й існують у віртуальному вигляді, матеріальні ж практично завжди обмежені в кількості й отримати доступ до них значно складніше.

Ефективний розвиток ринків у цифровій економіці можливий тільки за наявності розвинених технологій, тому заходи з її стимулювання мають бути сфокусовані на двох напрямках. Перший – інститути; потрібне їхнє перетворення і модернізація для створення умов розвитку цифрової економіки (нормативне регулювання цифрових ринків і цифрового виробництва, підготовка кадрів із цифровими компетенціями тощо). Друге - технічна інфраструктура (мережі передавання даних, центри обробки даних, програмні сервіси тощо), створення якої потребує не лише значних зусиль, а й інвестицій.

Цифровій трансформації економіки належить важлива роль у прискоренні темпів світового економічного розвитку, підвищенні продуктивності праці в існуючих галузях, формуванні нових ринків та галузей, а також у досягненні сталого інклюзивного економічного зростання. При цьому цифрова трансформація соціальної сфери стає потужним каталізатором та фактором посилення інклюзивності, завдяки їй швидше та ефективніше налагоджуються зв'язки між різними спільнотами, відбувається обмін інформацією, ідеями та продуктами.

Процеси цифрової трансформації характеризуються великою складністю та багатомірністю. На них впливає безліч різних факторів, найбільш суттєві з яких необхідно вміти своєчасно виявляти та вимірювати для того, щоб приймати правильні стратегічні рішення, планувати розвиток за ключовими напрямками та здійснювати коригуючий вплив на основі зворотного зв'язку.

До переваг цифрової економіки можна віднести нижчі ціни на товари та послуги, їх доступність та широкий спектр вибору, економію часу споживачів та людських ресурсів як робочої сили для власника бізнесу.

Розвиток цифрових технологій матиме важливе значення для досягнення практично всіх економічних та соціальних цілей і торкнеться всіх країн, галузей та зацікавлених сторін [2].

Слід зауважити, що, як і будь-яке інше масштабне явище, розвиток цифрової економіки пов'язаний не тільки з позитивними наслідками, а й із різного роду ризиками та загрозами. Їхніми джерелами є два основні ефекти.

По-перше, це поява нових видів ризиків і загроз, властивих саме цифровій економіці, що базуються на її технологічних особливостях. По-друге, при переході до цифрової економіки відбувається інституційна трансформація, яка сама по собі, незалежно від її причин і природи, є потужним дестабілізуючим фактором для сталого та успішного соціально-економічного розвитку.

Зростаючу цифрову нерівність між суб'єктами господарювання можна розглядати як один із стимулюючих чинників розвитку тіньових економічних відносин: зростаюче безробіття, спричинене впровадженням нових технологій, робить частину працівників неконкурентоспроможними на ринку праці, тим самим змушуючи їх шукати робочі місця в тіньовому секторі.

Такого роду процеси лише посилюють наявну диференціацію в суспільстві. При цьому цифровізація призводить до зростання ролі затребуваних фахівців у реалізації проєктів, оплата праці в яких здійснюватиметься опосередковано, що може призвести до зростання тіньового сектора.

У зв'язку з цими загрозами та ризиками впровадження цифровізації, вважаємо доцільним реалізацію таких заходів:

- приділяти підвищену увагу технологічним змінам в економіці, які відбуваються, відстежувати сфери та напрямки застосування нових технологій;

- вносити відповідні зміни до чинного законодавства як на внутрішньодержавному, так і на міжнародному рівнях;

- розробити та реалізувати політику мінімізації наявної диференціації в технологічному та цифровому розвитку господарюючих суб'єктів економіки;

- розвивати міжнародне співробітництво у сфері протидії кіберзагрозам і ризикам цифрового та інформаційного характеру.



### Література:

1. Study on monitoring the Digital Economy and Society in the Eastern European Partner Countries. *innogrowth.org*. URL: <https://innogrowth.org/wp-content/uploads/2020/07/DESI-2020.pdf>.

2. Ткаченко С.Є. Перспективи розвитку цифрової економіки у глобальному просторі. «Економічні горизонти». 2023. № 2(24). [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281234](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281234)

## НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ

**Ткачова С.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

**Попович Ю.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Корпорація Біосфера – це лідер з виробництва та дистрибуції товарів для дому та особистої гігієни в Україні та один з лідерів у Східній Європі та Центральній Азії [1]. Корпорація працює в Україні понад 25 років. Вона фактично перетворилася з локального стартапу на міжнародного гіганта, що експортує продукцію по всій Східній, Центральній та Північній Європі, до Середньої та Центральної Азії, Південної Америки та Африки. Продукція корпорації представлена на більш ніж 30 ринках від Естонії до Танзанії, а в продуктовому портфелі компанії – понад 2 тис. найменувань продукції. За день у світі продається 1,3 млн одиниць продукції Біосфери [2]. Корпорація об'єднує такі широко відомі торгові марки, як «Фрекен БОК», Smile, Selpak, Vortex, Vambik, Novita, Eventa, Superfresh, PRO service і багато ін. [1].

Сучасні виробничі потужності корпорації представлені 4 заводами загальною виробничою площею 35 тис. м<sup>2</sup> у Дніпропетровській, Київській та Хмельницькій областях, відкритим виробництвом у Тернополі, а також логістичними комплексами площею 30 тис. м<sup>2</sup> [3]. Також спільно з французькою компанією Groupe Lemoine Біосфера володіє заводом з виробництва ватної продукції в Естонії площею 8,5 тис. м<sup>2</sup> [1]. Щомісячний обсяг виробництва корпорації становить 8,5 млн пакетів для сміття, 10 млн вологих серветок, 4 млн губок і 1,4 млн ватних паличок. Виторг корпорації Біосфера у 2020 р. сягнув \$250 млн [3].

Місія корпорації полягає у тому, щоб: «створювати якісні та сучасні товари для дому, гігієни та професійного використання away-from-home з турботою про споживача, співробітників, суспільство і ресурси планети. Продукція Біосфери не просто покликана задовольняти запити різних груп споживачів, але і плекати позитивні емоції. Слоган компанії «Ми створюємо цінність» відображає прагнення нести інновації, які роблять життя кращим, комфортнішим, яскравішим. Ми створюємо цінність у продуктах, у відносинах, у комунікаціях з нашим клієнтом, партнером, командою» [2].

Стратегію розвитку корпорації Біосфери характеризують такі наміри: «Ми прагнемо бути лідером інновацій для створення продукції з доданою вартістю, що визначає наш підхід до використання найсучаснішого виробничого обладнання, постійного пошуку альтернативних каналів і ринків, широкого застосування креативних рішень у маркетингу і комунікаціях, контролю продуктивності і умов праці, формування гнучкої організаційної структури» [2].

Враховуючи досвід та досягнення корпорації, її місію та стратегію розвитку, з одного боку, а також максимальний негативний вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування та розвиток корпорації у теперішній час в Україні, з другого боку, топ-менеджмент формує такі напрями розвитку, які б забезпечували успіх корпорації у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

В якості напрямку стратегічного розвитку у грудні 2020 р. корпорація Біосфера запустила власний онлайн-магазин SFERA.UA [4]. Це була перша спроба «Біосфери» представити продукцію своїм споживачам безпосередньо та поділитись експертизою у сфері догляду за домом, гігієни, турботи та професійного сервіс. Корпорація підготувала для споживачів низку пропозицій: готові набори продукції; можливість у власних кабінетах першими дізнаватись про новинки, отримувати доступ до limited edition продуктів, ексклюзивних цінових пропозицій, додаткових знижок та подарунків; можливість оплати товарів картою або післяплата; доставка замовлень здійснюється через компанію «Нова пошта» та через інших операторів.

Реалізуючи ще один з напрямів розвитку, у 2022 р. корпорація Біосфера придбала австрійську торговельну марку Alufix [3]. Також придбано один із заводів Alufix та чотири торговельних представництва у європейських країнах [5]. Завод розміщений у м. Фегераш (Румунія). Виробнича площа заводу становить 5 тис. м<sup>2</sup>, на яких розташовані лінії з випуску фольги та харчової півки. Щоб профінансувати угоду, Біосфера залучила кредит у європейському

банку [5]. Керівництво корпорації вважає це придбання шансом для Біосфери вийти на міжнародний ринок як повноцінному гравцеві, а не виробнику власних торговельних марок для супермаркетів. Корпорація має намір інвестувати у нове виробництво значні ресурси. Зокрема, планувала перевезти частину обладнання з України. Також у планах – рішення збільшити випуск продукції на заводі втретє, розгорнувши лінії з виробництва пакетів для сміття, вологих серветок та кухонних губок. Завод мав відновити роботу у грудні 2022 р. [5].

Третій напрям стратегічного розвитку пов'язаний з планами корпорації Біосфера у 2024 р. придбати дистриб'ютора товарів для дому та гігієни ТОВ Сервіс Про (Дніпро). Антимонопольний комітет надав корпорації дозвіл на купівлю понад 50 % у капіталі ТОВ Сервіс Про [3]. У частині реалізації продукції це компанія-конкурент. У звіті за 2020 рік ТОВ Сервіс Про називало себе найбільшим дистриб'ютором товарів для дому та гігієни в Україні. Підприємство зазначало, що представляє три основні бізнес-напрямки: товари для дому; товари особистої гігієни; товари для професійного використання [3]. В асортименті підприємства було майже 1000 найменувань товарів, що реалізувалися як на території України, так і експортувалися до 30 країн світу. Компанія заявляла про амбіції стати найбільшим у Європі виробником і дистриб'ютором товарів для дому та гігієни, а також у перспективі п'яти років вийти на ринки Північної та Південної Америки [3].

Важливим напрямом розвитку корпорації Біосфера є дотримання стратегії сталого розвитку. Як соціально відповідальна компанія, Біосфера активно допомагає дітям. У межах програм допомоги дітям корпорація регулярно проводить благодійні ярмарки серед співробітників та запускає флешмоби у соцмережах на підтримку дітей з вадами слуху в рамках акції «Почуй турботу» спільно з БФ Kiddo. Біосфера також є креативним партнером дитячих благодійних фестивалів: Міста Професій, Charity Weekend, Мама+Я, Крила надії тощо [2].

Як екологічно свідомою компанією, Біосфера пропагує відповідальне ставлення до навколишнього середовища та виховання культури поводження зі сміттям, як з ресурсом. Корпорація реалізує низку екологічних проєктів, що будуються на використанні біорозкладних, рециклінгових та органічних матеріалів, переробці поліетилену, популяризації сортування сміття [1]. Біосфера активно пропагує роздільний збір і сортування сміття, підтримуючи еко-ініціативи No Waste Ukraine, Let's Do It Ukraine та волонтерів. Корпорація виступила

генеральним партнером World Cleanup Day, що охоплює 156 країн. Біосфера першою в Україні провела плогінг – традицію шведського походження поєднувати пробіжку з прибиранням парку. У 2020 р. запущено асортиментну лінійку GoGreen, яка об'єднала найбільш екологічно відповідальну продукцію корпорації: біорозкладні та придатні до компосту пакети для сміття, ватні диски та палички з органічної бавовни [2].

### Література:

1. Корпорація «Біосфера». URL: <https://eba.com.ua/member/korporatsiya-biosfera-2/#:~:text=звернення:07.02.2024>. (дата звернення: 07.02.2024).
2. Офіційний сайт Корпорації Біосфера. URL: <https://biosphere-corp.com/ua/zagalna-informaciya/> (дата звернення: 07.02.2024).
3. «Біосфера» планує придбати виробника товарів для дому та гігієни з Дніпра. URL: <https://forbes.ua/news/biosfera-planue-privbati-velikogo-virobnika-tovariv-dlya-domu-ta-gigieni-iz-dnipra-05022024-18983> (дата звернення: 07.02.2024).
4. Корпорація «Біосфера» запускає власний онлайн-магазин SFERA.UA. URL: <https://biosphere-corp.com/ua/news/korporacziya-biosfera-zapuskaye-vlasnyj-onlajn-magazyn-sfera-ua/> (дата звернення: 07.02.2024).
5. «Біосфера» купила торговельну марку Alufix та завод у Європі. URL: <https://forbes.ua/company/biosfera-kupila-torgivelnu-marku-alufix-v-evropi-ta-zavod-v-rumunii-17112022-9827> (дата звернення: 07.02.2024).

## СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

**Таран О.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6226-4907>

**Дегтяр О.В.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В Україні, імідж якої останнім часом суттєво змінився, є нагальна потреба у формуванні та підтриманні оновленого іміджу в очах світової спільноти, запровадження нових засад управління іміджем держави. Роботу в цьому напрямі першочергово необхідно здійснювати через розробку відповідної стратегії створення та формування іміджу муніципальних утворень. Ця стратегія, на думку О.В. Кулеби, повинна

забезпечити створення інформаційної атмосфери, сприятливої для політичного та соціально-економічного розвитку України, і, зокрема, сприйняття нашої держави світовим співтовариством як надійного, передбачуваного партнера, що є прихильним до справи зміцнення демократичних засад суспільного життя та подальшої лібералізації економіки, має розвинуту індустріальну базу, висококваліфіковані трудові ресурси, значний інноваційний, науково-технічний, промисловий, сільськогосподарський та туристичний потенціали, а також багаті культуру та історію [1].

Муніципальне утворення є об'єктом муніципального управління. Згідно українського законодавства до муніципального утворення відноситься територіальна громада села, або об'єднання де кількох сіл, селища, міста, які мають відповідну територію, у межах якої здійснюється місцеве самоврядування, є муніципальна власність, місцевий бюджет і виборні органи місцевого самоврядування. Муніципальне утворення є складною соціально-економічною системою, що складається з декількох тісно взаємодіючих і взаємозалежних елементів: населення, природногеографічного середовища, містоутворюючої бази й системи життєзабезпечення, що обслуговує функціонування, збереження й розвиток усього муніципального утворення [2, с. 32].

Мельник А.Ф. акцентує увагу на тому, що «стратегічне управління – це один із системоутворюючих інструментів муніципального менеджменту, який дає змогу забезпечувати ефективний розвиток муніципального утворення в напрямі досягнення обґрунтованих цілей та завдань в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища на основі раціонального використання конкурентних переваг та всіх складових його соціально-економічного потенціалу» [3, с. 87].

Імідж муніципального утворення виникає з урахуванням поєднання раціональних і нераціональних компонентів, певного сплетення інформаційних, емоційно-комунікативних і діяльнісних чинників. Реалізація іміджевої стратегії потребує чіткого визначення принципів та цілей. У цьому напрямі цікавим є досвід Єврокомісії. З метою оптимізації іміджу структур ЄС його представники розробили «Білу книгу з комунікаційної політики ЄС», в якій визначено основні засади іміджевої стратегії [4].

Натепер країни з високим рівнем економічного розвитку успішно впроваджують такий інструмент, як стратегія розвитку муніципалітету,

адже розуміють, що без бачення кінцевої мети та шляхів її досягнення подальший розвиток є неможливим. Оскільки саме муніципалітети є основним носієм потенціалу, то забезпечення його використання задля розвитку є вкрай актуальним питанням, а отже, потребує розроблення стратегії, що враховує систему чинників, які впливають на життя муніципального утворення [5]. Таким чином, потреба у формуванні стратегії розвитку муніципалітету, що базується на використанні сучасних технологій з урахуванням європейського досвіду, відповідає вимогам часу.

Стратегія розвитку муніципалітету, орієнтована на підвищення життя і добробуту населення, створює умови для формування соціально-орієнтованої моделі муніципального управління по типу «соціополісу» [6]. Однак тільки за умов активного використання сучасного інструментарію разом із кваліфікованим кадровим забезпеченням та налагодженою взаємодією влади, бізнесу і громади така модель може бути реалізована на теренах України.

#### Література:

1. Кулеба О.В. Основні засади стратегічного управління іміджем України. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=748> (дата звернення: 25.02.2024).

2. Євтушенко О.Н., Смельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 404с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/213/1/Євтушенко%20О.%20Н.%20Муніципальний%20менеджмент.pdf> (дата звернення: 26.02.2024).

3. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: навчальний посібник; за ред. А.Ф. Мельник. Київ: Знання, 2006. 420 с.

4. White paper on a European communication policy. URL: [https://europa.eu/documents/comm/white\\_papers/pdf/com2006\\_35\\_en.pdf](https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf) (date of application: 26.02.2024).

5. Протас В.М. Управління стратегічним розвитком міст: іноземний досвід. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 2. С. 140-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2009\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2009_2_23) (дата звернення: 27.02.2024).

6. Куценко Т.Ф., Пінтелей І.В. Перспективи формування соціально-орієнтованої моделі муніципального управління європейського типу в Україні. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/137/4009/837/6-1> (дата звернення: 28.02.2024).

## УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ

**Ткачова С.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

**Рак Г.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Кейс про стрімкий розвиток української компанії Аврора під час війни, про амбітні національні та європейські плани її розвитку у найближчій перспективі не може залишитися без уваги з точки зору особливостей стратегічного та оперативного менеджменту. Аврора мультимаркет – це найбільша українська мережа магазинів формату One dollar store. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару за низькими цінами. Магазины мережі продають товари для дому, гігієнічну продукцію, косметику, іграшки, канцелярію, біжутерію, та ін. У 2011 р. у Полтаві відкрився перший магазин мережі; у 2015 р. – у мережі працювало 100 магазинів; 24 червня 2023 р. в Івано-Франківську відкрився 1000-й магазин мережі в Україні [1]. Мережа Аврора у теперішній час за кількістю магазинів входить до трійки найбільших непродуктових дискаунтерів в Європі. Станом на кінець 2023 р. в мережі працювало 1300 магазинів, на кінець 2024 р., за планами власників – топ-менеджерів, працюватиме до 2000 одиниць; на цифрі 2500 торгових точок у 2025 р. компанія планує зупинитися. Згідно з амбітними планами, у 2026-му, Аврора має бути готовою до виходу на європейську біржу для розміщення акцій, найімовірніше – у Варшаві, Бухаресті або Лондоні. Перший публічний продаж акцій (англ. Initial Public Offering) IPO для Аврори визначається як стратегічна мета і необхідність для збереження бізнесу у власності засновників [2].

Також у компанії є амбітні плани щодо європейської експансії. Серед перших для виходу закордонних ринків компанія розглядала Румунію і Молдову, за ними – Балканські країни [3]. Плани вже активно реалізуються. Так, 5 жовтня 2023 р. відкрився перший закордонний магазин Аврора в місті Сучава (Румунія). Також було погоджено відкриття 10-ти магазинів. До кінця 2023 р. планувалось відкрити 15 торгових точок, до кінця 2024 р. – 150. У середині січня 2024 р. у м. Бакеу (Румунія) запрацював розподільчий центр компанії [4]. Після досягнення поставлених цілей у Румунії, планується активне підкорення ринку Болгарії [2].

Активне масштабування бізнесу супроводжується стрімким зростанням фінансових показників компанії. Так, за показником доходу в 2022 р. компанія зростає більш ніж удвічі, отримано 13,9 млрд грн, порівняно з 5,8 млрд грн у 2021 р. За планом на 2023 р. було отримання 25 млрд грн. [2]. У 2023 р. мультимаркет Аврора сплатив до бюджету держави понад 3,2 млрд грн податків та зборів, що є значною підтримкою економіки та Збройних Сил України. Також понад 130 млн грн передано на благодійну допомогу [4]. Команда компанії Аврора – це понад 11 тис. працівників. Зважаючи на стрімке відкриття магазинів та розвиток мережі, кількість персоналу постійно збільшується. Середня заробітна плата в компанії у листопаді 2023 р. становила 20500 грн, що є одним з найвищих показників в українському ритейлі серед дискаунтерів [4]. Високими також є маркетингові показники діяльності Аврори. Так, за розрахунками компанії Pro-Consulting, у 2022 р. частка компанії на ринку становила 20-25%, до кінця 2023 р. прогнозувалось її зростання до 30-35 % [2]. Протягом 2023 р. мультимаркет Аврора обслуговував понад 200 млн покущів [4].

У чому полягає формула успіху компанії? Які конкурентні переваги має компанія? Як побудована система менеджменту компанії? Аналіз та систематизація публічної інформації про діяльність та розвиток компанії Аврора дозволили знайти відповіді на поставлені запитання. Формула успіху компанії Аврора полягає у поєднанні низки особливостей управлінської та операційної діяльності: 1) У мінімізації операційних витрат. Заробіток дискаунтерів не в маржі, а в ефективності процесів. Наприклад, в мережі Аврора витрати на всю транспортну і складську логістику – менше 3 % [2]. Зробити операційні процеси максимально ефективними компанії допомогло впровадження з 2018 р. системи ощадливого виробництва LEAN Management, яку вперше використала корпорація Toyota. Система передбачає безперервні вдосконалення з метою усунення всіх видів втрат. З моменту впровадження системи бізнес Аврори виріс у 4 рази [5]. Головною ідеєю впровадження LEAN Management в компанії Аврора реалізовано в процесах автоматизації, цифровізації, зниження витрат, контролю якості товарів, прискорення товарообігу [2]. 2) Компанія Аврора запропонувала унікальні для ринку умови: скоротила термін розрахунку з постачальниками за відвантаження товару до 2-х тижнів, коли інші це роблять через 45 днів [2]. Натомість мережа отримує невеликий дисконт на товари. Такий підхід дає компанії конкурентну перевагу під час кризових ситуацій [6]. 3) Пріоритетом компанії є розвиток локальних виробників. Понад 400 українських виробників



продають свої товари в Аврорі. Також компанія відкриває для українських виробників нові ринки, зокрема, 15 українських компаній постачають товари в ЄС для магазинів Аврора в Румунії [4]. Доля українських товарів в мережі становить 50-60 %, 40 % – це китайські товари [7]. 4) На відміну від конкурентів, Аврора надає покупцям можливість повертати товар упродовж 30 днів. Якщо вимірювати короткостроково, то компанія втрачає через це менше відсотка, але власники вважають, що це є стійкою конкурентною перевагою, оскільки можливість повертати товар значно підвищує довіру покупців до компанії. Компанія планує покращувати стандарти й збільшувати ці терміни, щоб підвищити внутрішній стандарт вимог до якості й дати покупцям ще більше надійності [7]. 5) Одна з ключових маркетингових стратегій компанії Аврора – це довгострокова робота з дітьми та підлітками. Багато з клієнтів почули про мережу від своїх дітей, які є активними користувачами соціальних мереж. Аврора має 600 тис. підписників у TikTok і 400 тис. – в Instagram [2]. Компанія працює з аудиторією дітей і підлітків стратегічно, оскільки розуміє, що через 10 років вони будуть найлояльнішими покупцями компанії [6]. 6) Успіх мережі Аврора, за позицією експертів, став можливим також завдяки ширшому асортименту товарів, агресивності та стандартизації форматів. Аврора перевершує конкурентів у роботі з вітринами, брендингом, кольорами. Вони яскраві, відкриваються на непоганих локаціях, у компанії чітко розуміють свого клієнта, де треба відкритися, щоб максимально залучити покупців [6]. 7) Співвласники компанії Аврора вивчають досвід успішної діяльності мереж-конкурентів one dollar store у ЄС – це польська Perco та румунська KIK [6].

До особливостей системи менеджменту компанії Аврора необхідно віднести: 1) Підприємницький, бенчмаркінговий і науковий підходи до управлінської та операційної діяльності компанії. 2) Ефективне управління компанією власниками – топ-менеджерами з фінансовою підтримкою інвестора. У 2021 р. акціонером Аврори став американський інвестиційний фонд Horizon Capital, який придбав міноритарний пакет акцій мережі Аврора, ставши єдиним інституційним інвестором поряд із засновниками компанії [8]. Масштабна інвестиційна підтримка фонду допоможе Аврорі у досягненні амбітних планів. 3) Практика роботи топ-менеджменту компанії на посадах продавців у магазинах мережі [7]. 4) У Аврорі є великий департамент Human Capital. Компанія ставиться до персоналу як до капіталу, який інвестує і який є центром бізнесу. Компанія має

навчальний центр, в якому 10 бізнес-тренерів проводять понад 40 різних тренінгів [7]. 5) Управління компанією здійснюється відповідно до вимог системи LEAN Management – проводяться «асаїчі» – виробничі наради, на яких обговорюють щоденні досягнення та проблеми. В «асаїчі» беруть участь усі співробітники. Спочатку наради відбуваються у магазинах, потім у бек-офісі і, нарешті, серед топ-менеджерів. Сенс такої послідовності полягає у децентралізації ухвалення рішень. Засновники мотивують співробітників розв'язувати проблеми, що виникають, на місцях. За їхньою оцінкою, до 80 % проблем можна усунути без втручання керівництва [5]. 6) Компанія цінує ініціативність персоналу, розробку пропозицій щодо покращення роботи компанії (кайдзен-пропозиції), навчає працівників не боятися говорити про проблеми, не боятися робити помилки, мотивує оперативно виконувати домовленості. 7) Усі співробітники залучаються до випробування нових продуктів від постачальників. Завдяки цим підходам рішення у компанії приймаються швидко [3]. 8) Компанія активно інвестує у сталий розвиток [4]. 9) Здійснюється поєднання стратегій розвитку компанії Аврора в офлайн і онлайн форматах.

#### Література:

1. Аврора мультимаркет. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 06.02.2024).

2. Квантовий стрибок: як мережа Аврора підкорює ринок ЄС. URL: <https://rau.ua/personalii/kvantovij-stribok-avrora/?fbclid=IwAR0U321tXaRw-lu-5Dn6PvM2Qlexb4nrg6U0swqyX4QIU4TxPjJISphQ64g> (дата звернення: 06.02.2024).

3. Історія Аврора: як ритейлер побудував найбільшу українську мережу магазинів формату «dollar store». URL: <https://rau.ua/novyni/istorija-avrora-one-dollar-store/> (дата звернення: 06.02.2024).

4. Мережа мультимаркетів Аврора за 2023 рік відкрила 460 магазинів і сплатила 3,2 млрд грн податків. URL: [https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/merezha-multimarketiv-avrora-za-2023-rik-vidkrila-460-magaziniv-i-splatila-3-2-mlrd-grn-podatktiv/?fbclid=IwAR2MnMtYOuyoED5CrICvdDjm2OjaQUQ95t\\_cFNzEziwxhlc25BydQGBR8o](https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/merezha-multimarketiv-avrora-za-2023-rik-vidkrila-460-magaziniv-i-splatila-3-2-mlrd-grn-podatktiv/?fbclid=IwAR2MnMtYOuyoED5CrICvdDjm2OjaQUQ95t_cFNzEziwxhlc25BydQGBR8o) (дата звернення: 06.02.2024).

5. Полтавська компанія «Аврора» розгорнула найбільшу мережу «однодоларових» магазинів. URL: <https://forbes.ua/company/poltavska-kompaniya-avrora-rozgorнула-naybilshu-merezhu-odnodolarovikh-magaziniv-yak-im-dopomogla-kontseptsiya-menedzhmentu-vid-toyota-07122021-2904> (дата звернення: 06.02.2024).

6. Від магазину в Опішні до ринків ЄС та планів щодо ІРО. Історія мережі магазинів «Аврора». URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/11/705321/> (дата звернення: 06.02.2024).

7. 2400 магазинів за три роки, вихід на біржу та людино центричність. URL: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudinosentrichnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyini-08062023-14092> (дата звернення: 06.02.2024).

8. Компанія Horizon Capital придбала меноритарний пакет акцій роздрібних магазинів Аврора. URL: <https://rau.ua/novyni/horizon-capital-imagazini-avrora/> (дата звернення: 06.02.2024).

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ ЯК ОРІЄНТИРИ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Усача Н.В.**, кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-1579>

Управління аграрною сферою на засадах сталого розвитку вимагає комплексного підходу, що передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів виробництва. Воно сприяє раціональному використанню природних ресурсів, мінімізації відходів, впровадженню ефективних технологій з метою збереження екосистем та забезпечення довгострокової стійкості сільського господарства. Як відмічає Гуторов А.О., ключовим елементом забезпечення сталого розвитку є формування інноваційної моделі розвитку аграрного сектору в найближчій перспективі, що гарантуватиме його стабільне прискорене зростання [1, с. 51].

Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019 було підтримано забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку та впровадження результатів їх адаптації з урахуванням унікальних особливостей та умов розвитку України [2]. 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення нормативно-правових актів, проєктів планувальних документів з метою забезпечення збалансованості його складових. Ціль 2 «Подолання

голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства» чітко визначає пріоритет продовольчої безпеки держави та сільського господарства в цілому.

Доречно відмітити, що війна в Україні суттєво ускладнила досягнення ЦСР. Вона призвела до знищення інфраструктури, людських втрат, економічних збитків, соціальної нестабільності та екологічних проблем, цим самим впливаючи на їх реалізацію. Тому, гуманітарна допомога і відбудова після війни є важливими компонентами для подолання її наслідків та відновлення стійкого розвитку.

Доведено, що виконання ЦСР в аграрній сфері передбачає спільні зусилля різних рівнів управління, включаючи державний, самоврядний та господарський, а також залучення громадськості та приватного сектору для досягнення спільної мети.

Гармонізація (від лат. *harmonia* – зв'язок, злагодженість, відповідність) є ключовим аспектом в управлінні, спрямованим на досягнення взаємодії, узгодженості та злагодженості між різними органами або рівнями управління.

Організація виконання ЦСР в аграрній сфері передбачає також активну співпрацю з національними і міжнародними партнерами для обміну досвідом, отримання підтримки та впровадження кращих практик. Відтак необхідною є орієнтація моделі сільського розвитку на засади більш глибокої взаємодії між державою та бізнесом, одним з ключових механізмів забезпечення чого є державно-приватне партнерство (ДПП), яке здійснюється на договірній основі для реалізації загальної мети при об'єднанні ресурсів з метою отримання певних вигод для кожного учасника. Така співпраця сприяє можливості успішної реалізації масштабних інвестиційних проєктів завдяки приватному капіталу та комерційній практиці, створенню умов для впровадження інновацій та використання новітніх технологій в галузі.

Однак, за даними Міністерства економіки в Україні станом на 01.01.2024 на умовах ДПП укладено 198 договорів, з яких реалізується лише 22 договори (10 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 6 – інші договори), 166 договорів не реалізується (115 – не виконується, 51 – розірвані / закінчився термін дії), 10 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації [3]. Використання ДПП в аграрній сфері спостерігається в поодиноких випадках, зокрема стосовно забезпечення функціонування зрошувальних/осушувальних систем, сільський туризм тощо.

Нами було обґрунтовано основні принципи управління, орієнтовані на досягнення ЦСР, що забезпечать гармонізацію функцій органів господарського, самоврядного та державного рівнів управління, а саме:

– *інтеграція ЦСР в стратегічне планування*: органи управління аграрною сферою на різних рівнях повинні активно включати ЦСР в свої стратегічні плани та програми. Кожна функція або рішення повинні бути оцінені в контексті їх внеску в досягнення конкретної ЦСР;

– *мультирівневе управління*: різні рівні управління аграрною сферою (господарський, самоврядний, державний) повинні взаємодіяти та координувати свої дії для досягнення загальних ЦСР. Це може включати у себе обмін інформацією, ресурсами та досвідом;

– *партнерство та участь громадськості*: залучення громадськості, громадських організацій та бізнес-сектору є важливим для впровадження ЦСР. Органи управління повинні створювати партнерства та механізми для участі громадськості в процесах управління;

– *децентралізація та локальний розвиток*: гармонізація функцій передбачає передачу частини повноважень на місцевий рівень для забезпечення більш ефективного управління на різних територіях. Передача повноважень та відповідальності на місцевий рівень дозволяє ефективніше враховувати потреби конкретних громад, сприяючи їх участі у прийнятті рішень та реалізації проєктів;

– *збалансований розвиток*: функції органів управління повинні сприяти збалансованому розвитку, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти в сільському господарстві. При цьому важливо уникати дисбалансів, що можуть виникнути через нерівномірний розподіл ресурсів чи надмірну концентрацію на одному напрямку;

– *моніторинг та оцінка*: систематичний моніторинг та оцінка досягнень у реалізації ЦСР дозволяють вчасно виявляти невдачі та коригувати стратегії для забезпечення гармонійного розвитку;

– *ефективне використання ресурсів*: функції управління повинні спрямовуватися на ефективне використання ресурсів, зокрема фінансових, людських та природних, для досягнення ЦСР;

– *довгостроковий підхід*: планування та виконання функцій органів управління повинні бути спрямовані на досягнення довгострокових результатів та сталого розвитку сільського господарства, уникаючи короткострокового мислення;

– *інноваційний розвиток*: використання інновацій у плануванні, виробництві та соціальних процесах сприяє сталому розвитку сільського господарства і сільських територій;

– *ефективна координація*: забезпечення взаємодії та координації між різними рівнями та органами управління тощо.

Отже, дотримання визначених нами принципів має створити фундамент для гармонізації функцій органів управління на різних рівнях (господарському, самоврядному та державному), що сприятиме виконанню ЦСР в аграрній сфері та забезпеченню збалансованого розвитку галузі, що враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти.

### Література:

1. Гуторов А.О. Неоіндустріальні засади сталого розвитку аграрного сектора економіки України. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (22-23 вересня 2017 р.) ; за ред. В. П. Синчака. Хмельницький: ХУУП, 2017. С. 50-52.

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 02.03.2024).

3. Стан здійснення ДПП в Україні: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 18.02.2024).

## ХАВАЛА – НЕФОРМАЛЬНА МІЖНАРОДНА СИСТЕМА ГРОШОВИХ ПЛАТЕЖІВ

**Фрадинський О.А.**, кандидат економічних наук,  
доцент, старший науковий співробітник,  
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9093-5026>

Сучасні міжнародні економічні відносини неможливо уявити без здійснення грошових платежів. Причому, цей вид фінансових послуг може здійснюватися як у межах офіційного правового поля, із використанням легальних каналів (наприклад, банків), так і поза межами державного контролю, із залученням до цього процесу неофіційних посередників, які надають цей вид послуг на платній основі (наприклад, транскордонних перевізників і водіїв автотранспорту; заробітчани, які повертаються додому або ж неформальних систем платежів).

Найбільш відомим способом організації міжнародних грошових переказів є сформована в країнах ісламського світу система, яка відома під назвою «хавала» (в арабській мові використовується для позначення понять «обмін», «передача», «розписка»). Хоча слід відзначити, що її історичне коріння, принципи організації та економічна основа були сформовані на півострові Індостан ще до початку нашої ери. Індійський варіант неформальних грошових переказів прекрасно функціонує і сьогодні та відомий під назвою хунді. Аналогічні системи платежів функціонували та функціонують у Китаї, де називаються «фей цянь», Таїланді – «фей кван» (обидві назви перекладаються як «літаючі гроші»), Філіппінах – «падала». В Західній Європі система неформальних міжнародних платежів була представлена системою перевідних векселів, систему функціонування яких європейці підглядали в ході Хрестових походів у своїх супротивників-арабів. Проте, в сучасному світі, найбільшого поширення отримала назва хавала, яка стала синонімом міжнародних безготівкових грошових переказів поза межами державної регламентації. На сьогоднішній день, неформальні системи грошових платежів відіграють помітну роль в економічній активності країн арабського Сходу, південної Азії, Африки, центральної і південної Америки. Лише в одній Індії ємність ринку зазначених послуг перевищує 1,4 трильйони доларів США [1, с. 28]. Популярність, яку отримала ця система, пов'язана із розвитком інформаційних технологій та засобів зв'язку. Якщо раніше її використовували на невеликій відстані, що було обумовлено швидкістю передачі інформації про трансакції, для чого використовувалися, як правило, торговельні каравани, то на сьогодні, із розвитком засобів мобільного зв'язку, інтернет сервісів, електронної пошти, теоретично, хавала-платежі можуть здійснюватися миттєво.

Основними причинами, які визначили доцільність функціонування хавали полягають у наявності стійкої історичної традиції її застосування, тобто хавала – це фінансові послуги, які перевірені часом; економічна доцільність, яка пов'язана із низькою комісійною винагородою, в порівнянні із банківськими платежами; потребою у приховуванні трансакції від органів державного фінансового контролю, при цьому, така потреба не обов'язково ототожнюватиметься із протиправною діяльністю (наприклад, небажання сплачувати податки за переказ, або небажання афішувати власні доходи перед державою). Оскільки, грошові перекази здійснюються, переважно в країні третього світу, то ще одною причиною застосування хавали слід назвати відсутність у населення

таких країн доступу до сучасних банківських послуг. До переваг використання хавали слід також віднести:

- наявність широкої мережі посередників та філіалів, що дозволяє здійснювати перекази у віддалені населені пункти;
- гарантування повної конфіденційності учасників операції перерахунку коштів;
- сама фінансова операція базується на взаємній абсолютній довірі всіх її учасників та знаходиться поза площиною офіційної економіки;
- система діє в режимі 24/7, а для проведення транзакцій потрібна мінімальна кількість інформації для ідентифікації сторін (як правило, пароль). Для системи характерна мінімальна бюрократизація процедур та простий операційний механізм;
- низький рівень комісійної винагороди, який становить, як правило, від 1 до 3 %, при тому, що розмір такої винагороди в офіційному сегменті арабських країн може сягати до 30 % [1, с. 30].

Як правило, посередники, які діють в системі хавала та називаються «хаваладарами» здійснюють свої операції в інтересах трудових мігрантів, а отже і розташування мережі хаваладарів співпадає із країнами, де заробітчани отримують свої доходи. Із цього випливає ще одна особливість таких транзакцій – лєвова їх частка припадає на невеликі суми готівки, які мігранти отримують у вигляді заробітної плати, хоча це не заперечує можливості здійснювати хаваладарами і переказів значних сум коштів [2]. Таким чином, діяльність хавали не несе в собі чітко вираженої кримінальної складової у своїй діяльності, проте самі перекази можуть здійснюватися з метою переміщення грошей, які потенційно використовуватимуться для фінансування тероризму, про що хаваладар може і не здогадуватись. Адже держава, в особі своїх правоохоронних органів та органів фінансового контролю вилучена з цього процесу, тобто відслідкувати шлях грошей, як це робиться у банківській системі, дуже важко. Як правило, переважна більшість операцій здійснюється на основі взаємозаліку, а з метою збалансування залишків коштів за взаємними вимогами хаваладарів можуть використовуватись різного роду економічні схеми: зворотні одно- або багатосторонні операції; фінансове вирівнювання; міжнародні інвестиційні перекази; контрабанда; міжнародна торгівля; надання послуг у зовнішньоекономічній діяльності; цифрові валюти тощо.

Таким чином, необхідно зробити висновки, що неформальна міжнародна система грошових платежів базується на системі абсолютної довіри, яка, у свою чергу, в якості підґрунтя використовує



національну, етнічну та релігійну єдність учасників транзакцій. Мінімальні вимоги до ідентифікації клієнтів, документування операцій переказу коштів, відсутність державного контролю роблять її чудовим інструментом для фінансування протизаконної діяльності, як то – міжнародного тероризму, торгівлі наркотиками тощо.

#### Література:

1. Антоненко О.І. Розвиток системи міжнародних грошових переказів в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2010. № 2(9). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1611> (дата звертання 01.03.2024).

2. Отчет ФАТФ. Роль систем «Хавала» и других аналогичных услуг в отмывании денег и финансировании терроризма. URL: [https://eurasiangroup.org/files/FATF\\_docs/Rol\\_Havaly\\_v\\_ODFT\\_FATF\\_2013.pdf](https://eurasiangroup.org/files/FATF_docs/Rol_Havaly_v_ODFT_FATF_2013.pdf) (дата звернення: 02.03.2024).

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ВИДИ

**Харченко В.К.**, здобувач вищої освіти\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах об'єктивного існування ризику необхідною умовою успішного функціонування організації є формування системи управління ризиками. Управління ризиками – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень, що враховують існування ризику та дозволяють зменшити його несприятливий вплив на організацію та використовувати можливості зростання та розвитку діяльності організації.

Управління ризиками має стати однією з центральних складових менеджменту підприємства. При цьому концепція управління ризиками повинна розглядатися як процес у розрізі комплексного підходу персоналу підприємства до вирішення проблем його ризикозахищеності, тобто процес управління ризиками має стратегічний характер [1].

Процес управління ризиками здійснюється в декілька етапів. Одним з основних, на нашу думку, є розробка стратегії управління ризиками, тобто визначення основних перспектив, цілей та напрямків діяльності, пов'язаної з ризиком.

---

\* Науковий керівник – Гіржева О.М., д.е.н., професор

Вибір стратегії обумовлюється принциповим ставленням до ризику, відданістю тій чи іншій концепції управління ризиками – заснованій на розумінні ризику як загрози чи як можливості. Цей принцип є основним і при формулюванні загальних цілей та стратегії розвитку організації та визначає всі подальші дії з розробки програми ризик-менеджменту, складу конкретних заходів та методів управління ризиками [2].

Залежно від розуміння сутності ризику та концепції управління ризиками вибирається один із трьох видів стратегії управління ризиком: обережний (консервативний), ризикований, зважений (помірний). Обережний (консервативний) – передбачає максимальне ухилення від ризику, зниження можливих збитків, уникнення додаткових витрат. Цього варіанту змушені дотримуватися організації, які знаходяться у складному фінансовому положенні, загальна стратегія яких орієнтована просто на виживання.

Ризикований варіант вибирають організації, загальна стратегія яких носить агресивний характер (завоювання ринку, різке і значне зростання конкурентних переваг). Такий вибір передбачає високу схильність до ризику, система управління ризиками орієнтується на максимізацію прибутку.

Зважений (помірний) – є проміжним. Цей вид управління ризиком є деяким поєднанням двох варіантів – схильність до ризику при цьому зберігається, проте авантюризм, властивий ризикованому варіанту, відсутній. Найнебезпечніші ризики передаються у зовнішнє середовище, а більш-менш допустимі ризики утримуються, управління ризиками спрямовано на оптимізацію прибутку.

Якщо організація загалом дотримується агресивних стратегій управління, можливими варіантами може бути як ризикований, так і зважений вид. Якщо загальна стратегія організації консервативна, варіанти стратегій управління ризиками – обережний чи зважений.

Отже, тип обраної стратегії управління ризиками, заснований на принциповому розумінні ризику – як небезпеки чи як можливості – надає вирішальний вплив на вибір методів, політики та програми управління ризиками. Тільки тоді, коли визначено стратегію управління ризиками, проаналізовано весь спектр можливих методів та обрано ті з них, які найбільш підходять стратегічним цілям організації, стає можливим і необхідним розробка конкретного плану дій з управління ризиками.

### **Література:**

1. Гржева О.М., Бірченко Н.О. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 115-123.

2. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

## **СТРАТЕГІЧНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК КРИТИЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Хоменко І.Ю., Чумачок Л.О.,**

здобувачі першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Стратегічне бізнес-планування стає ключовим елементом у сучасному управлінні підприємствами, оскільки динамічні зміни в економічному середовищі вимагають від організацій гнучкості та стратегічного підходу до управління ресурсами. В умовах конкурентного бізнес-середовища, де швидкість прийняття рішень і адаптація до нових умов стають ключовими факторами успіху, стратегічне бізнес-планування стає необхідним інструментом для досягнення конкурентної переваги. Ефективне визначення стратегій, цілей та ефективне планування ресурсів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі та максимізувати їх ринковий потенціал.

Планування визнається неодмінною складовою управління у процесі створення, функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Цей процес не лише дозволяє передбачити ключові економічні характеристики та параметри господарювання, але також сприяє гармонізації місії та цілей, стратегій і тактики розвитку, а також розробці ресурсного потенціалу та можливостей його реалізації.

Бізнес-план є важливим інструментом у різних етапах підприємницької діяльності. Він розробляється перед створенням підприємства для обґрунтування необхідності інвестицій, визначення ефективності господарювання та розміру статутного капіталу. У випадку діючого підприємства бізнес-план використовується для

---

\* Науковий керівник – Богомалова К.С., к.е.н., доцент

стратегічного планування розвитку. Також він може бути використаний для обґрунтування економічної доцільності розширення або реструктуризації, створення нових напрямків діяльності чи формування стратегічних господарських підрозділів чи бізнес-одиниць. Важливо розуміти, що бізнес-планування не обмежується лише написанням відповідних розділів документа. Це складається з систематизованого розгляду показників підприємницької діяльності на поточний плановий період. Процес включає в себе розрахунки та обрання оптимальних відповідей на критерії оптимальності, такі як максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу та мінімізація витрат [1].

Однією з цілей стратегічного планування є розробка планів, які б боролися з потенційними загрозами та наслідками. Хоча це не повсякденна практика, її можна використовувати протягом тривалого часу для досягнення бажаних переваг. «Процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями та можливостями організації та її маркетинговими можливостями, що розвиваються», Філіп Котлер і Арм охарактеризували як «розумне стратегічне планування» [2].

Основні характеристики стратегічного планування, а також умови, необхідні для того, щоб стратегічний план був успішним [3]:

- розуміння поточної діяльності та планів є життєво важливим для розробки стратегії, яка відповідає вимогам. Найкраща тактика є результатом глибокого розуміння поточних атрибутів системи;

- оскільки працівники здійснюють актуалізацію, командна реалізація стратегічного планування є більш ефективною, ніж індивідуальна реалізація. Тому, щоб він був успішним, між персоналом має бути широка ефективна комунікація;

- залежно від типу та сфери підприємства, стратегічний план повинен відповідати цій організації. Незважаючи на те, що заявка містить цінну інформацію, необхідно враховувати, наприклад, географічні аспекти;

- під час формулювання стратегії важливою складовою повинна була бути здатність розробити особливий підхід до об'єднання різних видів діяльності чи планів. І те, і інше зрозуміло. Під час реалізації він повинен узагальнювати всі дані на найпростіших рівнях;

- стратегічне планування має передбачати майбутні очікування та вимоги з плином часу. При плануванні необхідно враховувати перспективи;

- стратегічне планування бізнесу враховує очікування споживачів. Складно розробити та втілити стратегію на практиці, щоб переконатися, що план відповідає потребам клієнтів.

Отже, стратегічне бізнес-планування стає визначальним елементом в управлінні підприємствами в умовах швидкозмінюючого економічного середовища. Динамічні зміни на ринку вимагають від підприємств гнучкості та стратегічного підходу до управління ресурсами. Планування дозволяє не лише передбачити економічні параметри та господарські характеристики, але і гармонізує місію, цілі, стратегії та тактики підприємства. Бізнес-план виступає як важливий інструмент для обґрунтування інвестицій, стратегічного розвитку та ефективного господарювання. Планування також акцентує на важливості комунікації та систематизації показників для оптимальних відповідей на критерії оптимальності, сприяючи досягненню конкурентних переваг в глобальному бізнес-середовищі.

#### Література:

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник / З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.А. Лупак, Р.Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
2. Гарі Армстронг, Філіп Котлер Основи маркетингу. Науковий світ. 2022. 880 с.
3. Housseem Eddine Ben Messaoud A Review on the Importance of Strategic Planning in Business. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*. Volume 9. Issue 7, 1-5, July 2022. URL: <https://doi:10.14445/23939125/IJEMS-V9I7P101>

## THE EVOLUTION OF THE THEORIES OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE MODERN DIMENSION

**Cherednichenko O.**, Ph.D., associate professor,  
National University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8908-4113>

Characteristic features of the development of the modern economy are the intensification of integration and globalization processes, which are marked by fierce competition, dynamism of the market situation, variability of the external and instability of the internal environment. Globalization of the economy, military aggression of Russia, deepening of crisis phenomena in many spheres of life increase the need to generalize existing economic theories and concepts of economic development models for the formation of national strategies.

Theoretical and methodological aspects of the economic development of the economy attracted the attention of many scientists, in particular, they were studied by J. Schumpeter [1], I.Yu. Stulcr [2], Yu.V. Yarchenko [3], R. Harrod [4], E. Domar [5], O.M. Moskalenko [6], V.M. Geets [7] and others. However, this theoretical problem has a number of unsolved issues that are caused by constant changes in various spheres of human activity.

All proposed theories of economic development and its main models are formed as a result of generalizing provisions that consider the contradictory processes of world economic evolution.

Development economics involves the creation of theoretical and methodological tools that will help in determining economic policy and can be implemented practically both at the domestic and at the international level. The approaches used by development economics, in contrast to most other branches of economics, can also include social and political factors to develop specific plans.

The driving force of economic development is considered to be human interests of a material and spiritual nature, which are formed, constantly develop and change under the influence of certain individual and social needs, as well as various contradictions directly in the economic system, in particular contradictions of productive forces, organizational-economic and technical-economic relations, relations property and economic mechanism.

In the historical aspect, taking into account the technological method of production, the modern type of economic development is post-industrial, the concept of which has been divided into several varieties since the beginning of the 1960s: «knowledge society» (P. Drucker, U. Hudson, S.N. Bobilyov and others); information society (U.J. Martin, I. Massuda, M. Castells, L.G. Melnyk and others); post-industrialism (A. Toffler); «informatics and high technology societies» (J. Nesbit); «service societies» (J. Furastier); «Societies of new humanism» (A. Pechcheya); «society of post-material values» (R. Inglehart) and others.

The methodology of measuring the level of socio-economic development is constantly improved and supplemented with new methods and models.

Social development indices are used as a measure of modern economic development, which reflect production and consumption indicators, as well as life expectancy, health status, and educational level of the population.

In 1990, the integral indicator Human Development Index (HDI) was developed, which is calculated every year for interstate comparison and

measurement of living standards, literacy, education and longevity, as one of the main characteristics of the human potential of the studied territories. This indicator is a standard tool for general comparison of living standards in different countries and regions.

However, the specified indicator does not take into account the state of the environment and climatic aspects. Accordingly, the development of an indicator of the quality of life of the population, which would also take into account the ecological component, is relevant.

Imbalances and inconsistencies in GDP and HDI led Jason Hickel from the University of London to in-depth analysis of all indicators of international comparison and the creation of the most comprehensive indicator that currently best meets the requirements of the time – the Sustainable Development Index (SDI). The developer of the HDI proposed to take the HDI as a basis, but supplement it with two new parameters: CO<sub>2</sub> emissions in tons per capita and resource use in tons per capita.

Summarizing approaches to the definition of «economic development», it is appropriate to define this category as a process of improving the economic, political and social well-being of people, which separates it from «economic growth», which demonstrates an improvement in the ability of the economic system to produce goods and services in comparison with one period of time with others, reflecting only one side of economic development.

The scientific genesis of theories of economic development is based on the concept of J. Schumpeter [1], according to which economic development is a process of improving various elements of social relations and social, economic and material systems as a whole with the acquisition of fundamentally new qualitative characteristics. These changes are often equated with progress. Taking into account historical and practical experience, it is important to note that there is practically no one-way progress, linear development or one-vector movement in the economy. Mostly changes occur cyclically, wave-like.

Considerable achievements in the development of such research are the results of M. Kondratiev, who, analyzing the dynamics of changes in prices, wages, foreign trade turnover, and volumes of industrial production, formed a coherent theory of wave-like fluctuations in the development of the economy.

Taking into account geopolitics in the modern global dimension, various models of economic development of Germany, the USA, China, the countries of Southeast Asia, Russia, Japan and other countries were developed. However, there are general patterns and parameters that characterize the development process depending on its level in countries.

Neoclassical theories argue that the best means of stimulating rapid and successful development is an unfettered free market. Competitive free markets, unfettered by excessive government regulation, are seen as the most capable of ensuring both the most efficient allocation of resources and the enhancement and stabilization of economic growth.

All neoclassical development models are based on the use of the Harrod-Domar and Solow models, which prioritize savings over all other growth factors.

The neoclassical theory of the free market was tested in developed industrial countries in the 1980s in the wake of the revival of classical conservatism, primarily in the USA, Canada, Great Britain, Germany and other countries. Its essence is to restrain aggregate supply and liberalize the economy, privatize enterprises and reduce public spending, etc. Gradually, this concept was extrapolated to other countries. The main international monetary and financial institutions, in particular the IMF, the World Bank Group, the United Nations Confederation for Trade and Development (UNCTAD), etc., are active preachers of this model.

The new theory of growth represents a radical change in neoclassical theoretical models, where technology is no longer considered as an exogenous factor. New for the neoclassical theory is the inclusion of the sector of ideas in the production function, that is, the market for intellectual labor and the stock of knowledge in the economy, and the highlighting of the importance and role of knowledge and information in the development of the economy.

Paying attention to the existing paradigms of theories of economic development, the existing economic apparatus of its models is being adapted. The generalization of the basic theories of economic development reveals changes in scientific views from a complex of models of economic development of a closed space to structural transformations of a global scale, taking into account the institutional and structural features inherent in countries at certain stages of their development.

#### **Literature:**

1. Joseph A. Schumpeter. *The Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Economic Cycle*. K.: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, 2011. 242 p.

2. Stuler I.Yu. (2016). The evolution of theories of economic development in the modern dimension of knowledge. *Global and national economic problems*, issue 9, pp. 216-219.

3. Yarchenko Yu.V. (2012). The theory of economic cycles and the modern global crisis. *Taurian Scientific Herald*, issue 82, pp. 384-388.



4. Harrod R. (1939). An Essay in Dynamic Theory. *Economic Journal*, no. 49, pp. 14-33.

5. Domar E. (1946). Capital Expansion, Rate of Growth and Employment. *Econometrica*, no. 14, pp. 137-147.

6. Moskalenko O.M. (2014). Anticipatory economic development: theoretical and institutional foundations and problems of implementation in Ukraine. *Economy of Ukraine*, no. 8(633), pp. 4-18.

7. Geets V.M. (2020). The phenomenon of instability is a challenge to economic development. *Kyiv: Akadempriodika*.

## **KEY INDICATORS OF THE FINANCIAL STABILITY OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL THREATS**

**Chkan I.O.**, PhD (Management), Associate Professor,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,  
Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3764-8380>

The current state, trends in the development of the world economy and the financial system indicate an increase in the risks of the emergence and development of crisis phenomena. Despite the rapid pace of digitization of production processes, strengthening of their cyber protection, digitization of life, etc., with the onset of unpredictable events of a macroeconomic nature, it becomes obvious to ensure the financial stability of the economy. Existing and possible threats of internal and external origin temper the national economy enable the country to minimize the negative impact of shocks and show steadily growing economic dynamics in the future.

In fact, the financial security of the country should be determined by the result of very real calculation processes, taking into account the actions caused by the conflict of interests: the debt burden artificially imposed on the state; a loan obtained on the basis of false information, which no one is going to return; claim for payment of insurance compensation for a falsified insurance case, etc. [1].

The negative effects of existing internal and external problems are primarily accompanied by an unexpected rise in prices and the beginning of inflationary processes, the regulation of which becomes a long process for the country's government. In Ukraine, with the beginning of the armed conflict, at the end of 2022, inflation reached 26.6 %, which required the government to act quickly to stabilize prices. Therefore, it was confirmed by

a decrease in price growth due to the introduction of a set of measures to ensure exchange rate stability, a sufficient domestic supply of food products and fuel, a decrease in world prices on commodity markets, as well as a quick adaptation of business to the new challenges of the war. In addition, at the end of 2023, consumer inflation slowed to 5.1 % in annual terms thanks to strong food supply, easing pressure on business spending and maintaining exchange rate stability [2]. However, one should take into account the fact that the destruction of infrastructure leaves risks of high inflationary pressure.

In 2023, the National Bank of Ukraine switched to managed exchange rate flexibility, replacing the floating exchange rate regime. With the help of such a financial instrument, the exchange rate is smoothed out, which eliminates the structural deficit of foreign currency in the middle of the country. The central bank also controls significant exchange rate fluctuations, preventing both a significant weakening of the hryvnia and a significant strengthening of it. The conditions for setting the rate of sale and purchase of currency in the cash segment of the market do not change and will continue to be determined by demand and supply on it. Managed flexibility of the official exchange rate should become an important prerequisite for a return to inflation targeting with a floating exchange rate in the medium term, which is possible only with the formation of appropriate preconditions, including an increase in the ability of the foreign exchange market to balance against the background of a decrease in the presence of the central bank in the market.

As a result of the interventions of the National Bank of Ukraine to sell foreign currency to cover the difference between supply and demand on the foreign exchange market, which were largely compensated by receipts from international partners, the volume of the country's international reserves in 2023 showed an increase of 42 % compared to the difficult 2022. Thus, as of January 1, 2024, international reserves amounted to USD 40,507.9 million [3].

International financial support remains one of the key tools for securing the national economy from threats caused by war. In 2023, the general fund of the state budget of Ukraine received USD 58 billion. Of these revenues, the amount of aid from international partners amounted to USD 42.479 billion, and 27 % of these funds are grant funding, which is especially important for the state during the period of russian aggression [4]. It remains relevant to adopt a set of decisions that would make it possible to use the received resources as effectively as possible to minimize the risks associated with external threats and to direct them to programs for the restoration and reconstruction of the state.

Unfortunately, along with many positive indicators of the financial stability of the national economy, the amount of public debt is constantly growing. As of December 31, 2023, the state and state-guaranteed debt of Ukraine amounted to USD 145.32 billion, including: state and state-guaranteed external debt USD 101.70 billion (69.99 %) [5]. In addition, almost a third of the state's debt does not pose a threat, because it is domestic state loan bonds, most of which are owned by the NBU. The government sells these securities to banks, insurance companies, non-state pension funds and all those willing to invest in the state. Financial instability as a phenomenon reflects the deviation of the country's financial system from a state of dynamic equilibrium under the destructive influence of internal and external factors, which leads to a decrease in the effectiveness of the functions assigned to it and inhibition of economic activity. The actions of the Ukrainian government in overcoming the consequences of external threats and securing the future showed effective work in the direction of ensuring the financial capacity of the state budget, curbing inflationary processes, regulating currency fluctuations, confirming the trust of international partners, etc.

#### References:

1. Chkan I.O., Boiko D.S. (2021) Metodichniy pidkhd do zabezpechennia finansovoi bezpeky ta zbalansuvannia systemy rozvytku Ukrainy. *Ekonomika i upravlinnia*, 4, 29-37. URL: <http://clar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/16945> (date of application: 05.03.2024).
2. Infliatsiyniy zvit za sichen 2024 roku. Natsional'nyy bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2024-roku> (date of application: 05.03.2024).
3. Mizhnarodni rezervy Ukrainy zrosly uprodovzh 2023 roku na 42 % ta perevyschly 40,5 mlrd dol. SShA. Natsional'nyy bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovi-2023-roku-na-42-ta-perevischili-405-mlrd-dol-ssha> (date of application: 05.03.2024).
4. Finansuvannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy z pochatku povnomasshtabnoi viiny. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines\\_state\\_budget\\_financing\\_since\\_the\\_beginning\\_of\\_the\\_full-scale\\_war-3435](https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435) (date of application: 05.03.2024).
5. Derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoivu borh. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavnyu-borg> (date of application: 05.03.2024).

## ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ В ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

**Шандов Р.А.**, аспірант,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4130-1088>

Для сучасного бізнес-середовища характерні інтенсивна динаміка, висока швидкість розвитку змін, у той же час спостерігається досить низький рівень передбачуваності трансформації існуючих факторів, таких як збій в ланцюжках поставок, зростання інфляції, підвищення процентних ставок, а також появи нових факторів, які спричиняють істотне коректування наявних стратегій компаній. Більш того, єдиний глобальний простір створює передумови для виникнення економічних, політичних криз, локальних військових конфліктів, зміни економічних пріоритетів від виробництва матеріальної продукції у бік віртуальної економіки, структури й характеру світової економіки, ринків товарів, послуг, робочої сили, бізнес-моделей компаній, порядку функціонування фінансових ринків. Вирішення означених проблем утруднене через невизначеність інформації про характер взаємодії всіх цих факторів, про умови господарювання в рамках територій, які найчастіше не збігаються із кордонами держав. У прагненні відповідати навколишньому середовищу, що змінюється, компанії удаються до різних видів співробітництва й партнерських відносин, у тому числі стратегічним альянсам.

Стратегічний альянс – це форма співробітництва, коли партнери розділяють управлінський контроль і працюють разом для досягнення загальних цілей, залишаючись при цьому незалежними компаніями. Така форма взаємодії підприємницьких структур формує умови для зниження ступеня невизначеності інформації, ініціюючи активний обмін інформацією між різними галузями що, в остаточному підсумку, сприяє досягненню комерційного й технологічного синергічного ефекту.

У якості ефективного підходу до створення умов для більш повної визначеності інформації про очікувані зміни на ринках, може бути використаний сценарний аналіз [1, 2], за допомогою якого можна оцінити декілька вхідних даних одночасно для моделювання різних реалістичних ситуацій.

На думку М. Лінгрена й Х. Бандхольда, сценарії являють собою внутрішньо несуперечливі й рівновірогідні можливі варіанти майбутнього, ураховують імовірність настання подій, ґрунтуючись на несуперечливій безлічі об'єктивних факторів, вплив на які з боку організації відсутній [3].

Сценарний аналіз – це метод, який оцінює сукупний вплив змін усіх вхідних змінних одночасно, містить у собі створення й порівняння декількох сценаріїв. Для цього розглядаються різні потенційні події, які реально можуть відбутися в майбутньому. Наприклад, сценарій формування стратегічного альянсу для ведення фармацевтичного бізнесу, що вимагає оригінальних ідей і розробок для створення інноваційних ліків з однієї сторони, а з іншої потребує експертного керування, фінансування й просування ліків на ринок, може включати такі фактори, як розмір ринку, споживчий попит, ціна, конкуренція, виробничі потужності й канали збуту, інформація про які відзначається низьким рівнем визначеності.

Для формалізації процесу застосовується інструмент «матриці сценаріїв». Він дозволяє сформулювати можливі шляхи розвитку залежно від зміни двох ключових невизначеностей, виявлених заздалегідь. Для кожного сценарію визначаються два крайні значення обраних параметрів. Відповідно, матриця складається із чотирьох квадрантів, які відображають чотири різні варіанти майбутнього. Набір сценаріїв являє собою якісно різні варіанти розвитку подій. Розроблені на основі аналізу експертних оцінок сценарії реалізації проекту стратегічного альянсу будуть описувати граничні можливі збіги обставин.

У цьому випадку сценарний аналіз дозволяє, враховуючи рівень технічної й ринкової невизначеності, створити об'єктивне відбиття майбутніх перспектив компанії на ринку і ухвалити правильну стратегію з урахуванням дії інших учасників ринку.

При цьому характер поведінки компаній, що використовують сценарний аналіз, набуває властивості довгострокової гнучкості, тобто готовності до різних варіантів майбутнього. А у випадках планування діяльності в умовах високої невизначеності дозволяє скоротити число аналізованих обставин до декількох найбільш імовірних альтернативних напрямків, які разом містять у собі найбільш важливі фактори.

Саме можливість використання сценарного аналізу в умовах істотної невизначеності ситуації, є найбільш істотною відмінністю даного підходу від інших основ планування.

У цілому сценарний аналіз досить активно використовується керівниками сучасних підприємницьких структур, що часто працюють в умовах високого рівня невизначеності інформації й ризику [4, 5, 6], і як відзначають аналітики компанії «Ernst & Young», метод сценарного планування досить успішно застосовується великими підприємницькими структурами [7].

Вивчення досвіду використання методик сценарного аналізу [2, 4, 5, 6, 7] свідчить про підвищення ефективності корпоративного керування, зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень, розширення розуміння перспектив майбутнього. Аналіз кожного сценарію і їх порівняння між собою дозволяє виявити прорахунки в проекті стратегічного альянсу, ризику, які могли бути не враховані на більш ранніх етапах. Крім того, розгляд окремого сценарію дозволить зробити оцінку його відповідності корпоративній стратегії розвитку окремої підприємницької структури, визначити, наскільки результати співробітництва будуть відповідати її стратегічним цілям. На основі цих оцінок можна робити висновки про ефективність діяльності стратегічного альянсу.

#### Література:

1. Culot G., Orzesb G., Sartora M., Nassimbenia G. The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. *Technological Forecasting & Social Change* 157, 2020, 120092, pp. 1-34.
2. Quiceno G., Ávila R. Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry. *Energy Strategy Reviews*, 2019, 23, pp. 57-68.
3. Lindgren M., Bandhold H. Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy. *Softcover reprint of the original 1st ed.* 2003. 186 p.
4. Alcamo J. Environmental Futures: *The Practice of Environmental Scenario Analysis*, 2008, Elsevier B.V. Chapter 2, p. 14.
5. Lausset C., Lund K.M., Brattebø H. LCA and scenario analysis of a Norwegian net-zero GHG emission neighborhood: The importance of mobility and surplus energy from PV technologies. *Building and Environment*, 2021, pp. 1-12.
6. Swart R.J., Raskin P., Robinson J. The problem of the future: sustainability science and scenario analysis. *Global Environmental Change*, 2014, 14, pp. 137-146.
7. Бре́цман Ф., Гетц Й. Сценарне планування повертається і стає невід'ємною частиною ефективного корпоративного управління. *Портал компанії «Ernst & Young»*. URL: <http://performance.ey.com/wpcontent/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf> (дата звернення: 14.02.2024).

## ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПРАКТИК

**Шкварук Д.Г.**, викладач,  
Вінницький навчально-науковий  
інститут економіки, м. Вінниця, Україна

Сучасний світ стикається із загостреними екологічними викликами, пов'язаними зі змінами клімату, вичерпанням ресурсів та екологічними кризами. У цьому контексті виникає необхідність в інноваційних підходах та рішеннях для забезпечення сталого розвитку та введення зелених технологій. Однією з основних складових цього завдання є використання інноваційних фінансових інструментів, спрямованих на стимулювання та підтримку екологічно орієнтованих ініціатив. Зелені технології, що спрямовані на зменшення впливу людської діяльності на природу та розробка екологічно відповідальних практик, виступають важливими кроками у напрямку сталого розвитку. Інноваційні фінансові інструменти, які стимулюють ці технології, стають невід'ємною частиною стратегій екологічної стійкості та вирішення кліматичних проблем. Вдосконалення таких інструментів може визначити нові шляхи досягнення глобальної екологічної стійкості та впровадження зелених інновацій у різних галузях господарства.

Проблематика екологічних фінансів та побудови міжнародної фінансової системи на принципах відповідального інвестування стала об'єктом дослідження видатних науковців, таких як Б. Рубцова, П. Крутман, К. Перес, Н. Лінденберг, К. Беренсман, Архипова, Е. Зомонова, Б. Порфирієв, А. Гацько. Роботи цих авторів розкривають ключові виклики та можливості екологічних фінансів, які виявилися критичними для ефективного впровадження зелених технологій та практик у різних галузях господарства. Вони спрямовані на розуміння, як сучасні фінансові інструменти можуть стати каталізаторами для змін у способі виробництва, споживання та управління природними ресурсами.

Важливим напрямком у дослідженнях є аналіз зелених технологій у промисловості, що був розкритий працями вчених, таких як І. Василенко, Є. Чупринов, А. Іванченко, М. Скиба, В. Воробйов, В. Галиш та інших. Вони досліджують можливості та виклики впровадження екологічно відповідальних технологій у виробничих

процесах, підкреслюючи необхідність змін у підходах до виробництва на всіх рівнях. Продовження аналізу цих тематичних напрямків досліджень відкриває нові можливості для розробки та впровадження стратегій, що поєднують фінансові інновації з вирішенням екологічних проблем. Результати подальших досліджень можуть виявити значний вплив на розвиток сучасного суспільства, сприяючи ефективному вирішенню екологічних викликів та прискорюючи перехід до зеленої та сталої економіки.

Варто розглянути сутність поняття фінансові інструменти. Так, Ю. Коваленко та Я. Літвін, під фінансовими інструментами розуміють конкретні фінансові продукти, що обертаються на відповідних ринках. Вони мають грошову вартість та використовуються для ефективного розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів [1, с. 133]. Якщо мова йде про інноваційні фінансові інструменти, то це новаторські фінансові засоби або продукти, які виникають у відповідь на сучасні виклики та потреби, спрямовані на стимулювання певних економічних або соціальних практик, таких як зелені технології чи екологічна стійкість. Ці інструменти можуть включати нові види фінансування, інвестиційні продукти, а також стратегії управління ризиками, які сприяють досягненню конкретних економічних, екологічних чи соціальних цілей.

Нові види фінансування, спрямовані на стимулювання зелених технологій та екологічно відповідальних практик, визначають ефективні та інноваційні методи залучення капіталу для підтримки проєктів, спрямованих на збереження навколишнього середовища. Деякі з цих нових фінансових підходів включають:

– зелені облігації (є інноваційним фінансовим інструментом, спрямованим на залучення капіталу для фінансування екологічно відповідальних проєктів). Вони вирізняються своєю спрямованістю на зелені технології та ініціативи зі збереження природи, дотримуючись стандартів та принципів. Зелені облігації визначаються прозорістю використання зібраних коштів, оцінкою екологічного впливу та сприяють диференціації портфеля інвесторів, підтримуючи сталий розвиток та сприяючи переходу до екологічно відповідальних практик і технологій;

– зелені кредити (спеціально створені для фінансування проєктів з позитивним впливом на екологію). Вони відрізняються екологічним спрямуванням, визначеним міжнародними стандартами, що забезпечують прозорість та сталість. Зелені кредити можуть видавати як фінансові установи, так і підприємства, сприяючи інтеграції



екологічних принципів. Вимоги до використання коштів гарантують їхнє використання лише для реалізації екологічних проєктів, сприяючи розвитку та впровадженню інноваційних технологій. Зелені кредити виступають не лише як джерело фінансування, але й як катализатор для сталого розвитку та покращення стану навколишнього середовища, спонукаючи до впровадження екологічно відповідальних практик та технологій;

– зелені інвестиційні фонди (зосереджуються на інвестуванні в підприємства та ініціативи, які розвивають зелені технології, відновлювану енергію, а також сприяють зменшенню викидів та екологічному відновленню). Вони дозволяють інвесторам активно сприяти збалансованому підходу до доходу та сталому виробництву, забезпечуючи не лише фінансовий приріст, але й зазначений екологічний вплив;

– стартап-акціонерів (інвестиції в стартапи та підприємства, спрямовані на розробку екологічно ефективних рішень та зелених інновацій);

– екологічні краудфандингові платформи (надають можливість широкій громадськості внести свій вклад у збереження навколишнього середовища, забезпечуючи прозорий та децентралізований механізм фінансування). Інвестори мають можливість підтримати конкретні проєкти, які сприяють зменшенню викидів, впровадженню енергоефективних рішень чи збереженню природних резерватів. Відзначаючись широким спектром ініціатив та гнучкістю у виборі проєктів для фінансування, екологічні краудфандингові платформи активно сприяють залученню громадськості до участі у розвитку та реалізації екологічно орієнтованих проєктів, сприяючи тим самим збереженню природи та сталому розвитку;

– парковки зелених облігацій (об'єднання різних емітентів зелених облігацій у спеціальні портфелі для забезпечення різноманітності та ризикованості);

– екологічні індексні фонди (включають в себе портфелі акцій компаній, які відзначаються високими стандартами екологічної стійкості та соціальної відповідальності). Сприяючи розвитку зелених технологій, відновлюваної енергії та ефективного використання ресурсів, екологічні індексні фонди спрямовані на приваблення інвесторів, які віддають перевагу підтримці компаній, сприяючих сталому розвитку та мінімізації екологічного впливу. Забезпечуючи диверсифікацію та сталість інвестицій, ці фонди також виступають катализаторами для зростання усвідомленості та попиту на сталі та екологічно відповідальні підходи в управлінні фінансами;

– зелений інфраструктурний фонд (зосереджується на вкладеннях у проекти, спрямовані на покращення якості навколишнього середовища, збільшення енергоефективності та зменшення викидів). Він може включати в себе ініціативи з розвитку відновлюваної енергії, енергетичної ефективності в будівництві, зелених транспортних систем, а також проекти з водо- та відходоуправління. Зелений інфраструктурний фонд, надаючи фінансову підтримку цим проектам, сприяє не лише сталому розвитку, але й створенню інноваційних рішень для вирішення екологічних викликів. Забезпечуючи інфраструктурні зміни на рівні міст та регіонів, цей фонд виступає критично важливим для побудови екологічно стійкого та відновленого середовища, сприяючи тим самим досягненню глобальних цілей сталого розвитку.

Фінансовий ринок, у контексті постійного вдосконалення глобальних фінансів та збереження навколишнього середовища, виступає основним каналом для впровадження принципів «озеленення» світової економіки. Розробка фінансових інструментів, які зможуть ефективно інтегруватися в стійку модель глобального економічного розвитку, вимагатиме значного часу та буде критичною для подолання складних викликів у процесі зеленого фінансування. Цей процес передбачає активну співпрацю між урядами та міжнародними інституціями, а також представниками світової бізнес-спільноти, з метою визначення позитивних заходів та спільної дії для досягнення цілей сталого розвитку [2, с. 175].

Отже, інноваційні фінансові інструменти є важливим елементом переходу до сталого розвитку та збереження навколишнього середовища. Зелені облігації, зелені кредити, індексні фонди, екологічні краудфандингові платформи та зелені інфраструктурні фонди відіграють значущу роль у залученні фінансових ресурсів для проектів, спрямованих на зменшення викидів, використання відновлюваної енергії та розвиток екологічно стійких ініціатив. Ці інструменти сприяють не лише фінансовому зростанню, але й підтримці та поширенню інновацій, спрямованих на збереження природи та покращення якості середовища. Зелені фінансові інструменти визначають новий підхід до інвестування, де екологічна відповідальність стає не тільки соціальною метою, але і важливим чинником успішної та сталої економічної діяльності.

### Література:

1. Коваленко Ю.М., Літвін Я.А. Фінансові інструменти, їх класифікації та напрями інноваційних розвідок. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1(17). С. 132-142.

2. Тарасова О. Особливості сталого інвестування в розвиток екологоорієнтованої економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 6, Том 2. С. 168-177.

3. Коваленко Ю.М., Літвін Я.А. Фінансові інструменти, їх класифікації та напрями інноваційних розвідок. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1(17). С. 132-142. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176593>

4. Тарасова О. Особливості сталого інвестування в розвиток екологоорієнтованої економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 168-177. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-29)

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

**Яблонь В.Д.**, здобувач ступеня PhD\*

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

У підсумку аналізування теоретико-методичних засад дослідження туризму на різних рівнях управління – як виду економічної діяльності, галузі та сектора економіки і т. п. – встановлено, що найбільш глибоким за змістом та широким за охоплюваними аспектами щодо впливу на соціально-економічну систему та національну економіку країни є поняття «туристичний комплекс». Його слід розглядати як багатофункціональну цілісну систему, що характеризується високим рівнем вертикально-горизонтальної, у т. ч. міжсекторальної та міжгалузевої, інтеграції та поєднує в єдиному складному технологічному процесі різні види економічної діяльності, забезпечуючи ефективне функціонування й розвиток туристичного сектора національної економіки. Туристичний комплекс, з одного боку, розглядається як один із пріоритетних секторів національного господарства (з огляду на його внесок в економіку, а також системний вплив на стимулювання розвитку таких видів економічної діяльності / галузей національної економіки, як АПК, будівництво, транспорт, тимчасове розміщування й організація харчування, страхова діяльність, охорона здоров'я, мистецтво, розваги та відпочинок, ін.), а з іншого боку, як високоперспективна сфера державного регулювання процесів

---

\* Науковий керівник – Барна М.Ю., д.е.н., професор

стабілізації соціальної (зростання якості життя, покращення соціально-трудових відносин, посилення соціальної безпеки) та активізації економічної (масштабування синергічних макроекономічних ефектів, підтримка трендів до збалансованого економічного зростання, зміцнення фінансової системи держави та поживлення інвестиційно-інноваційної діяльності) компонент сталого поступу країни.

Державне регулювання розвитку туристичного комплексу є складовою державної економічної, зокрема структурно-галузевої, політики, являє собою сукупність та послідовність дій, які реалізує держава (органи державної влади та місцевого самоврядування) з метою впливу на перебіг задля покращення процесів функціонування та розвитку, а саме усунення вад механізму ринкового регулювання та реалізації туристичного потенціалу країни, її регіонів, територій, зміцнення конкурентоспроможності туристичного комплексу та розвитку туристичного бізнесу. У таких цілях задіюється класична система державного регулювання, базисними елементами якої слугують: суб'єкти регулювання та об'єкти впливу, мета, цілі / завдання державної політики, принципи, стратегія, методи, механізми, інструменти та заходи. Однак, в сфері розвитку туристичного комплексу національної економіки зазначені елементи мають властиву їм специфіку, провідними аспектами якої вважаються доповнення місії державної політики аспектом ефективного використання природно-кліматичних умов і ресурсів, історико-культурної спадщини, народних традицій, системи рекреаційно-лікувальних та санаторно-курортних об'єктів; вклучення до цільових орієнтирів завдань посилення міжгалузевого синергізму, стимулювання місцевого економічного розвитку, ефективізації сфер охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, освіти, спорту, науки, культури й мистецтва; надання переваги методам економічного характеру в поєднанні з стандартизацією і контролем якості послуг; формування та реалізація державного регулювання на засадах організаційного й економічного механізмів на основі повноцінного якісного інституційно-правового забезпечення господарської діяльності в сфері туризму та суміжних видах діяльності; поєднання інструментарію, орієнтованого на мотивацію до розбудови системи об'єктів та інфраструктури туристичного комплексу, формування та зміцнення інтеграційних вертикально-горизонтальних зв'язків, міжгалузевої кооперації та просторового розвитку.

Контроль якості та ефективності реалізації державної політики розвитку туристичного комплексу опирається на інструментарій моніторингу перебігу його процесів, аналізу стану, динаміки й структурних характеристик еволюції, діагностики реалізації мети,

стратегічних пріоритетів й операційних завдань, іншими словами – методичні рекомендації з організації та реалізації функції аналізу. Складність і нетиповість дослідження складних динамічних багаторівневих і багатофакторних соціально-економічних систем обумовлює необхідність застосування різних комбінацій методів, моделей, методичних підходів тощо, склад і послідовність задіяння яких визначається метою аналізу на відповідній стадії поступу туристичного комплексу. Саме тому важливо дотримуватися двох групи принципів щодо: (1) процесу аналізування загалом (врахування стану і тенденцій на всіх рівнях управління, композиційного аналізування, встановлення передумов для подальшого зростання, визначення міри реалізації потенціалу, формування висновків в частині достатності ресурсного забезпечення, характеристика структурної збалансованості); (2) аналізування якості державного регулювання (визначення сумарного ефекту в розрахунку на одиницю ресурсів, співвідношення результату з ресурсними можливостями країни, визначення міри привабливості бізнес-середовища в туризмі, аналізування соціально-суспільної відповідальності, міри модернізації інфраструктури, оцінювання впливу на безпеку та сталий розвиток).

Врахування зазначених принципів дозволило сформувати модель аналізування розвитку туристичного сектора у вигляді ромба, в основі якого – провідні аспекти на таких рівнях управління, як мікроекономічний, галузевий, локальної інтеграції (кластерів), суспільний, а в центрі – композиційний індекс, що поєднує і характеризує стан розвитку суб'єктів туризму та суміжних видів економічної діяльності, туристичної інфраструктури, галузевих кластерів й інших форм міжгалузевої співпраці в туризмі, внеску комплексу в галузевий розвиток, економіку регіонів та національне господарство.

#### Література:

1. Арубіна А.В., Онойко Ю.Ю., Щербатюк Н.І. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2227>
2. Васильців Т.Г., Лупак Р.А. Оцінювання формування конкурентних переваг туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 3(1). С. 189-194.
3. Васильців Т.Г., Лупак Р.А., Рудковський О.В., Белікова С.О. Стан та тенденції розвитку туристичного комплексу в контексті забезпечення економічної безпеки України. *Економіка та держава*. 2019. Вип. 19. С. 17-25.
4. Гуткевич С.О. Привабливість Українських Карпат: сільський зелений туризм : монографія. Київ : НУХТ, 2016. 293 с.

Секція

*Управління  
інноваціями,  
інвестиціями та  
інтеграційними  
процесами в  
стабілізації розвитку  
суб'єктів економічних  
відносин*

## РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ В ПРОТИДІЇ ПЕРЕДЧАСНІЙ ДЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Алексеєнко Л.М.**, доктор економічних наук, професор,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8256-5587>

**Тулай О.І.**, доктор економічних наук, професор,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5588-7046>

Країни з економікою, що розвивається, зіштовхуються з трендами передчасної деіндустріалізації. Для успішної конкуренції на світових ринках потрібні технології, які вимагають усе більше кваліфікованих працівників і капіталу. Dani Rodrick визначає, що передчасна деіндустріалізація – це не тільки соціальна проблема, це проблема економічного росту, оскільки вона не дає можливості країнам з низьким доходом відтворити минулі, орієнтовані на експорт, стратегії індустріалізації [1]. Відповідно економічне зростання за рахунок інтеграції у світові ринки потребує новітніх технологій.

Поширення фінансових інновацій між країнами формує критичний канал, через який фінансові шоки передаються між економіками. Фінансові інновації ускладнюють визначення того, чи є фінансова установа неплатоспроможною або неліквідною. Використання середньомасштабної моделі DSGE для двох країн, яка включає ендогенний механізм зростання, підтверджує про вплив інновацій [2]. Модель демонструє міжнародне розповсюдження технологій. Проте не технологічні потрясіння чи будь-які інші потрясіння, а передача потрясінь через розповсюдження нових фінансових технологій є ключовим рушієм міжнародних бізнес-циклів.

З 2023 року центральні банки ЄС суттєво посилюють монетарну політику, а уряди ЄС скорочують бюджетні трансферти та фіскальну підтримку економіки. Жорстка монетарна політика зумовлює підвищення вартості кредитів, погіршення балансу нерухомості домогосподарств й корпорацій. Банківський сектор ЄС має достатній запас капіталу, але в умовах фінансових шоків чи геополітичної конкуренції може виникнути несприятливий сценарій, який ускладнить умови кредитування.

Ускладнення економічних процесів в фінансовому сегменті доцільно досліджувати не ізольовано для того, щоб учасники банківського сектору мали досконалу інформацію про фінансові кризові явища, типи шоків та новітні фінансові технології.

В умовах військового стану банківський сектор України отримав 86,5 млрд грн чистого прибутку за 2023 рік з урахуванням підвищення ставки податку на прибуток до 50 %. Рухієм високого прибутку був чистий процентний дохід, який за рік зріс майже на третину. У IV кварталі 2023 року роль процентних доходів від ОВДП та кредитування зростає, водночас частка процентних надходжень за депозитними сертифікатами зменшилася [3]. Банки за участю держави в капіталі (БДК) відіграють важливу роль в стабілізації фінансової системи в умовах військової агресії. Порівняння фінансових результатів й місця кожного БДК з банками іноземних фінансових груп і банками із приватним капіталом свідчить про доцільність перегляду переліку ключових стратегічних показників банків із позиції уніфікації та зручності для вимірювання і порівняння результативності роботи топ-менеджменту, а також моніторингу інвестиційної привабливості та можливостей застосування новітніх фінансових продуктів.

Національний банк реалізує власну Стратегію під назвою «Фінансова фортеця», яка сфокусована на спротиві проти військової агресії та відновлення країни [4]. Відкриття мобільних відділень, укладання агентських угод, розширення переліку новітніх фінансових продуктів і послуг сприятиме імплементації безбар'єрності та інклюзії в клієнтському сервісі.

#### Література:

1. Dani Rodrick. Addressing Challenges of A New Era: Against Rule-of-Thumb Economics. March 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2024/03/Point-of-view-addressing-challenges-of-a-new-era-Dani-Rodrick> (date of application: 01.03.2024).

2. Leonore Raguideau-Hannotin. The case of financial and banking integration of Central, Eastern and South Eastern European countries: a gravity model approach. Working papers. INFER. 2022.05. 50 p.

3. Кредити зростають з огляду на пошвавлення попиту та зниження ставок, а роль кредитування в доходах банків збільшується. Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/krediti-zrostayut-z-oglyadu-na-pojvavlennya-popitu-ta-znijennya-stavok-a-rol-kredituvannya-v-dohodah-bankiv-zbilshuyetsya-oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 01.03.2024).

4. Реалізація оновленої Стратегії НБУ сприятиме розширенню інклюзії та формуванню безбар'єрної фінансової системи. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/realizatsiya-onovlenoyi-strategiyi-nbu-spriyatime-rozshirennyu-inklyuziyi-ta-formuvannyu-bezbaryernoji-finansovoyi-sistemi> (дата звернення: 01.03.2024).



## ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

**Бендасюк О.О.**, доктор економічних наук, доцент,  
Інститут агроекології і природокористування НААН м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7865-494X>

**Сахарнацька А.І.**, кандидат економічних наук, старший дослідник,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5863-4917>

Враховуючи стрімке погіршення рівня та якості життя мешканців села, зростаюче безробіття та зменшення кількості працездатного населення, занепаду та руйнування соціальної інфраструктури поживавлення соціально-економічного розвитку сільських територій створить передумови для перебудови суспільно-економічних відносин і становлення нових організаційно-правових форм підприємницької діяльності, розвитку нетрадиційних видів економічної діяльності, поліпшення соціального захисту сільського населення тощо.

Процеси повоєнного соціально-економічного відновлення українського села в значній мірі залежить від економічного стану, інвестиційної привабливості сільських територій та подолання причин низької інвестиційної привабливості. Основними причинами низької інвестиційної привабливості є: відсутність системного підходу та незбалансована фінансово-кредитна політика; політичні та еколого-економічні ризики; низький рівень прибутковості та вкладень; циклічний характер розвитку; незадовільний рівень виробництва, доходів населення та низький платоспроможний попит мешканців сільських територій; стан розвитку інфраструктури; нестабільність політичної та економічної ситуації; висока ступінь зношення сільськогосподарського устаткування; недосконалість нормативно-законодавчої бази тощо.

Військова агресія РФ також сприяла значному зменшенню обсягу запропонованих ресурсів на інвестиційний ринок, що вимагає перед державними та місцевими органами влади необхідності пошуку нових способів залучення інвесторів та розвитку бізнесу на сільських територіях, що дозволить стабілізувати і забезпечити соціально-політичну та еколого-економічну стабільність та збільшення фінансових надходжень до місцевих бюджетів.

Низька інвестиційна активність, обмеженість інвестиційних ресурсів та інвестиційна привабливість в цілому вимагає формування нової державної інвестиційної стратегії, що обумовлює потенційну зацікавленість інвесторів щодо вкладання коштів. Адаже, інвестиційна привабливість визначається дією системи чинників як об'єктивного (соціально-економічні особливості інвестиційної привабливості території, основні напрямки структурної трансформації економіки), так і суб'єктивного (дії, що пов'язані з діяльністю органів місцевої влади, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення іноземних інвестицій в економіку регіону характеру [1].

Інвестиційна привабливість сільських територій формується під дією множини факторів і впливом закономірностей розвитку масових соціально-економічних явищ і процесів. Вагому роль відіграє наявність та привабливість аграрного виробництва, інвестування у відновлення і розвиток сільськогосподарських підприємств, що сприятиме створенню нових робочих місць і розвиватиметься просторовий потенціал сільської території.

Слід відмітити, що в даний час не всі регіони країни мають високу інвестиційну привабливість, що супроводжується: нерівномірним розподілом інвестиційних ресурсів; змушує потенційних інвесторів вкладати кошти в регіони з великою кількістю природних ресурсів; відтоком інвестицій в інші, більш привабливі країни. Саме тому, перед державними органами влади стоїть завдання покращення інвестиційної привабливості сільських територій і створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка запровадження та функціонування проектів, які можуть бути привабливими для інвесторів.

Забезпечення сприятливого інвестиційного клімату має за мету забезпечення захисту прав інвестора від інвестиційних ризиків, тобто непередбачених втрат доходу і капіталу. Інвестиційний клімат – це узагальнена характеристика сукупності соціальних, економічних, організаційних, правових, політичних, соціокультурних передумов, що визначають привабливість і доцільність інвестування в ту чи іншу господарську систему [2, с. 131].

Основними складовими інвестиційної привабливості території є: інвестиційний потенціал (ІП), як самостійна характеристика інвестиційної привабливості та інвестиційний ризик (ІР). ІП як сукупність інвестиційних ресурсів становить ту частину накопиченого капіталу, яка представлена на інвестиційному ринку у формі потенційного інвестиційного попиту, що забезпечує задоволення матеріальних, фінансових та інтелектуальних потреб відтворення капіталу.

Інвестиційний ризик характеризує ймовірність втрати інвестиційних ресурсів та доходу від них, показує, чому потрібно чи непотрібно здійснювати інвестування.

Такими чином, фактори, які потрібно враховувати при створенні привабливого інвестиційного клімату та які спроможні забезпечити інвестиційну привабливість сільських територій є наступні [3]:

- політичний – характеризується показником стабільності чи нестабільності політичної системи, наявність/відсутність конфліктів між політичними опонентами, частотність зміни урядів, кількість політичних скандалів, ступінь довіри до влади, характеристику взаємовідносин центральних та місцевих органів влади; ступінь довіри населення тощо;

- економічний – вивчення загального стану економіки сільської території; позиціонування економічного становища; режим використання і відтворення робочої сили; матеріально-технічне, ресурсне забезпечення; наявність розвинутої інфраструктури; науково-кадровий потенціал та науково-технічний розвиток;

- фінансовий – загальне становище фінансово-кредитної системи, доступність фінансових коштів кожної окремої сільської території, доступність до кредитних ресурсів, стан місцевого бюджету;

- соціальний – характеризує рівень та якість життя сільського населення; житлово-комунальні умови; систему охорони здоров'я тощо;

- правовий – наявність стабільного законодавства, конституційних законів, кодексів, законів, що захищають права власності та права інвесторів, їх несуперечливістю, простотою та чіткістю, що передбачає наявність прямої дії і механізмів виконання, а також ефективністю судової системи;

- екологічний – визначає екологічної безпеки життєдіяльності та дієвості екологічного законодавства, рівень санкцій за забруднення навколишнього природного середовища під час ведення підприємницької діяльності на селі.

Проведення аналізу та прогнозування інвестиційної привабливості сільських територій забезпечить прийняття виважених, науково-обґрунтованих інвестиційних рішень.

В кінцевому підсумку, можна відзначити, що розвиток інвестиційної привабливості сільських територій, створення для цього сприятливих умов та робота із залучення інвесторів – це завдання, які ставляться перед центральними та місцевими органами влади, з метою більш широкого залучення інвестиційних ресурсів, що призводить до зростання та подальшого сільського розвитку; підвищення конкурентоспроможності.

Отже, до основних факторів, що сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості сільських територій слід віднести: розвиток сучасної та ефективної інфраструктура (дороги, комунікації, енергетичні мережі, доступ до мережі Інтернету); наявність аграрно-ресурсного потенціалу; прозора та ефективна державна політика щодо розвитку сільських територій та надання інвестиційних стимулів; інноваційно-технологічна модернізація сільськогосподарського виробництва; доступність до фінансово-кредитних, інвестиційних ресурсів та фондів; підвищення рівня та якості життя мешканців сільських територій, доступ до медичних та страхових послуг.

#### Література:

1. Музиченко А.С. Засоби залучення інвестицій в регіони. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2000. № 11. С. 66-74.
2. Активізація інвестиційного процесу в Україні: колективна монографія / [Т.В. Майорова, М.І. Діба, С.В. Онишко та ін.]; за наук. ред. М.І. Діби, Т.В. Майорової; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К. : КНЕУ, 2012. 472 с.
3. Рогач О.І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2005. 720 с.

## ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇНИ

**Василенко О.Б.**, здобувач освіти,  
Київський електромеханічний фаховий коледж, м. Київ, Україна  
**Малишкін О.І.**, доктор економічних наук, професор,  
Київський електромеханічний фаховий коледж, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2443-0254>

Інформаційні технології (ІТ) – найпоширеніша галузь економіки у 21 ст. ІТ-сфера потребує значних витрат на створення будь-якого продукту. Економіка будь-якої країни та ІТ-сфера пов'язані між собою. В сучасних умовах інформаційне забезпечення грає роль ключового фактору виробництва.

За допомогою стрімкого розвитку техно-інформаційної індустрії з'явився новий сектор економічного розвитку, його назвали «інформаційна економіка».

Існує гіпотеза, перевірена американськими фахівцями ІТ-співзасновниками корпорації Intel: транзистори, які розташовані в інтегральних схемах, збільшуються у своїй кількості удвічі за рік. Це явище викликає зменшення вартості на сам продукт тобто на комп'ютер, а потужність комп'ютера збільшується. Глобалізація таких інформаційних змін впливає на економіку в цілому. Швидкий обмін інформацією і застосування новітніх технологій дозволяють підприємствам працювати більш ефективно, спілкуватися з клієнтами й партнерами у всьому світі та швидко реагувати на зміни в глобальній економіці. Таким чином, ІТ-сфера відіграє критичну роль у сучасній економіці, забезпечуючи необхідні технології, інновації та прискорення розвитку інших сфер. Крім економічного впливу, ІТ-сфера має соціальний вплив на суспільство. Вона допомагає вирішувати складні проблеми, поліпшує якість життя людей і забезпечує доступ до інформації та освіти [1].

Трансформаційні зміни в економіці характеризуються такими ознаками: постійна зміна переходів із нестійкого стану у стійкий та навпаки: сукупність змін призводять до нового економічного стану; відбувається сталий розвиток більшості економік країн світу. Трансформаційні зміни в економіці характеризуються постійною зміною переходів між нестійким та стійким станом. Це означає, що економіка постійно пристосовується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [2].

З точки зору інформаційного забезпечення, перша трансформація полягає у зміні підходу до цінності продукту та послуг для клієнта - на сьогодні клієнт хоче купувати продукт переважно дистанційно та мати підтримку в обслуговуванні. Дистанційність передбачає використання цифрових технологій. Друга трансформація передбачає на сьогодні крокування інформаційного продукту попереду за матеріальні цінності. Завдяки цьому вплив ІТ на різні галузі виробництва стає все більш істотним. Третя трансформація полягає в трансформації бізнес-моделей на засадах ринкової економіки з поглибленою співпрацею з цифровими компаніями для створення нових або модернізованих систем виробництва.

Технологічні засоби в інформаційних технологіях впливають на внутрішній розвиток, адже інформаційні технології покращують і пришвидшують випуск продуктів за допомогою автоматизації виробництва. По суті, інформаційні системи створюють конкурентоспроможну компанію у будь-якій сфері бізнесу.

Суттєві зміни відбуваються, у першу чергу, у структурі, кількості та якості робочої сили підприємств. Зокрема, створено чимало робочих місць, де фахівці можуть працювати віддалено від самого місця роботи (офіс, цех тощо) в т.з. коворкінгах. Це також місце роботи, але воно незалежне та мобільне, фахівець може працювати на комп'ютері вдома онлайн дистанційно та вирішувати завдання різного характеру не витрачаючи часу на проїзд до фірми від якої він працює [3].

Щодо українського ринку ІТ, компанія SPEKA (профільна організація) оцінила розвиток українського ІТ та її внесок в українську економіку. Так, за результатами 2022 року ІТ-індустрія забезпечила валютні надходження до української економіки у розмірі 7,4 млрд. дол. США, що більше на 400 млн. дол. США від попереднього року [1].

Загальний стан ІТ-індустрії України у період до повномасштабної війни можна оцінити як високий. При цьому з 2014 року після початку російської агресії Україна відходить від російського ринку та розширює свої кордони бізнесу на Європу та Азію. Економіки цих континентів є достатньої привабливими. Більше того, з 2020 року ситуація пандемії не скоротила ІТ-ринок, оскільки працівники ІТ масово перейшли на нову форму роботи – онлайн.

Роки повномасштабної війни (2022-2023) негативно вплинули як на розвиток вітчизняної економіки, так обсяги послуг ІТ-індустрії. Якщо у 4-му кварталі 2021 р. обсяг експорту послуг складав 2,11 млрд. дол., то у 1-му кв. 2022 р. – 1,74 (просідання на 17,4 %) [3], то у 4-му кв. того ж року – 1,87 (просідання на 11,4 %). У 2023 р. середній квартальний обсяг склав 1,68 млрд. дол., що складає 79,62 % від довоєнного стану. Отже, вийти на рівень 2021 року ще не вдалося.

Проте, українське профільне об'єднання Ukraine Association ІТ стверджує, що у найближчі часи обсяги послуг ІТ-індустрії підуть угору завдяки зовнішнім і внутрішнім чинникам - за рахунок новацій для підтримки ІТ – фахівців, гарної репутації українських компанії і фахівців та зростання обсягів замовлень з боку як вітчизняних, так і закордонних клієнтів.

### Література:

1. ІТ в економіці України: як змінювалася його частка, вплив та тренди ринку за роки незалежності. URL: <https://speka.media/it-v-ekonomici-ukrayini-yak-minyalasya-iogo-castka-vpliv-ta-trendi-rinku-za-roki-nezaleznosti-plrw0p> (дата звернення: 05.02.2024).

2. Рощина Н.В., Черненко Н.О. До питання впливу ІТ-систем на економіку України. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4884> (дата звернення: 05.02.2024).

3. Експорт IT-послуг на початку 2023 року знизився на 16 %.  
URL: <https://jur-gazeta.com/golovna/eksport-itposlug-na-pochatku-2023-roku-znizivsya-na-16.html> (дата звернення: 05.02.2024).

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ З РОБОТИЗАЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ВИРОБНИЦТВА

**Власенко Т.В.**, кандидат економічних наук,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0862-9175>

**Власовець В.М.**, доктор технічних наук,  
Львівський національний університет  
природокористування, м. Дубляни, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6657-6761>

Використання промислових роботів на сучасних машинобудівних підприємствах дозволяє вирішувати широке коло завдань та суттєво підвищити ефективність та продуктивність виробництва. Одним із стандартів машинобудівної галузі є концепція Індустрія 4.0, яка акцентується на цифровізації та керованості виробничих процесів за допомогою промислового Інтернету речей (IIoT), кіберфізичних систем, хмарних обчислень та штучного інтелекту, на інтеграції передових робототехнічних систем, обладнаних датчиками та алгоритмами штучного інтелекту, в смарт-виробництво. Такі роботи мають адаптивну поведінку та миттєву комунікацію з іншими машинами та системами. Незважаючи на значні початкові витрати на запровадження роботів у виробництво в довгостроковій перспективі виробництво має суттєві економічні вигоди - зменшення операційних витрат, мінімізація помилок та дефектів, підвищення безпеки робочих місць. Крім того інтеграція роботів з датчиками та технологіями IIoT дозволяє збирати та аналізувати дані в реальному часі для моніторингу виробничих метрик, ідентифікації факторів, що впливають на продуктивність, оптимізації робочих процесів та прийняття обґрунтованих рішень для покращення ефективності та прибутковості. Все це суттєво підвищує конкурентоспроможність підприємства, дозволяє швидше реагувати на ринкові вимоги, збільшувати потужність виробництва, впроваджувати нові продукти та зберігати конкурентоспроможність, позиціонуючи себе як лідерів та інноваторів. Саме тому в останній час збільшилась кількість





попередньому етапі визначається також доцільність проекту для конкретних умов. Проводяться дослідження доцільності для оцінки технічної, фінансової та операційної спроможності впровадження технології роботи, враховуючи фактори, такі як наявна інфраструктура, ресурси, технологічна готовність та потенційні переваги.

На другому етапі управління проектом провадиться стратегічне планування. Розробляється комплексний план проекту, в якому визначаються ключові етапи, результати, терміни виконання та потрібні ресурси для реалізації ініціативи з роботизації. Відповідно до плану відбувається розподіл ресурсів, включаючи бюджет, персонал, обладнання та технології, для підтримки успішної реалізації інноваційних рішень. В заключній частині етапу визначаються потенційні ризики та виклики, пов'язані з проектом, такі як технічні невизначеності, складнощі інтеграції, опір працівників, відповідність регуляторним вимогам та розробляється стратегія мінімізації ризиків.

На третьому етапі відбувається оцінка та вибір технологій. Сучасне програмне забезпечення з моделювання роботів дозволяє створити цифрові моделі роботів, підготувати програми для їх використання в конкретних умовах виробництва та порівняти моделі різних виробників для оптимального результату. На підставі таких критеріїв як компетентність, репутація, якість продукції, технічна підтримка та вартість провадиться оцінка та вибір постачальників робототехнічних рішень та технологічних партнерів, які надалі забезпечать підтримку рішень на протязі всього їх життєвого циклу.

На четвертому етапі провадять проектування та розробку робототехнічного рішення. Відбувається кастомізація та інтеграція інновації в діюче виробництво, забезпечується сумісність з виробничими процесами, обладнанням та існуючим програмним забезпеченням. Після адаптації програмного забезпечення проводиться тестування та перевірка робототехнічних рішень для забезпечення надійності, ефективності, безпеки та відповідності стандартам та регулятивним вимогам.

Таким чином в роботі позначені основні етапи з впровадження інновацій у діюче машинобудівне виробництво. Перед прийняттям рішення щодо впровадження технологій роботизації виконується комплекс розрахунків: визначення вартості початкових інвестицій, операційних витрат, економія на витратах на працю, покращення продуктивності, підвищення якості та точності, аналіз повернення інвестицій (ROI), період окупності, чиста поточна вартість та аналіз чутливості.

### Література:

1. Синтез робототехнічних систем в машинобудуванні / [Л.С. Пелевін, К.І. Почка, О.М. Гаркавенко та ін.]. К. : Інтерсервіс, 2016. 258 с.
2. Ніколайчук В.М. Основи робототехніки: навчальний посібник / В.М. Ніколайчук. Рівне : НУВГП, 2008. 76 с.
3. Yaru Xu, Rong Liu. Concise method to the dynamic modeling of climbing robot. *Advances in Mechanical Engineering*. 2017. Vol. 9(2). P. 1-10.
4. Vlasenko, S., Kiurchev, S., Abdullo, V., Verkholtantseva, Automated Control of the Gear Profile for the Gerotor Hydraulic Machine. *Lecture Notes in Mechanical Engineering*. 2022. Vol. 1, P. 32-43.
5. Vlasenko, T., Vlasovets, V., Kovalyshyn, S., Kovalyshyn, O., Kurpaska S., Bilovod, O., Shulga, L. Effect of various factors on the measurement error of structural components of machine parts materials microhardness using computer vision methods. *Przegląd elektrotechniczny*. 2023. Vol. 1. P. 325-330.

## РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СТВОРЕННІ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ІНВЕСТИЦІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Гацько А.Ф.**, доктор економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-5043>

**Копійковський А.М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) РВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Державне регулювання інвестиційної діяльності є важливою складовою для забезпечення економічного зростання країни та покращення умов життя громадян. В умовах переходу до ринкових відносин одним із важливих завдань є структурні реформи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування економіки. Для визначення оптимальної структури виробництва необхідно використовувати нові, сучасні методи, оскільки практика показує, що традиційні методи не завжди забезпечують потрібний рівень ефективності в умовах ринкових перетворень.

Україна не зможе подолати поточну кризу у всіх сферах своєї економіки та вступити до світового економічного простору, якщо не проведе повноцінну реструктуризацію своєї економіки, не використає сучасні технології для ефективного та економного використання ресурсів країни, не впровадить енергоощадні технології та високоефективне обладнання. Серед найбільш актуальних проблем

зараз – структурна реформа промисловості на всіх рівнях управління. Ця реформа має бути підтримана науковими, методичними та правовими засадами, а також отримати підтримку з боку держави у вигляді ефективного державного регулювання.

В епоху перехідної економіки економічні процеси стають складнішими, вимагаючи комплексного дослідження структурних змін, які відбуваються як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Особливу увагу потребує аналіз та прогнозування тенденцій розвитку промисловості, а також вивчення державного регулювання інвестиційних процесів. У ситуації обмежених фінансових ресурсів настає час для обґрунтування структури організаційно-економічного механізму інвестування у структурні зміни в промисловості та його регулювання. Це завдання, яке має як теоретичний, так і практичний аспекти, нерозривно пов'язане з капітальними вкладеннями та інвестиціями, без яких важко забезпечити сталий економічний зріст.

Згідно з думкою зарубіжних та вітчизняних експертів, одним із ключових факторів економічного розвитку є інвестиції. Ці інвестиції, незалежно від їхнього походження, мають бути орієнтовані на інноваційні процеси, такі як впровадження високоефективного та продуктивного обладнання, технологічне оновлення та глобальна реструктуризація виробництва, особливо в пріоритетних галузях та секторах стратегічного значення, з метою підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Збільшення внутрішніх інвестицій пов'язане з ростом валового внутрішнього продукту, зокрема, частини, що спрямовується на валове нагромадження основного та обігового капіталу. Безумовно, іноземні інвестори можуть слугувати додатковим джерелом інвестиційних коштів, оскільки активно шукають можливості для інвестування у економіку інших країн. Привабливість інвестицій, сприятливий інвестиційний клімат та стабільне законодавство є основними умовами для їхнього залучення. Таким чином, вдосконалення механізмів регулювання, зокрема державного, та активізація інвестиційних процесів залишаються актуальними та важливими завданнями.

Під час переходу до ринкової економіки ключовим завданням є налагодження ефективної системи управління та регулювання інвестиційної діяльності. Це сприятиме активізації і побудові найбільш раціонального механізму інвестування, спрямованого, передусім, на відновлення та розвиток основних, стратегічних та пріоритетних галузей економіки. Зростання виробництва, впровадження нових ресурсозберігаючих технологій та структурна перебудова економіки

можливі лише за умови широкого використання кредитних ресурсів та залучення інвестицій, а також створення найбільш раціональних та економічно вигідних відносин між інвесторами та підприємствами.

У низці постсоціалістичних країн, включаючи Україну, інвестиції стають ключовим фактором для економічного зростання. Під час реформування вітчизняної економіки ставляться перед широкомасштабними завданнями щодо досягнення позитивних, необоротних змін у всіх галузях економіки шляхом переходу до ринкових відносин. Однак реалізація таких широкомасштабних заходів і програм потребує значних фінансових ресурсів, які не завжди можуть бути забезпечені власними джерелами. Внутрішні джерела, переважно, використовуються для підтримки життєво важливих сфер економіки, а не для розвитку підприємств і галузей. Криза інвестиційних процесів і механізмів інвестування в національному розвитку обумовлена кількома важливими причинами. Однак основна складність полягає в обмежених можливостях внутрішніх нагромаджень та неспроможності вітчизняних інвесторів повністю компенсувати відсутність капітальних вкладень для стимулювання економічного зростання.

У період незалежності України її економіка все більше інтегрується в світову та європейську економічну систему, що супроводжується прийняттям міжнародних стандартів у сфері виробництва, фінансів та права. Таке використання єдиної економічної, фінансової та юридичної термінології стає ключовим засобом зближення вітчизняного законодавства з міжнародними стандартами, що в свою чергу сприяє зрозумілому та чіткому взаєморозумінню. Розширення Європейського Союзу на континенті та його безпосереднє сусідство з Україною сприяють поглибленню співпраці, яка охоплює не лише сферу політики, а й економіку та фінанси. Особливо важливою є сфера інвестиційної діяльності, що зміцнює процеси євроінтеграції України, особливо в умовах складного політичного та економічного середовища, спричиненого деякими невизначеностями у відносинах з північним сусідом [1].

Стандартизація вітчизняної термінології у сферах законодавства, економіки та нормативно-правового регулювання повинна відбуватися шляхом точного відтворення міжнародних та європейських стандартів у національних законодавчих актах і регулюючих документах. Ці стандарти, як правило, супроводжуються визначеннями, які наряду з термінами складають термінологічний апарат відповідних актів та положень. Одна з основних проблем, що призводить до недорозумінь у використанні термінів і визначень українського законодавства, полягає

у розбіжностях у їх застосуванні. Тому вже зараз належить формувати національний єдиний нормативно-правовий простір та забезпечувати однозначність термінології як у конкретних законодавчих актах, так і у рамках відповідних галузевих нормативних документів.

Світовий досвід підтверджує, що для успішного розвитку суспільства і вирішення не лише економічних, а й соціальних завдань необхідно формувати спеціальні форми регулятивної спрямованості. Це призводить до створення відповідних адміністративних і правових органів у вигляді спеціальних установ і організацій, які координують та впорядковують різні сфери суспільних відносин і соціальних потреб.

За сьогоденних умов регулювання та створення інституційного середовища відводиться державі. Це передбачає, що держава має або ефективно виконувати цю функцію, що сприяє розвитку національної економіки і суспільства, або бути пасивною в цьому аспекті.

Важливо відзначити, що успішність держави як головного регулятора економічних процесів, зокрема інвестиційних, залежить від рівня розвитку суспільних інститутів та кваліфікації фахівців, які керують цими інститутами.

Протягом всього періоду незалежності України була створена інституційна база для внутрішнього ринку інвестицій та інновацій, що ґрунтується на розвитку відповідного законодавства у сферах наукових досліджень, інвестиційної та інноваційної діяльності, а також у розвитку пріоритетних та стратегічних галузей національної економіки. Це призвело до розроблення нормативно-правових актів, прийняття законів України, а також вітчизняними науковцями, економістами та практиками, було розроблено «Стратегію економічного і соціального розвитку України на 2004-2015 роки». Ці документи визначають правові, економічні та організаційні основи державного регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, заходи регулювання відносин між суб'єктами та учасниками інвестиційної діяльності в інвестиційних процесах, а також визначають пріоритети і напрями інноваційної та стратегічної інвестиційної діяльності [2; 3; 4; 5].

Отже, для досягнення високих темпів економічного зростання, підвищення інвестиційної активності та прискорення розвитку інвестиційних процесів важливою є реалізація інвестиційної та інноваційної політики держави, державне регулювання фондового ринку, розвиток фондових бірж, стимулювання іноземних інвестицій у вітчизняну економіку та банківське інвестиційне кредитування реального сектору національної економіки. Нова інституційна структура має забезпечити міцний фундамент для ринкової економіки,

яка базується на таких принципах: забезпеченні повної рівноваги між пропозицією і попитом на товари й послуги за допомогою цінкових механізмів; насиченні ринків товарами високої якості, що відповідають платоспроможному попиту населення; конструктивному функціонуванні валютного, фінансового, інвестиційного ринків та ринків трудових і матеріальних ресурсів.

### Література:

1. Олійник О. Реформування юридичної риторики в Україні: свроінтеграція та адаптація національного законодавства і права України до законодавства та права Європейського Союзу. *Віче: журнал Верховної Ради України. Грамадсько-політичне і теоретичне видання*. К., 2010. № 18(279). С. 27-29.

2. Закон України «Про Державну програму заохочення іноземних інвестицій в Україні» від 17.12.1994, із змінами та доповненнями. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) (дата звернення: 01.03.2024).

3. Закон України «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» № 1676-IV від 9 квітня 2004 року, із змінами та доповненнями. ВВР. 1996. № 23. Ст. 88.

4. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991, із змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2024).

5. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002, із змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2024).

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ

**Гіржева О.М.**, доктор економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4548-3512>

В умовах кризи, як показує практичний досвід, необхідно спиратися на активізацію інноваційних процесів, які є чинником забезпечення сталого економічного розвитку та зростання підприємств. Для цього підприємству необхідно виробити стратегію, спрямовану на досягнення його глобальних цілей, пов'язаних з інноваційними процесами в галузі виробництва продукції, технологічних процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції, покращенням фінансової стабільності, виробленням корисної соціальної спрямованості, екологічної безпеки виробництва.

Розвиток інновацій та інноваційної діяльності у наш час є провідним. Очевидно, що розвиток підприємств, перехід на якісно нові види виробництва та торгівлі не можуть відбуватися без інноваційного розвитку, розробки новітніх технологій, впровадження нових інформаційних баз. У цьому процесі інноваційна діяльність якраз стає посередником між науковими та дослідницькими організаціями, підприємствами та кінцевими споживачами.

Ще Ф. Друкер стверджував, що інноваційна діяльність та підприємництво допомагають досягти тих змін, яких намагалися досягти за допомогою різних історичних революцій, але тільки без кровопролиття [1].

Практика світових і українських компаній показує, що основну роль на підприємствах у кризових умовах відіграють раціональне використання всього потенціалу компанії та вмiла організація й управління нею. Підприємства потребують інновацій, так як саме вони забезпечують ефективний результат в організаційній, фінансовій, виробничій сферах [2].

Для ефективного управління інноваціями, а особливо в умовах кризи, необхідне виконання низки спеціальних функцій, зокрема: - управлінських функцій – управління науково-дослідною роботою та розробками управління інноваціями, ;

– технічних функцій – забезпечення рішення комплексу питань, пов'язаних з технічним та технологічним забезпеченням інноваційної діяльності, у тому числі основного та допоміжних виробництв, сфери управління, усіх служб підприємства, що беруть участь у освоєнні виробництва нової продукції;

– економічних функцій – розробку планів виробництва, що передбачають: проведення маркетингових досліджень продукції, визначення необхідного обсягу капітальних вкладень, розрахунок витрат на виробництво, розрахунок економічних норм та нормативів, доходів та прибутку, формування системи обліку випуску продукції (та інших робіт, що виконуються в інноваційному циклі), рішення питань оплати праці, її матеріального стимулювання;

– організаційних функцій – це вирішення питань організації виробництва нової продукції (організації робочих місць, бригад, дільниць, цехів, виробництв), організації праці працівників та колективів, організації управління виробництвом, кадрового забезпечення виробництва;

– соціальних функцій – проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, створення нормального соціально-

психологічного клімату в колективі, подолання соціально-психологічних бар'єрів, що можуть перешкоджати нововведенням.

Можна зробити висновки, що управління інноваціями можна також спланувати, як і будь-яку систему. Потрібно визначати як завдання, що виникають перед підприємством, так і розробити стратегію, що забезпечить трансформацію підприємства у це становище, знайти необхідні ресурси, створити бізнес процеси інноваційної діяльності.

Як же можна керувати інноваціями, яка система управління є найбільш підходящою? На нашу думку, така система повинна поєднувати та контролювати такі характеристики:

- чітку спрямованість для досягнення конкретних цілей;
- скоординоване виконання взаємозалежних дій всіма учасниками процесу;
- раціональне та обґрунтоване використання часу та ресурсів;
- неповторність та унікальність.

Грамотне використання інструментів управління інноваціями – основа успіху та процвітання підприємства, спосіб забезпечення та підвищення його конкурентоспроможності у будь-якій сфері діяльності, оскільки тільки через управління інноваціями може здійснюватися інноваційна діяльність.

В Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності нашої країни на період до 2030 року зокрема зазначається, що інноваційний потенціал має стати рушієм економічного зростання та сприяти розвитку всіх сфер економіки, зокрема промисловості та аграрного сектору. Україна має ряд конкурентних переваг (ємність ринку, здатність до інновацій, наявність освічених кадрів, наукових шкіл), які дають змогу їй успішно виробляти інтелектуальні продукти, найвигідніші з яких – інновації передусім (але не тільки) науково-технічного характеру [3].

Успіх розвитку інноваційних процесів у діяльності підприємства, обумовлених здатністю трансформувати нові знання в нові процеси та продукти, і як наслідок, його висока конкурентоспроможність, безпосередньо залежатимуть від правильно обраної стратегії та якості управління інноваціями на підприємстві.

На нашу думку, саме інновації та професійне управління ними можуть стати ключовим фактором для виходу підприємств із кризового стану та відновлення економіки України після війни.



### Література:

1. Drucker F. Innovation and Entrepreneurship. Author of management challenges: USA, 1993. 423 p.

2. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2022, vol. 1, no. 5, pp. 62-67.

3. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.02.2024).

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ – ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Євсєєв А.С.**, аспірант,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

**Перерва П.Г.**, доктор економічних наук, професор,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>

У всьому світі інновації сьогодні розглядаються як одна з головних умов модернізації економіки. Традиційні галузі промисловості в значній мірі вичерпали як широкі, так і інтенсивні можливості для свого розвитку. Тому в багатьох країнах на перший план виходять вже не ті галузі, які донедавна визначали конкурентні переваги країн, а зовсім інші, засновані на використанні новітніх технологій [1-7].

Наприклад, у Німеччині майже 100 % зростання ВВП припадає на дослідження та інновації. Тайвань, чий досвід використання високих технологій люблять посилятися багато дослідників, забезпечує 78 % зайнятості та 45 % ВВП своєї країни за рахунок малого та середнього бізнесу [2, 5, 7].

Проведені дослідження свідчать про те, що з 70 найважливіших винаходів 20 століття були зроблені невеликими фірмами або незалежними винахідниками. Саме малий бізнес створював електронні лампи для телевізорів, кондиціонерів, електростатичні копіювальні апарати, транзистори, міксери і навіть реактивний двигун, не кажучи вже про такі дрібниці, як кулькові ручки, блискавки, пілососи, тостери та інше.

Технологічний бізнес – одна з найприбутковіших і майже закритих сфер підприємництва. Впровадження нових технологій в промислове виробництво, як показує практика, дає можливість зробити якісний прорив на світовому ринку товарів і послуг. У розвинених країнах високотехнологічний комплекс визначає економічне зростання і «тягне» за собою решту економіки, змушуючи її пристосовуватися до високих технологій. Наприклад, темпи зростання наукомістких галузей у розвинених країнах були в 1,5-2 рази вищими, ніж у промисловості в цілому.

Однак двигуном прогресу в такому циклічному розвитку економіки є не будь-які інвестиції у виробництво, а виведення на ринок принципово нових товарів і обладнання.

До групи високотехнологічних виробництв з технологіями «високого рівня» зазвичай відносять галузі, що забезпечують виробництво високотехнологічного продукту, розрахованого на масового споживача [4]. Як показує світовий досвід, альтернативи інноваційному шляху розвитку немає. Створення, впровадження і широке поширення нової продукції, послуг, технологічних процесів стають ключовими факторами зростання виробництва, зайнятості, інвестицій, зовнішньоторговельного обороту, підвищення якості продукції, економії трудових і матеріальних витрат, поліпшення організації виробництва і підвищення його ефективності. Все це зумовлює конкурентоспроможність підприємств та їх продукції на внутрішньому та світовому ринках, покращує соціально-економічну ситуацію в країні.

Саме тому у XXI столітті найважливішою умовою прискореного прогресу соціально-економічного розвитку є ефективна інноваційна політика(6), оскільки динамічний соціально-економічний розвиток багатьох країн світу нарешті почав ґрунтуватися виключно на інноваціях, наслідки яких набули стратегічного значення.

Сучасна типологія країн світового співтовариства заснована вже не на потужності збройних сил і економічних показниках, а на здатності виробляти і продавати високі технології. Тому зараз країни поділяються на товароутворюючі, технологічні та наукопродуруючі та високотехнологічні.

Країни, що належать до останньої групи, є одночасно світовими економічними, технологічними, науковими та військовими лідерами. Цей комплекс галузей являє собою стратегію фронтирів, оскільки розвиток і державна підтримка високих технологій стають найактуальнішими не тільки економічними, а й політичними завданнями.

Впроваджувати нові технології не завжди було так просто. Різні країни по-різному підходять до вирішення цієї проблеми. У США, наприклад, більшість федеральних досліджень і розробок проводяться за допомогою контрактів і грантів неурядових організацій, які є ключовим аспектом системи досліджень і розробок. Здебільшого, федеральний уряд може найняти найкращі дослідницькі організації та талановитих вчених із конкретними цілями досліджень і розробок.

Німеччина, наприклад, в області високих технологій, спочатку орієнтувалася на досвід США і технологічно великі програми; Також був використаний досвід розробки інкубаторів в США, наукових парків у Великобританії, Франції та Японії. Однак з початку 1980-х років акцент робиться на створенні мережі регіональних інноваційних фондів з поступовим зміщенням центру ваги інноваційної діяльності на малі та середні підприємства. Причому такі інноваційні фонди створювалися виконавчою та законодавчою гілками влади спільно із захищеними приватними структурами.

Японія, а також нові індустріально розвинені країни Південно-Східної Азії сконцентрували свої ресурси на купівлі перспективних високотехнологічних інновацій на останньому передринковому етапі. У цьому випадку залишалося тільки організувати остаточну ревізію новації і запустити її у виробництво.

Індія, яка має набагато менший інтелектуальний потенціал, ніж інші великі країни, заробила понад 1 мільярд \$ на програмному забезпеченні, проданому за кордон. (при цьому експортна виручка 9,8 млрд. \$). Доходи від експорту програмного забезпечення настільки великі, що ця стаття незабаром може стати основною статтею національного експорту товарів і послуг.

Основний акцент при реалізації інноваційної політики в цих країнах робиться на малих і середніх інноваційних підприємствах. В Японії на них припадає 9 9% від загальної кількості підприємств, а їхня частка у ВВП країни сягає 52 %, або 3 трлн. \$; Таких підприємств у Німеччині налічується близько 4000 [3, 6].

У США уряд щорічно витрачає 30 мільярдів доларів на дослідження і розробки, але результати цих зусиль майже ніколи не досягали ринку (лише 5 % всіх отриманих патентів коли-небудь були ліцензовані). Тому відбулося зміщення акцентів і були вжиті заходи для заохочення досліджень і розробок у приватному секторі шляхом підтримки малого інноваційного підприємництва, щорічно виділяючи на це 5,4 мільярда \$.

В результаті в США з'явилася і діє дуже ефективна програма – «Інноваційна діяльність малих підприємств», за допомогою якої за

20 років держава повернула вісім доларів на кожен вкладений долар. Виходить, що університет не може отримувати кошти на НДДКР, якщо якимсь підприємством не бажає впроваджувати результати цих досліджень у промислове виробництво; І компанія не зможе взяти участь у програмі, якщо не знайде університет, у якого зможе запозичити новітні технології для впровадження.

Так розвиваються як виробничі, так і наукові лабораторії. Роль держави в даному випадку зводиться до того, що воно цілеспрямовано створює умови для взаємодії науки і виробництва і тим самим стимулює не тільки нові технології, а й впровадження результатів НДДКР у виробництво.

У Великобританії досвід 1980-х років показав, що при належному державному підході і наявності відповідного наукового потенціалу можна і потрібно ставити завдання інтенсивного розвитку світового ринку наукової продукції. Відповідний стрибок був здійснений в країні – з 4 % до 12,5 %. Саме на наукомісткі та високотехнологічні технології припадає 85 % зростання зайнятості в США, 89 % в Англії та 90 % в Японії.

В Україні, на відміну від більшості країн світу, перевага віддається бюджетному фінансуванню досліджень і розробок як на національному, так і на регіональному рівнях, хоча загальновідомо, що науковий та інноваційний потенціал країн перевершує багато західних країн разом узяті. Перешкодою є той факт, що ще з радянських часів вважалося головним отримати результат, показати його і опублікувати. Справа не дійшла до створення повноцінного науково-технічного продукту, який можна було б не тільки показувати, а й продавати.

Розвиток вітчизняної науки і нових технологій в найближчому майбутньому, безсумнівно, повинен зіграти вирішальну роль в соціально-економічному розвитку нашої країни. Але це не може статися саме по собі. Основний внесок повинні внести ті регіони нашої країни, де розвиток науки і створення нових технологій підтримується вже створеною науково-технічною базою. До таких суб'єктів можна віднести Київ та Харків, що володіють більшістю всього наукового потенціалу, а також Львів, Одесу, Дніпро, Запоріжжя і деякі інші регіони нашої країни.

### Література:

1. Зінченко К.А., Кобелева Т.О. Методичний підхід до комплексного оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовтня 2022 р. / відп. ред. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ ім. Л. Українки, 2022. С. 71-74. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60200>

2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012). Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668.

3. Кобелева Т.О. Формування показників комплаєнс-безпеки держави та підприємства. *Механізми управління соціо-екологоекономічною безпекою держави*: колективна монографія / Т.О. Кобелева, Л.М. Черчик, Н.В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк : Терен, 2019. С. 193-208.

4. Кобелева Т.О. Чотири стратегії комплаєнс-захисту в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців, Харків, 07 листопада 2019 р. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 192-195.

5. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Складові економічної безпеки будівельного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2022 р.). орг. ком.: Н. Канцедал [та ін.]; Полтав. держ. аграрний ун-т. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1174-1176.

6. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Система індикаторів оцінки економічної безпеки будівельного підприємства. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах своїнтеграційних процесів*: матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15-16 листопада 2022 р. / орг. ком.: О.І. Маслак [та ін.]; Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського [та ін.]. Електрон. текст. дані. Кременчук, 2022. С. 376-379.

7. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

## СУТНІСТЬ І ВИДИ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

**Климентова М.В.**, аспірант,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

**Кобелева Т.О.**, доктор економічних наук, професор,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

Науково-технічна продукція – це продукція, що виникає в результаті використання наукових та технічних знань і технологій, а також в результаті науково-технічної діяльності і включає в себе нові технології, винаходи, нові матеріали, прилади, машини та інші технічні виробни. Ця категорія продукції може охоплювати широкий спектр виробів і рішень, виниклих завдяки передовим дослідженням і розробкам в галузі науки та техніки [1-7]. Цей термін часто

використовується в контексті виробництва та розробки нових технологій, виробів і послуг, які базуються на наукових дослідженнях та інженерних розробках. Науково-технічна продукція найчастіше виникає внаслідок результатів наукових досліджень і розробок.

Основні риси науково-технічної продукції [1, 5, 7]:

*Інновацій:* науково-технічна продукція зазвичай має інноваційний характер, що означає впровадження нових ідей, концепцій або технологій. Науково-технічна продукція часто включає в себе новаторські ідеї та технології, які можуть призводити до покращень у виробництві, науці або повсякденному житті. Є результатом інноваційних ідей та включає в себе впровадження новаторських технологій і методів.

*Дослідження і розробки:* виробництво ґрунтується на результатах наукових досліджень і включає в себе використання нових технологій, відкриттів, та передових наукових концепцій; розробка науково-технічної продукції зазвичай базується на результативних наукових дослідженнях та інженерних розробках.

*Високий технічний рівень:* продукція може включати в себе складні і високотехнологічні рішення, що вимагають високого рівня інженерних та технічних знань. Часто це продукція, яка вимагає високого рівня науково-технічного знання для розробки та виробництва. Продукція може бути складною і технічно високо розвинутою, вимагаючи високого рівня інженерних знань та навичок для виробництва.

*Потреба у ліцензуванні та захисті інтелектуальної власності:* у зв'язку з інноваційним характером, часто необхідно захищати авторські права, патенти чи інші форми інтелектуальної власності для запобігання копіюванню.

*Практичне використання:* науково-технічна продукція має за мету вирішення конкретних завдань або задач, і часто є практичними застосуваннями наукових відкриттів. Багато науково-технічних продуктів спрямовані на ринок і призначені задовольняти конкретні потреби або вирішувати проблеми.

*Економічна спроможність:* споживачі та підприємства можуть вигравати від впровадження науково-технічних інновацій через покращення продуктивності, якості продукції та зниження витрат.

Прикладами науково-технічної продукції можуть бути нові медичні технології, електроніка, нові матеріали, програмне забезпечення, біотехнології, космічні технології, нові матеріали для будівництва, комп'ютерне обладнання, нові матеріали, лабораторні прилади та інші продукти, що вимагають високого рівня наукових та інженерних знань для їх розробки та виробництва та інші продукти, що

виникають з передових наукових досліджень тощо. Розробка та виробництво науково-технічної продукції часто потребує значних інвестицій у дослідження та розробки, а також висококваліфікованого персоналу, вимагають високого рівня наукових та інженерних знань для їх розробки та виробництва.

Незважаючи на аналіз в науковій літературі окремих сторін функціонування ринку науково-технічної продукції, до цього часу залишається немало дискусійних і невирішених питань з теоретичних і практичних проблем, особливостей функціонування і розвитку ринку науково-технічної продукції. Таким чином, багатоаспектність і недостатня вивченість даної проблеми, з одного боку, і потреба в теоретичних і методологічних розробках по розвитку ринку, з іншого боку, обумовили важливість і актуальність проведеного дослідження.

#### Література:

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012). Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668.

2. Кобелева Т.О. Формування показників комплаєнс-безпеки держави та підприємства. *Механізми управління соціо-екологоекономічного безпекою держави: колективна монографія* / Т.О. Кобелева, Л.М. Черчик, Н.В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк : Терен, 2019. С. 193-208.

3. Кобелева Т.О. Чотири стратегії комплаєнс-захисту в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців, Харків, 07 листопада 2019 р.* Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 192-195.

4. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Складові економічної безпеки будівельного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2022 р.) / орг. ком.: Н. Канцедал [та ін.]; Полтав. держ. аграрний ун-т. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1174-1176.

5. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Методичний підхід до комплексного оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовтня 2022 р.* / відп. ред. Л. Черчик. Луцьк : ВНУ ім. Л. України, 2022. С. 71-74. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60200>

6. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Система індикаторів оцінки економічної безпеки будівельного підприємства. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах своєїтеграційних процесів: матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (15-16 листопада 2022 р.)*. / орг. ком.: О.І. Маслак [та ін.]; Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського [та ін.]. Електрон. текст. дані. Кременчук, 2022. С. 376-379.

7. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Маковоз О.С.**, доктор економічних наук, професор,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8728-1500>

**Лисенко С.М.**, здобувач PhD,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3720-5285>

Сучасні тенденції управління персоналом пов'язані з цифровізацією. Загально прийняте визначення управління персоналом – це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників.

Науковці та практики констатують, що комфортні умови на робочому місці позитивно впливають на продуктивність праці працівників та підвищують задоволеність персоналу, завдяки чому підвищується ефективність компанії загалом. Аналіз «The State of Digital Adoption 2024» вказує на важливість використання цифрових інструментів для ефективного управління персоналом та автоматизації бізнес-процесів. Так, понад 70 % компаній визнають цифрову адаптацію як стратегічний пріоритет [1].

Серед цифрових інструментів виділяються ключові аспекти, такі як важливість інтеграції цифрових технологій для забезпечення ефективності робочих процесів та вплив цифровізації на корпоративну культуру та взаємодію в командах. Переважним чином цифрові інструменти в управлінні персоналом пов'язані зі збереженням, передачею, обробкою і управлінням інформацією, який включає в себе всі технології, що використовуються для спілкування та роботи з інформацією. ІКТ управління складаються з інтелектуальних технологій, а також телекомунікацій, медіа-трансляцій, усіх видів аудіо-та відеобробки, передачі, мережових функцій управління [2].

Систематизацію основних цифрових інструментів управління персоналом представлено в таблиці 1, яку розроблено на основі платформи Analytics Google [3].



Таблиця 1

## Використання цифрових інструментів управління персоналом

Аспект управління	Цифрові інструменти	Зміст діяльності, ефект
Рекрутинг	Системи автоматизованого відбору	Ефективний підбір кандидатів. Зниження часу на відбір. Залучення більшого числа кандидатів.
	Платформи для відеоінтерв'ю	Віддалене проведення інтерв'ю. Запис та аналіз співбесід
Навчання, розвиток	ЛМС (Learning Management Systems)	Централізоване навчання. Відстеження прогресу навчання
	Платформи електронного навчання	Покращення та розвиток навичок працівників. Залучення потенційних талантів. Формування резервів кадрів.
	Інтерактивні навчальні модулі	Підвищення залученості учасників.
	Гейміфікація (інструменти та техніки, засновані на іграх)	Підвищення мотивації співробітників.
Оцінка та звітність	ПЗ для управління проектами	Моніторинг завдань та проєктів. Оцінка продуктивності персоналу.
	Платформи управління зарплатою	відстеження відпусток і канали зв'язку, які дозволяють відділу кадрів легко обробляти державну документацію
	Аналітичні інструменти	Збір даних про продуктивність. Аналітика для прийняття рішень
Автоматизація процесів	Роботизована обробка даних (RPA)	Автоматизація рутинних завдань. Зниження витрат на обробку даних
	Системи ERP	Інтеграція бізнес-процесів. Управління ресурсами організації
Управління комунікаціями	Цифрові комунікаційні платформи	Поліпшення внутрішньої комунікації. Швидкий обмін інформацією
	Електронний підпис	Економія часу, паперових та інших ресурсів.

За результатами моніторингу Harvard Business Review організації з добре розвинуеною стратегією цифрової адаптації економлять в середньому \$ 4.9 мільйона на місяць порівняно з тими, хто не використовує такі методи повною мірою. Також зазначається, що підприємства, які інтенсивно впроваджують цифрові технології, демонструють на 30 % вищу ступінь використання програмного забезпечення. Менеджери відчувають невідкладність ініціатив своєї компанії щодо різноманітності, справедливості, інклюзивності та приналежності (DEIB) [4]. Прозорість та традиції відкритого спілкування з працівниками є особливо важливими складовими у ході цифрових трансформацій. Обізнаність персоналу щодо застосування компанією принципів DEIB надає йому відчуття безпеки та підвищує мотивацію до продуктивної праці. Таким чином, серед основних аспектів управління персоналом за рахунок застосування цифрових інструментів слід виділити: рекрутинг; навчання, розвиток; оцінка та звітність; автоматизація процесів; управління комунікаціями. Аналізуючи важливість використання цифрових інструментів для ефективного управління персоналом та автоматизації бізнес-процесів, можливо зробити висновок, що менеджменту сучасних компаній доцільно обирати адекватні потсавленим цілям впливу на працівників цифрові інструменти серед широкого спектру наявних можливостей з урахуванням інтересів всіх стейкхолдерів.

#### Література:

1. The State of Digital Adoption 2024. WalkMe. URL: <https://www.walkme.com/the-state-of-digital-adoption-2024/> (date of application: 07.03.2024).

2. Зайцева Н.В., Довгань О.С. Інструменти організації дистанційної роботи на сучасних підприємствах України підприємства. Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня Донецького національного університету імені Василя Стуса, Вінниця: 2017. Том 1. С. 238-240.

3. Analytics Google. URL: <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/> (date of application: 07.03.2024).

4. Jeremie Brecheisen. Research: Where Employees Think Companies' DEIB Efforts Are Failing. *Harvard Business Review*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/03/research-where-employees-think-companies-deib-efforts-are-failing?autocomplete=true> (date of application: 07.03.2024).

## ВПЛИВ БРЕНДУ УНІВЕРСИТЕТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ

**Мирошник Т.О.**, аспірант,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
**Кобелева Т.О.**, доктор економічних наук, професор,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

Результати проведеного дослідження вітчизняної практики брендингу у сфері вищої освіти дають підстави для твердження про відсутність в багатьох університетах цілеспрямованої роботи з формування та просування позитивного іміджу з використанням технологій та інструментів брендингу [1-7].

Бренд університету може мати значний вплив на ефективність підготовки фахівців, оскільки він визначає сприйняття та репутацію університету як навчальної установи. Бренд університету може мати значний вплив на ефективність підготовки фахівців. Бренд - це не лише ім'я або логотип; це репутація та сприйняття університету в громадськості. Ефективність підготовки фахівців може бути визначена різними факторами, а бренд вищого навчального закладу (університету) грає ключову роль в багатьох з них.

Проведене до слідження дозволило виявити найбільш важливі для університету та його студентів характеристики та фактори бренду навчального закладу [1, 3, 7].

**1. Привабливість для студентів.** Університети з високим рейтингом та сильною репутацією привертають більше талановитих студентів, що може позитивно впливати на рівень інтелектуального капіталу університету. Сильний бренд створює позитивне враження про університет, яке може визначати вибір абітурієнтів та їх готовність приєднатися до навчального закладу. Університети з сильним брендом часто привертають висококваліфікованих та талановитих студентів. За рахунок визнаного бренду університет може виходити в лідери на ринку навчання та приваблювати студентів навіть у конкурентному середовищі.

**2. Залучення викладачів та дослідників.** Університети зі сильним брендом можуть легше залучати та утримувати висококваліфікованих викладачів та науковців, що впливає на якість навчання та дослідницьку діяльність. Академічна репутація впливає на сприйняття якості навчання та дослідницьких можливостей.

**3. Фінансова підтримка та спонсорство.** Сильний бренд робить університет більш привабливим для фінансової підтримки та спонсорства від бізнесу та інших організацій. Університети з сильним брендом можуть мати більше можливостей отримати фінансування, гранти та залучити визнаних вчених, що підвищує рівень освітніх ресурсів.

**4. Відносини з роботодавцями.** Університети з відомим брендом можуть мати здатність залучати і партнерити з провідними компаніями, що забезпечує студентам доступ до важливих можливостей працевлаштування. Роботодавці можуть ставити вище фахівців, які закінчили університет із сильним брендом, вважаючи, що вони мають високий рівень підготовки.

**5. Міжнародна привабливість.** Світове визнання бренду сприяє залученню студентів та фахівців з інших країн, що збільшує культурний та інтелектуальний потенціал університету. Сильний бренд може зробити університет більш привабливим для студентів із інших країн. Міжнародні партнерства можуть забезпечити студентам доступ до обмінів та інших міжнародних можливостей.

**6. Успішні випускники.** Сильний бренд може створювати репутацію університету як навчального закладу, що випускає висококваліфікованих та успішних фахівців, що може позитивно впливати на ринок праці для випускників. Сильний бренд сприяє створенню сильної спільноти випускників, які можуть підтримувати університет та допомагати новим випускникам у процесі кар'єрного зростання.

Враховуючи ці фактори, університет повинен приділяти увагу розвитку свого бренду, підтримці якості навчання та досліджень, а також взаємодії зі студентами та випускниками для підвищення ефективності підготовки фахівців.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можемо зробити прикінцевий висновок про те, що сильний бренд навчального університету може створити позитивне середовище для навчання та розвитку студентів, сприяючи їхній успішності на ринку праці.

#### **Література:**

1. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХП», 2019. 1002 с.

2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva., Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668.

3. Кобелева Т.О. Формування показників комплаєнс-безпеки держави та підприємства. *Механізми управління соціо-екологоекономічною безпекою держави*: колективна монографія / Т.О. Кобелева, Л.М. Черчик, Н.В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк: Терен, 2019. С. 193-208.

4. Кобелева Т.О. Чотири стратегії комплаєнс-захисту в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців, Харків, 07 листопада 2019 р. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 192-195.

5. Зіненко К.А., Кобелева Т.О Система індикаторів оцінки економічної безпеки будівельного підприємства. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів*: матеріали 7-ї Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф., 15-16 листопада 2022 р. / орг. ком.: О.І. Маслак [та ін.]; Кременчук. нац. ун-т ім. М. Остроградського [та ін.]. Електрон. текст. дані. Кременчук, 2022. С. 376-379.

6. Зіненко К.А., Кобелева Т.О Складові економічної безпеки будівельного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2022 р.) / орг. ком.: Н. Канцедал [та ін.]; Полтав. держ. аграрний ун-т. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1174-1176.

7. Зіненко К.А., Кобелева Т.О Методичний підхід до комплексного оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовтня 2022 р. / відп. ред. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ ім. Л. Українки, 2022. С. 71-74. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60200>

## **ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ ДО МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Нікішина О.В.**, доктор економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України», м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7172-3551>

**Чеботарьова Н.Й.**, аспірантка,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України», м. Одеса, Україна

Розвиток національної економіки та її ринків в умовах нестабільності визначається складним переплетенням внутрішніх і зовнішніх чинників, які постійно змінюються. Залежність економіки України від чинників екзогенного характеру посилилася у воєнний

період. Так, у 2022 р. від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі склало – 11,16 млрд. дол., збільшившись порівняно з 2021 р. у 2,3 р. (табл. 1). У 2023 р. індикатор досягнув -27,38 млрд. дол., що в 2,5 р. вище попереднього року. При цьому імпорт товарів в Україну зріс на 15 % за одночасного скорочення експорту на 18 %.

Таблиця 1

**Обсяги експорту/імпорту товарів в Україну, млн. дол. США**

Показники	Роки					
	2015	2019	2020	2021	2022	2023
1. Експорт	38127	50055	49213	68072	44136	36186
2. Імпорт	37516	60800	54091	72843	55296	63562
3. Сальдо	+611	-10746	-4878	-4771	-11160	-27376

Джерело: укладено за даними Державної служби статистики України [1]

У структурі вітчизняного експорту домінують сировинні товари. В довоєнний період (2021) частка експорту чорних металів складала 20,5 %, зернових культур – 18,1 %, олійно-жирової продукції – 10,3 % (табл. 2). У воєнний період товарна структура експорту змінилася: питома вага чорних металів скоротилася на 13,2 %, натомість зросла частка зерна – на 4,9 % та олій – на 5,3 %. Позитивною тенденцією є збільшення обсягів експорту готових харчових продуктів на 31 % в 2023 р. порівняно з 2022 р. (ї їх частки в загальній структурі до 9 %), борошномельно-круп'яної продукції – на 12,9 % [1].

Таблиця 2

**Товарна структура експорту України, %**

Товарні групи за УКТЗЕД	Роки			Зміни (4-2)
	2021	2022	2023	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
72. Чорні метали	20,5	10,3	7,3	-13,2
10. Зернові культури	18,1	20,6	23,0	+ 4,9
III. Жири та олії	10,3	13,5	15,6	+ 5,3
V. Мінеральні продукти	12,4	9,8	6,7	-5,7
XVI. Машини, обладнання	7,7	8,5	7,2	-0,5
IV. Готові харчові продукти	5,6	5,7	9,0	+ 3,4
Інші товари	25,4	31,6	31,2	+ 5,8

Джерело: укладено за даними Державної служби статистики України [1]

У товарній структурі імпорту домінують переробні товари з високою доданою вартістю. У 2021 р. частка імпорту мінеральних продуктів складала 20,5 %, машин і обладнання – 19,5 %, продукції хімічної промисловості – 13,4 % (табл. 3). У 2023 р. відбулося зменшення питомої ваги цих товарів у структурі імпорту, натомість зросла частка транспорту на 1,7 %.

Таблиця 3

**Товарна структура імпорту України, %**

Товарні групи за УКТЗЕД	Роки			Зміни (4-2)
	2021	2022	2023	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
V. Мінеральні продукти	20,5	23,7	16,7	-3,8
XVI. Машини, обладнання	19,5	16,6	17,7	-1,8
VI. Продукція хімічної промисловості	13,4	11,2	11,7	-1,7
XVII. Засоби транспорту	10,6	10,2	12,3	+ 1,7
VII. Полімерні матеріали	6,6	5,9	5,9	-0,7
IV. Готові харчові продукти	4,9	4,8	5,1	+ 0,2
Інші товари	24,5	27,6	30,6	+ 6,1

Джерело: укладено за даними Державної служби статистики України [1]

На думку В.М. Гейця, повоснна розбудова економіки України має відбуватися з огляду на можливості, перспективи й наслідки її входження до Європейського економічного простору, з урахуванням високого ступеня її відкритості – у зовнішньоторговельному обороті перебуває близько 90 % ВВП. Умови, що склалися, загрожують закріпити за Україною існуючий стан периферійності або напівпериферійності за окремими видами економічної діяльності [2].

Сьогодні ЄС є найважливішим торговельним партнером України. На нього припадає 55,2 % від загального обсягу торгівлі. У 2022 р. експорт продукції з України до ЄС склав 27,6 млрд. євро, а імпорт до України з ЄС – 30,1 млрд. євро [3].

Інтеграція вітчизняних товарних ринків до спільного ринку ЄС може надати низку переваг українським товаровиробникам. Так, наслідком приєднання до Європейського митного союзу може стати зникнення витратних процедур митного контролю та митного оформлення на кордонах із країнами ЄС, а також скасування різних обмежень на торгівлю аграрною продукцією. Впровадження європейських стандартів у сфері виробництва, торгівлі, якості, безпеки та сталого розвитку може сприяти розширенню торгівлі, зниженню витрат товаровиробників, залученню інвестицій в Україну, вільному руху фінансових і трудових ресурсів.

З метою подолання різноманітних викликів, пов'язаних з відновленням та реформуванням у межах підготовки до вступу ЄС, Європейська Комісія запропонувала фінансову програму на 2024-2027 рр. Ukraine Facility на загальну суму 50 млрд. євро (щорічне фінансування – 12,5 млрд. євро). Фінансовий інструмент Ukraine Facility складається з трьох блоків [3]:

1. Кредити та гранти уряду з визначеними умовами (39 млрд. євро).
2. Сприяння інвестиціям міжнародних фінансових організацій – ЄІБ, ЄБРР, МФК та інші (8 млрд. євро).
3. Технічна допомога на підтримку реформ та інвестицій (3 млрд. євро).

Аграрний сектор та сільські території відіграють вагомую роль у всіх трьох блоках. Доступ до кредитів та дотацій особливо важливим є для малих і середніх українських товаровиробників, оскільки саме ці ринкові суб'єкти зазнають найбільших втрат від порушення ланцюгів постачання та зростання цін на виробничі ресурси в умовах війни. Приєднання нових членів до ЄС може обумовити перерозподіл бюджетних коштів на їх користь. Відтак, посиляться дискусія щодо збереження балансу між надходженнями та відрахуваннями коштів. У 2022 р. в ЄС найбільшими «нетто-платниками» були Німеччина та Франція, а «нетто-реципієнтами» – Польща та Румунія (табл. 4). Україна може отримати переваги завдяки видаткам на розвиток аграрного сектору, виплатам із структурних фондів та фондів згуртування, які залежать від розміру цього сектору, та розриву в рівні життя [3].

Таблиця 4

**Баланси операційних балансів країн-членів ЄС у 2022 р.**

Нетто-платники			Нетто-реципієнти		
Країни	Млрд. євро	Євро на 1 особу	Країни	Млрд. євро	Євро на 1 особу
1. Німеччина	-19,7	-237	1. Польща	+11,9	+317
2. Франція	-10,0	-148	2. Румунія	+5,6	+293
3. Італія	-3,9	-66	3. Угорщина	+4,4	+459
4. Нідерланди	-3,2	-184	4. Греція	+3,9	+376
5. Швеція	-2,0	-196	5. Португалія	+2,9	+279

Джерело: за даними [3]

Одним із пріоритетних напрямів повоєнного відновлення України має стати глибока переробки сільськогосподарської сировини на інноваційній основі для виробництва конкурентоспроможної



продукції з доданою вартістю і вихід з нею на зовнішні ринки. Україна має потужний потенціал для виробництва переробних товарів з аграрної сировини (зокрема, біоетанолу, крохмалю, амінокислот, білку, замінників цукру), які користуються попитом на європейському та світовому ринках. Інтеграція вітчизняних ринків переробних товарів до міжнародних ланцюгів вартості дозволить наростити внутрішню додану вартість, яка є головним ресурсом повоєнного відродження країни, та забезпечити їй стабільне місце у світовому розподілі праці.

Для ефективної інтеграції українських товарних ринків у глобальні ланцюги вартості першочерговим завданням є налагодження партнерських відносин на засадах узгодження фінансових інтересів суб'єктів економічних відносин, впровадження інноваційних маркетингових і комунікаційних стратегій товаровиробників та їх профільних інституцій. З метою нівелювання конфлікту інтересів українських і європейських агровиробників доцільною є стратегія освоєння вільних ніш, що базується на попередньому аналізі потенційного ринку та визначенні споживчих потреб. Вона дозволяє доповнити європейські ланцюги доданої вартості новими товарами з використанням інноваційного потенціалу біоекономіки та підвищити їх стійкість в умовах нестабільності.

Ключовим партнером вітчизняних виробників та їх об'єднань можуть стати європейські інституції та асоціації. Реалізація ефективної комунікаційної стратегії профільних інституцій ринків України та ЄС є важливим кроком на шляху інтеграції до міжнародних ланцюгів вартості. Позитивним прикладом є співпраця між Федерацією органічного руху України й Міжнародною федерацією органічних сільськогосподарських рухів ІФОАМ. Як наслідок, незважаючи на війну, Україна в 2022 р. експортувала 246 тис. т органічної продукції, що майже дорівнює показникам експорту 2021 р., та посіла третє місце за обсягом імпорту до ЄС [3].

#### Література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.02.2024).
2. Геєць В.М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. № 9. С. 3-29. DOI: [https://doi.org/10.15407/econo\\_myukr.2023.09.00](https://doi.org/10.15407/econo_myukr.2023.09.00)
3. Штрубенхоф Гайнц-В. Виклики й шанси в контексті вступу України до ЄС: агрополітичний звіт. Київ: АПД, 2024. 33 с. URL: [www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de) (дата звернення: 28.02.2024).

## ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Огренич Ю.О.**, доктор економічних наук, доцент,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0294-1889>

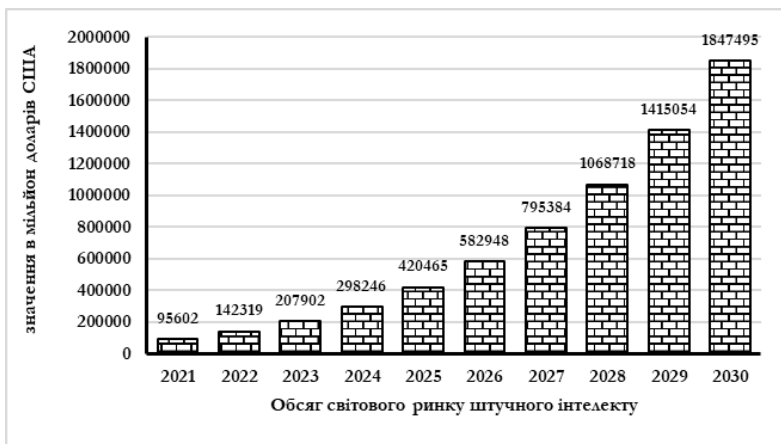
**Коротич А.В.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

В умовах сьогодення відбувається активне впровадження інноваційних технологій на підприємствах, що призводить до зростання попиту на продукцію, товари, послуги, активізації інноваційного розвитку. Набувають популярності програмні продукти на основі штучного інтелекту. Передумовою адаптації до змінності умов зовнішнього середовища є вдосконалення діяльності, зміна стратегії, формування нових напрямів розвитку. Відповідно актуальним питанням є впровадження та використання штучного інтелекту, визначення його переваг для роботи підприємств.

Такі компанії, як Google, Facebook, Amazon, Alibaba використовують глибокі штучні нейронні мережі у великій кількості, що допомагає підтримувати необхідний рівень роботи.

Враховуючи дані рис. 1 слід відзначити, що штучний інтелект (ШІ) набуває широко поширення. Ринок ШІ охоплює величезну кількість галузей та впроваджується на підприємствах різної форми власності. Чат-боти, штучний інтелект для створення зображень і мобільні додатки є одними з основних трендів, які вдосконалюють ШІ в найближчі роки [1].

Використання штучного інтелекту на підприємствах має ряд переваг, серед яких: вдосконалення управління поставками сировини і продукції, що дозволить скоротити витрати і підвищити дохід; здійснення управління персоналом; здійснення фінансового планування, виявлення шахрайства; прогнозування попиту, майбутніх продажів; вдосконалення виробництва, адже штучний інтелект забезпечує моніторинг і коригування виробничих процесів, управління та оптимізацію ланцюгів поставок; автоматизація процесу управління запасами з метою відслідковування завершення термінів придатності товару, рівня запасів; захист від кібератак, що дозволить підвищити рівень безпеки на підприємстві [3].



**Рис. 1. Обсяг світового ринку штучного інтелекту у 2021 році з прогнозом до 2030 року**

Джерело: складено авторами на основі [1]

Поряд з цим впровадження та використання штучного інтелекту на підприємствах супроводжується деякими складнощами, а саме: не обізнаність підприємців із особливостями використання програмного забезпечення; відсутність кваліфікованих кадрів; робота програмних продуктів на іноземній мові; використання застарілих методів для управління підприємствами, адже відсутнє апаратне забезпечення та бази даних, які не спроможні моніторити роботу всього колективу; ризик неефективності роботи програмного продукту на базі ШІ та втрати ресурсів [5].

За сучасних умов підприємства починають активно використовувати інструменти штучного інтелекту, зокрема такі українські компанії:

1. «Concerte – використовує Skillaz;
2. Altis – використовує Filtered Content Intelligence;
3. Cargemini Engineering – використовує AIOPs» [4];
4. «Rozetka – використовує ШІ для оптимізації процесів доставки та прогнозування попиту на товари» [2];
5. «Genesis – використовує ШІ для аналізу фінансових даних і автоматизації щоденних процесів» [2];
6. «Інтермедика – розробила систему на основі ШІ для діагностики захворювань» [2];
7. «SoftServe – використовує ШІ для автоматизації системи планування та управління логістикою» [2];
8. «Datrics – використовує ШІ для аналізу даних у фінансовій сфері» [2].

Враховуючи проведені дослідження слід відзначити, що перспективами використання ІІІ на підприємствах України є: вдосконалення набору персоналу, що дозволить автоматизувати, прискорити, підвищити ефективність даного процесу, обрати кваліфікованого працівника, що сприятиме підвищенню продуктивності праці; дослідження продуктивності праці в колективі, що дозволить проаналізувати ситуацію в колективі, прийняти рішення щодо підвищення або звільнення робітників; підвищення кваліфікації персоналу (враховуючи інформацію про рівень освіти працівників, ІІІ з легкістю може підібрати необхідні курси для покращення їх навчання); автоматизація та аналітика, адже впровадження інструментів ІІІ сприяє автоматизації виробництва, обробці аналітичних даних.

Таким чином, враховуючи переваги і недоліки штучного інтелекту слід відзначити, що кожне підприємство має виважено підходити до впровадження програмних продуктів. Перед інвестуванням коштів у придбання програм на базі штучного інтелекту слід оцінити доцільність, ефективність, очікувані результати, дослідити досвід іноземних компаній. Крім того, роботу працівників не можна повністю замінити ІІІ, адже чимало процесів на підприємстві потребують праці персоналу. Тому доцільним є поєднання праці персоналу та ІІІ, що дозволить сформувати конкурентні переваги, підвищити конкурентоспроможність, ефективність діяльності підприємств.

#### Література:

1. Artificial Intelligence (AI) worldwide. 2020 – Statistics & Facts. Statista. 2020. URL: <https://goo.su/INFD> (date of application: 08.02.2024).

2. Штучний інтелект для бізнесу. ShiStrategies. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/> (date of application: 08.02.2024).

3. Зак Амос. Як АІ використовується в управлінні ланцюгом поставок. 2022. Unite.AI. URL: <https://goo.su/yXgcIIX> (дата звернення: 08.02.2024).

4. Логвіненко Б.І. Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Вип. 15. С. 45-53.

5. Ohrenych Yu. O., Kurdupa V. S. Digitalization as a factor of development and improvement of the competitiveness of enterprises in a changing market environment. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications (Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: Збірник наукових праць)*. Zaporizhzhia : Publishing House “Helvetica”, 2023. Issue 1(57). P. 14-21.

## ПРИБУТОК ЯК ДЖЕРЕЛО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Онегіна В.М.**, доктор економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0794-8032>

**Петровський О.О.**, аспірант,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3600-8381>

Прибуток підприємства виступає не лише важливим індикатором ефективності його господарської діяльності, а й фінансовою основою розширеного відтворення, важливим джерелом інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку. Напрями використання прибутку підприємств можуть бути різноманітними, у тому числі на інвестиції, що передбачає збільшення активів підприємства, їх оновлення; на соціальний розвиток; на природоохоронні заходи; на матеріальне заохочення, у тому числі преміювання працівників, виплату дивідендів у акціонерних товариства та інші.

Питання сутності прибутку, його походження, методичних засад розрахунку, факторів впливу та шляхів збільшення прибутковості підприємств розглядали і класики економічної науки, і сучасні науковці, зокрема, В. Андрійчук, А. Кучер, П. Макаренко [1-3] та інші.

В умовах дорожнечі кредитних ресурсів значення прибутку для фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств значно зростає, та відповідно особливої актуальності набувають дослідження щодо стану використання прибутку підприємствами для інвестування, виявлення взаємозв'язку між динамікою обсягів прибутків та інвестицій.

У передвоєнні роки більшість сільськогосподарських підприємств переорієнтувалися на використання власних фінансових ресурсів для інвестиційних потреб. Згідно проведеного науковцями дослідження стану кредитування сільськогосподарських підприємств 93,3 % досліджуваних сільськогосподарських підприємств придбали основні засоби, але лише 66,7 % підприємств скористалися кредитами, у тому числі лише 26,7 % підприємств довгостроковими кредитами. Середнє значення співвідношення заборгованості (короткострокових і довгострокових зобов'язань перед банками) до активів для підприємств становило лише 0,126 і коливалося від 0 до 0,448 [4].

З метою формування фінансової та статистичної звітності згідно Положення (стандарту) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 3 «Звіт про фінансові результати» підприємства, в тому числі й сільськогосподарські, оцінюють прибуток на різних стадіях його формування та розраховують: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, прибуток від звичайної діяльності після оподаткування і чистий прибуток [5]. Саме чистий прибуток безпосередньо виступає джерелом фінансування інвестицій, та саме цей вид прибутку має враховуватися в дослідженні взаємозв'язку між величиною прибутку та обсягом інвестицій.

Нами був проведений аналіз кореляції між чистим прибутком сільськогосподарських підприємств та капітальними інвестиціями у сільському господарстві за 2012-2022 рр. на основі даних Державної служби статистики України [6]. Сумарно за ці роки сільськогосподарськими підприємствами було одержано 1 460 млрд. грн. чистого прибутку, обсяг капітальних інвестицій становив 980 млрд. грн. або 68,2% від обсягу чистого прибутку. Коефіцієнт кореляції між річними обсягами прибутку та інвестицій становить 0,65. Розрахунок коефіцієнту кореляції між цими показниками з урахуванням лагу в один рік та при виключенні показників 2022 року (як воєнного року, коли на динаміку інвестицій значно вплинули інші фактори) засвідчує більш тісний зв'язок між прибутком та капітальними інвестиціями, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,82. Оцінка співвідношення прибутку та капітальних інвестицій за п'ять довоєнних років (2017-2021) свідчить, що капітальні інвестиції у сільському господарстві склали 90 % чистого прибутку сільськогосподарських підприємств.

Отже, прибуток сільськогосподарських підприємств був важливим джерелом їх інвестиційного забезпечення. Прибуток активно використовувався аграріями на оновлення основних засобів, що дозволило суттєво підвищити продуктивність праці, урожайність сільськогосподарських культур, оновити технології.

#### **Література:**

1. Андрійчук В.Г. *Економіка підприємств аграрного комплексу*. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Кучер Л.Ю. Методологічні основи визначення прибутковості виробництва та реалізації молока. *Економіка АПК*. 2010. № 9. С. 43-48.
3. Мельник Л.Ю., Макаренко П.М., Мельник Л.Л. Фактори впливу на прибутковість аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 5. С. 79-83.

4. Rozhko O. D., Marenych T. H., Onegina V. M., Belyayeva L. A., Maliy O. G. Bank Credit in Financial Provision of Agricultural Enterprises. *Financial and credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. Vol. 4. No 31. P. 41-51. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190787>

5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.1999. № 87. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99> (дата звернення: 01.03.2024).

6. *Статистична інформація*. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2024).

## **ЗМІСТ ПОНЯТТЯ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

**Пасемко Г.П.**, доктор наук з державного управління, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

**Павлюк Ю.В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

**Цибаненко В.О.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Розвиток комунікацій, як основного засобу передачі інформації від однієї людини до іншої, тісно пов'язаний з розвитком самого суспільства. Вже в період зародження цивілізації та становлення перших держав вони виступали як важливий інструмент політичного впливу, спосіб взаємодії влади та народу. Одним з перших способів контролювати інформаційні потоки та забезпечувати спрямування комунікацій в необхідне стало видання інститутами влади указів і законів. Однак, саме поняття «комунікація» в його сучасному розумінні було сформульовано в науковому понятійно-категоріальному апараті досить недавно. В політологічному трактуванні дана категорія вперше була використана в при дослідженні питань політичної географії в першій половині ХХ ст. в роботах німецького вченого Ф. Ратцелем при дослідженні впливу географічного положення на розвиток державності [1]. В роботах У. Шрамма, комунікації в державному управлінні трактуються як основний засіб розподілу та забезпечення структурування соціального простору, «визначаючи статусні й головні пізнавальні характеристики віх його учасників» [2].

Особливістю комунікацій є їх тісний взаємозв'язок з інформацією, котра розглядається як сукупність необхідних відомостей та особливих даних для успішного впровадження управлінських рішень, їх аналізу, контролю, прийняття та забезпечення виконання. Саме наявність точної інформації виступає основною вимогою в процесі державного управління та прийняття ефективних рішень. Відповідно, комунікації виступають головним способом отримання такої інформації, тим фактором, що формують зв'язки між людьми в суспільстві. Більшістю науковців *комунікація* розглядається саме як процес обміну між людьми інформацією за її змістовим значенням. Варто відзначити, що процес комунікації складається не з тільки безпосереднього, але і опосередкованого способу передачі інформаційних сигналів, отже, представляє з себе різноспрямований процес, котрий може трактуватись з різних наукових підходів.

Дослідження Ю. Хабермаса, як одного з представників неklasичної парадигми, трактують категорію комунікації як особливі процесуально-творчі, форми спілкування, котрі спрямовані на створення нових цілей і творчість, вони є основою для розвитку діалогу суб'єктів, формуючи спільну інтерпретацію явищ, взаєморозуміння [3]. В продовження теорії Ю. Хабермаса, Н. Луман, відзначає, що особливе смислове значення комунікації полягає саме в її здатності реалізовуватися при управлінні ними в рішення. Сам успіх комунікації, з позиції цього автора, залежить від специфіки та сприйняття змісту інформації, здатністю зрозуміти її для подальшого використання [4].

Пост неокласичний етап науки розглядає комунікації як ключову складової частину всіх систем взаємодії людей в суспільстві (в тому числі й управлінської), а регулювання даних систем базують на принципах зворотного зв'язку (позитивного або негативного). Основою сучасного підходу до дослідження комунікацій, як специфічних саморегульованих систем, обов'язковий прямий та зворотний зв'язок, який є ключовий фактор управління. З позиції К. Дойча, котрий описував в своїх дослідженнях природу комунікації, процес управління мобілізує систему контролю інформаційних потоків і процеси комунікативної взаємодії між середовищем та системою, а також між окремими елементами в самій системі. Відповідно до даного підходу, комунікації трактується як процес взаємодії між комунікаторами, котрі є елементами суспільних соціальних систем в контексті їх взаємодії [5].

В класифікації комунікацій розрізняють значну кількість типів комунікацій, залежно від встановленого параметру, за яким



досліджується комунікація. Залежно від типу використовуваних специфічних знакових систем, котрі використовуються в процесі здійснення комунікацій, вона розділяється на вербальну та невербальну. Вербальна комунікація характеризується як взаємодія сторін спілкування за допомогою мови, слів в ній. Невербальна комунікація спирається в використанні системи, без застосування мови, наприклад, встановлені за домовленістю між учасниками спілкування візуальні сигнали з застосуванням речей, зображень, поз, рухів, жестів, міміки; специфічні звукові сигнали, тощо. Також комунікація може класифікуватись як усна та письмова. Відповідно до способу взаємодії виділяють безпосередню та опосередковану (через використання технічних засобів або інших осіб) комунікацію. Відповідно до специфіки відносин комунікація може бути формальною (в рамках певних встановлених правил) та неформальною (в межах етичних норм). Відповідно до масштабу комунікаційної взаємодії, з урахуванням кількості її суб'єктів, вона може бути міжособистісною, груповою й масовою. Міжособистісна комунікація спирається на взаємодію між тими суб'єктами, котрі відносно чітко здійснюють ідентифікацію один одного за встановленими характеристиками, групова формується в межах окремих груп, члени котрих взаємодіють для досягнення певних цілей, мають спільні ідеї, ставлення до певних явищ і процесів тощо, а масова комунікація охоплює значну гетерогенну, розосереджену аудиторію [6].

Комунікаційний процес частіше всього характеризують як специфічний обмін особливою інформацією між його учасниками. Головною метою даного процесу виступає забезпечення розуміння сформованого масиву інформації, котра є предметом обміну, тобто розроблених повідомлень.

Базовими елементами комунікаційного процесу визначають наступні чотири блоки: відправник – це та особа, котра формує інформацію та ідеї, передає її; повідомлення – це сама інформація, котра була сформована та закодована в формі певних символів; канал – це особливий спосіб та інструментарій для передачі інформації; одержувач – це та особа, якій призначено дану інформацію й використовує її для своїх дій.

Також варто пам'ятати про постійну необхідність підтримки в комунікаціях зворотного зв'язку. При ньому відправник і одержувач змінюють свої комунікаційні ролі в обернену сторону. Зворотний зв'язок потрібний для оцінки ступеню сприйняття інформації та її використання.

Відповідно до специфіки формування комунікаційних зв'язків, виділяють наступні етапи процесу комунікації: формування ідеї; кодування інформації та вибір каналу розповсюдження; передача комунікативних посилів; декодування.

В системі управління, розглядаючи організації як структуровану систему відносин між людьми, наголошується на значну залежність їх від якості комунікацій. Саме так створюють умови для забезпечення ефективного функціонування системи управління. Сучасне трактування комунікації з точки зору системного підходу, що здійснюється більшістю світових вчених, наголошує на нерозривній єдності в державному управлінні влади з суспільним середовищем, котра реалізуються саме шляхом комунікації, на основі принципів ієрархічності, розгалуженої багаторівневості будови політичної системи суспільства [7].

#### Література:

1. Ратцель Ф. Політична географія (в перекладі Л. Синицького). Землезнавство. 1898. Кн. 3-4. С. 22.

2. Schramm W. The process and effects of mass communication. University of Illinois Press, Urbana, 1954. 586 p. URL: <https://archive.org/details/processeffectsof00schr> (date of application: 28.02.2024).

3. Хабермас Юрген. Комунікативна дія і дискурс – дві форми повсякденної комунікації // Л. Ситниченко. Першоджерела комунікативної філософії. К. : Либідь, 1996. С. 84-90.

4. Луман Н. Влада. Пер. с нім. А.Ю. Антоновського. URL: <https://reallib.org/reader?file=361753> (дата звернення: 28.02.2024).

5. Weaver W., Shannon C.E. The mathematical theory of communication Univ. Of Illinois Press, 1963. 131 p. URL: [https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2383164/component/file\\_2383163/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2383164/component/file_2383163/content) (date of application: 28.02.2024).

6. Бондаренко К. Комунікативний аспект лідерства. *Формування регіонального лідера: виклики сьогодення*: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Хмельницький, 1-2 березня 2013 р.). Хмельницький : Хмельницький ун-т управління та права, 2013. С. 17-22.

7. Weaver W., Shannon C.E. The mathematical theory of communication Univ. Of Illinois Press, 1963. 131 p. URL: [https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2383164/component/file\\_2383163/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2383164/component/file_2383163/content) (date of application: 28.02.2024).

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

**Савченко С.О.**, доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3081-2387>

**Сукач О.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7150-0262>

Сьогодення формує нові умови ведення бізнесу та розвитку фінансової системи. Останнім часом фінансова індустрія, один із найбільш традиційних і консервативних секторів економіки, також зазнала впливу революційних технологій та впровадження Інтернет-рішень [1].

Новітні технології на ринку фінансових послуг стрімко розвиваються та охоплюють все нові сегменти. Використання нових технологій та інноваційних фінансових продуктів (FinTech) спрощують доступ до традиційних послуг охоплюючи все більше користувачів, які, з певних причин, мають обмежений доступ до фінпослуг. Особливої популярності у всьому світі набирають цифрові рішення для платежів і грошових переказів, особистих фінансів тощо.

Наразі, фінансові інновації важливі, адже вони сприяють фінансовій стабільності та економічному зростанню. Разом з тим, фінансові інновації сприяють розвитку конкуренції та ефективності на ринку фінансових послуг, що може призвести до зниження витрат і кращих результатів для учасників ринку.

Упровадження нових платіжних інструментів, нових принципів розрахунків тощо – все це впливає на появу нових інноваційних рішень. Диджиталізація управління капіталом формує нову потребу в інструментах та рішеннях управління ним. Використання штучного інтелекту сприяє розширенню професійних послуг та обслуговування клієнтів. Окремим аспектом є стейблкоїни – активне використання для оплати, хеджування волатильності та інвестицій [2].

Проте, впровадження фінансових інновацій потребує значних інвестиційних вливань у галузь. Сьогодні, зростає потреба інвестувати в цифрові рішення, оскільки на них збільшується попит молодих груп, які розуміються на техніці. Проте, варто зазначити, що інвестиції у фінтех-стартапи у світі за 2023 рік значно скоротились, а основні гравці

цього ринку США та Сполучене Королівство зазнали значних втрат. Інфляція, підвищення відсоткових ставок, геополітичні проблеми та інші макроекономічні умови мали вплив на оцінку вартості та активність угод. За даними аналітичної групи Tracxn, загальний обсяг фінансування фінтех-стартапів у США впав на 36 % до \$18,2 млрд у 2023 році, тоді як на британському ринку падіння було ще більш помітним: місцеві компанії залучили \$4,2 млрд – на 63 % менше, ніж у 2022 році [3].

Проте, варто пам'ятати, що застосування фінансових інновацій та технологій допомагає фінансовому сектору підвищувати ефективність та продуктивність операцій, що веде до зменшення витрат та збільшення прибутковості. Привабливість фінансових інновацій полягає в їхній зручності та доступності, адже вони спрощують співпрацю з клієнтами та підвищують продуктивність, тим самим відкриваючи нові можливості для інвестування та управління фінансами, які раніше були недоступні.

Утім, цифровізація фінансового сектора завжди пов'язана з великою кількістю ризиків – цифрові атаки та шахрайство, що ставить під загрозу фінансову безпеку учасників ринку. Одна з найбільших проблем у фінансових інноваціях полягає в складності забезпечення безпечності та прозорості нових продуктів і послуг. Існує також ризик того, що фінансові інновації можуть призвести до розвитку нових форм системного ризику, особливо якщо нові продукти та послуги не регулюються належним чином. Щоб відповідно потребує чітких дій з боку уряду щодо захисту ринку від можливих загроз.

Не зважаючи на спад інвестицій і фін-стартапи та певну нестабільність на ринку, фахівці прогнозують, що фінансові інновації на ринку фінансових послуг будуть активно розвиватись й у наступних роках, фінансові інновації та технології продовжать змінювати обличчя фінансового сектору [4].

Автоматизація процесів та впровадження ефективних технологій дозволяють фінансовим установам знижувати витрати на обслуговування клієнтів і операцій. Отже, фінансові інновації роблять ринок більш конкурентним, що веде до зниження цін на послуги та покращення їх якості.

#### Література:

1. Brandl, B. und Hornuf L. (2020). Where did Fintechs come from, and where do they go? The transformation of the financial industry in Germany after digitalization. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 3(1), 1-12.
2. Посилення регулювання та потенційні IPO: з чим глобальний фінтех розпочинає 2024 рік URL: <https://fintechinsider.com.ua/posylennya->

[regulyuvannya-ta-potencijni-ipo-z-chym-globalnyi-finteh-rozpochynaye-2024-rik/](#)  
(дата звернення: 10.02.2024).

3. Фінансування фінтеху в США та Сполученому Королівстві суттєво скоротилося у 2023 році URL: <https://fintechinsider.com.ua/finansuvannya-fintehu-v-ssha-ta-spoluchenomou-korolivstvi-suttyevo-skorotylosya-u-2023-roczy/#>  
(дата звернення: 10.02.2024).

4. Фінансові інновації та технології: прогнози та тенденції на 2024 рік. URL: <https://fibi.tech/news/kriptoalyuti/finansovi-innovaciyi-ta-tehnologiyi-prognozi-ta-tendenciyi-na-2024-rik>  
[finansovi-innovaciyi-ta-tehnologiyi-prognozi-ta-tendenciyi-na-2024-rik](#) (дата звернення: 10.02.2024).

## ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОСТІ У БУДІВЕЛЬНУ ГАЛУЗЬ

**Шибасєва Н.В.**, доктор економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0727-7718>

**Бабан Т.О.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8252-901X>

Аналіз принципів циркулярної економіки та необхідність їх впровадження у будівельну галузь доцільно розпочати із визначення дефініції «циркулярна економіка». Законодавство США представляє циркулярну економіку як таку, що використовує системно-орієнтований підхід і передбачає промислові процеси та економічну діяльність, які: є відновлювальними або регенеративними; підтримують протягом тривалого часу високу цінність ресурсів, що використовуються; прагнуть до усунення відходів через кращий дизайн матеріалів, продуктів і систем [2].

На відміну від моделі лінійної економіки (у якій товари виробляються із сировини, продаються у максимально можливих кількостях і після використання викидаються), основною ідеєю циркулярної економіки є розрив зв'язку між зростанням добробуту і надмірною експлуатацією первинних природних ресурсів. Існують певні відмінності між дефініціями «циркулярна економіка» та «сталий розвиток». Циркулярність зосереджується на ресурсних циклах, у той час як стійкість, загалом, більше стосується соціуму та економіки у безпечному середовищі. Ключовим етапом у циркулярній економіці є запобігання утворенню відходів.

До принципів циркулярної економіки належать Refuse (відмова), Reduce (скорочення), Rethink (переосмислення), Reuse (повторне використання), Repair (ремонт товару), Refurbish (оновлення за рахунок ремонту), Remanufacture (оновлення внаслідок модифікації) та Repurpose (переорієнтація), Recycle (переробка), Recover (відновлення). Розвинуті країни мають позитивний досвід впровадження означених принципів у переробній, харчовій, текстильній та інших галузях.

Ми окреслимо доцільність впровадження основних принципів циркулярної економіки у вітчизняну будівельну галузь з точки зору екологічної необхідності, економічної ефективності та соціальної інклюзивності. Основними принципами циркулярної економіки найчастіше визначають: recycle, reuse, reduce.

Будівельна галузь забезпечує задоволення базових потреб суспільства у житлі, засобах виробництва, інфраструктурі. Динаміка показників будівельної галузі входить до системи випереджаючих індикаторів економічного стану економіки, які дозволяють прогнозувати зміну фаз економічного циклу. Водночас будівельна галузь належить до галузей з інтенсивними викидами CO<sub>2</sub>, значною кількістю відходів, що утворюються у процесі будівництва.

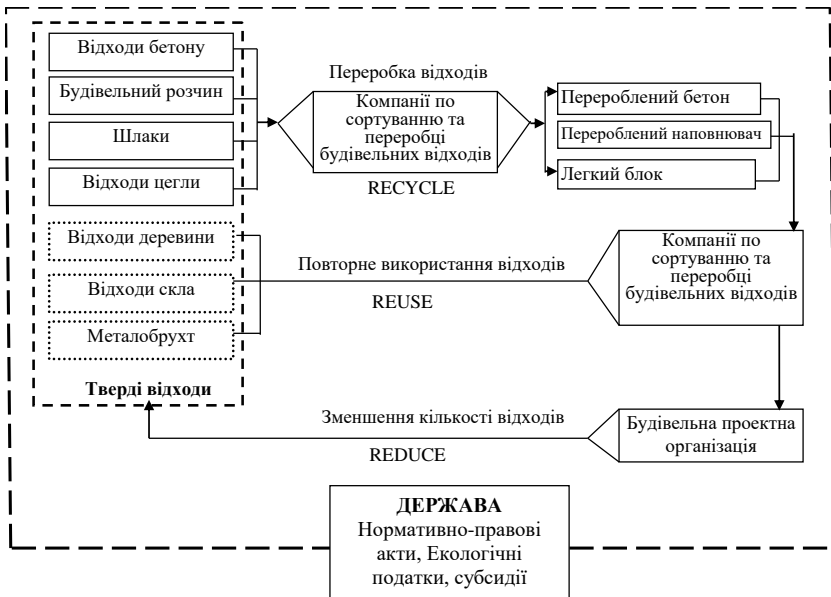
У галузевій структурі ВВП України на будівництво у 2020 та 2021 роках припадало 3 %, що є вдвічі менше за аналогічний показник у країнах ЄС. Наше дослідження виявило такі риси будівельної галузі України на початок 2022 р.: динаміка як у фактичних, так і в постійних цінах (за виключенням 2013-2014 років) основних показників галузі позитивна; розходження між індексом фізичного обсягу ВВП та індексом фізичного обсягу будівельного виробництва (ми пояснюємо це специфікою реагування галузі на зміну фаз економічного циклу, а саме, зміною обсягів виробництва); незначний внесок будівельної галузі у загальний обсяг сплачених податків, який коливався діапазоні від 0,72 % у 2013 році до 0,09 % у 2022 році; високий показник мультиплікатора видатків 3.

У 2022 році питома вага будівництва у ВВП України знизилася до 1,2 %. Таку ситуацію можемо пояснити бойовими діями на території нашої країни. Повномасштабне російське військове вторгнення завдало величезної шкоди будівлям та інфраструктурі, сума прямих задокументованих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад 150,5 млрд дол. США (за вартістю заміщення). Загальна кількість зруйнованих або пошкоджених об'єктів житлового фонду станом на червень 2023 року становила близько 167 тис будівель [3]. Окрім безпосередніх збитків від втрати об'єктів та споруд, актуалізувалося питання утилізації мільйонів тон будівельного сміття. В Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів України

підраховали, що на початку літа 2023 року кількість будівельного сміття сягнула 450 тис тонн [5]. Тобто питання утилізації відходів будівництва є одним з актуальніших не тільки для будівельної галузі, економіки, але й для соціуму та екології.

Ми розглядаємо питання утилізації відходів будівництва з позиції екстерналії А. Пігу. З такої позиції відходи будівництва – є негативною екстерналією, усунення якої можливо через державне регулювання з використанням системи оподаткування і субсидування. Система екологічних податків і субсидій дозволить зменшити негативний вплив будівельної діяльності на навколишнє середовище і в такий спосіб буде сприяти запровадженню принципів циркулярної економіки у будівельну галузь. Функціонування галузі на основних принципах циркулярної економіки дозволить скоротити кількість будівельних відходів, зберегти будівельні матеріали для повторного використання під час деконструкції будівель, переробляти відходи будівництва та демонтажу.

Можлива модель управління відходами будівництва, що враховує основні принципи циркулярної економіки (recycle, reuse, reduce) представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Управління відходами в будівельній галузі на принципах циркулярності**

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Впровадження даної моделі в будівництві матиме економічний, екологічний та соціальний ефекти. Нейтралізація негативного впливу від утворення відходів (негативної екстерналії) може бути забезпечена державним регулюванням з відповідною системою інструментів інституційного, адміністративного, економічного впливу:

- створення нормативної бази;
- наявність механізму контролю за дотриманням норм чинного законодавства;
- заохочення та стимулювання переробки відходів шляхом розроблення державних програм та/або екологічних податків та субсидій.

#### Література:

1. Jinming Lei, Beijia Huang and Ying Huang. Life cycle thinking for sustainable development in the building industry. Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making. *Methodologies and Case Studies*, 2020, pp. 125-138.

2. Save our seas 2.0 ACT. Public Law No. 116-224 (12/18/2020). URL: <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/senate-bill/1982/text> (date of application: 07.02.2024).

3. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf) (дата звернення: 07.02.2024).

4. Кондратенко Н., Шиловцева Н. Реалізація принципів циркулярної економіки у діяльності міжнародних компаній. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2309>

5. У розтrochenих будівлях є потенціал. Оцінюємо можливість використання будівельного сміття у післявоєнній відбудові. URL: [https://tehnopolis.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=42208&Itemid=34](https://tehnopolis.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=42208&Itemid=34) (дата звернення: 07.02.2024).

6. Шибаєва Н.В., Бабан Т.О., Марченко М.В. Управління будівельними відходами на принципах циркулярної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 66-74.



## КОМПЕТЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМ ОБ'ЄКТОМ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ СОЛІДАРНОСТІ ПАРТНЕРІВ

Юшин С.О., доктор економічних наук, професор,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9874-4926>

Платон доводив, що державу створюють «наші потреби», серед яких «перша і найважливіша – здобуття їжі для існування і життя» [1, с. 54]. Це пояснює той факт, що розбудову суверенності Україна розгортає від Закону «Про пріоритетність соціального розвитку села та АПК в народному господарстві» (№ 400, 1990 р.), де було визначене відповідне коло заходів – кваліфікаційних, партнерських, інвестиційних, інноваційних (НТ нововведення).

Чому така увага приділяється саме аграрній сфері? А. Сміт це пояснював наступним чином: «Не тільки ремесло фермера, загальне управління сільським господарством, а й багато нижчих галузей сільської праці вимагають набагато більше мистецтва і досвіду, ніж більшість механічних ремесел» [2, с. 163]. Логічно, що такий рівень складності функціонування і розвитку аграрного господарства потребує управління відповідної компетентності.

Отже, компетентність – це механізм подолання надмірної складності керованої системи. На думку Арістотеля, «держава – поняття складне; ... як ціле, складається з багатьох частин, достоту так і держава», через що важливості визначення «числа складників», без яких є неможливим її існування, з врахуванням влади й підлеглості усіх частин єдиного цілого [3, с. 21, 67, 195].

N. Wiener визначив «кібернетику» як форму управління і зв'язку (control and communication) де спільнота простягається до межі дійсної передачі інформації (the community extends only so far as there extends an effectual transmission of information), що обумовлює розвиток життя від *простого* до *складного* (from the *simple* to the *complex*) з певним зростанням ефективної кількості суспільної інформації (effective amount of communal information), де група може мати більшу або меншу групову інформацію, ніж її члени (a group may have more group information or less group information than its members) [4, с. 36, 158]. Отже, накопичення і розподіл інформації визначають розвиток держав, груп, індивідів.

На думку Платона, «число й рахунок» – «спільний чинник, яким послуговується будь-яке мистецтво, ... розсудливе діяння і галузь знання, якого кожен має навчатися насамперед» [1, с. 217]. Людство

пройшло вельми довгий шлях від примітивних засобів фіксації чисел та їх обчислення до електронно-обчислювальних машин (ЕОМ). Перша ЕОМ (США, ENIAC) запрацювала у 1945 р. Перша ЕОМ у континентальній Європі була створена у Києві у 1950 р. Першим важливим кроком незалежної України у бік інформатизації і цифровізації стало Розпорядження Президента України «Про Науково-технічну раду по створенню Ситуаційного центру при Президенті України та Концепцію цього центру» (№ 128, 1992 р.), де передбачалося поєднання людського інтелекту, інформаційних технологій, програмно-технічних засобів і засобів моделювання у прийнятті Президентом України рішень стосовно комплексних проблем в усіх сферах державної діяльності з метою захисту національних інтересів і забезпечення національної безпеки України, політичних, економічних і військових реформ.

Таким чином, суверенна Україна початково усвідомлювала зростання складності управління на етапі переходу від аграрного до індустріального і до сучасного інформаційного суспільства. Якщо звернутися змісту Постанови Верховної Ради УРСР № 438 1990 р., то перехід УРСР до ринкової економіки протягом 1991-1992 рр. передбачав інтенсивне використання світового рівня технології і зміну інвестиційної політики – передумов інтеграції економіки України у світове господарство. Тобто, інноваційні, інвестиційні та інтеграційні механізми мали б діяти в єдиному пакеті. Але А. Сміт визнавав, що інновації обумовлені розподілом праці (диференціацією), яке обумовлює найвеличніший прогрес у розвитку продуктивної сили праці і значну частку її мистецтва і вміння, але є причиною регресу розумових здібностей і розвитку більшої частини людей. Отже, процеси диференціації/інтеграції мають отримати свій гармонізований вираз [2, с. 163]. І.І. Лукінов відповідно радив шукати достовірних відповідей на багато досить складних і гострих питань вітчизняної дійсності, спрямувати та синхронізувати дії в усіх ланках управління і регулювання на: активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності, подолання дезінтеграційних тенденцій, якісно новому ринку та вільному обранні партнерів для інтеграційних взаємозв'язків [5, с. 12, 84].

На думку В.М. Гесця, розвиток вищих форм інтеграції в значній мірі залежить від рівня компетентності відповідальних за інтеграцію керівних осіб (конкурентоспроможність через власні традиційні моральні абсолюти і культурні цінності, синтезовані компетентністю), орієнтованих на солідарність у інформаційному суспільстві, високі

стандарти національної інноваційної системи та інвестиційного партнерства [6, с. 64, 595, 641, 723, 746, 819].

Разом з тим, варто зазначити, що морфогенез державного управління в Україні у перші двадцять років її незалежності мав великі відмінності у темпоральностях становлення його згаданих вище складників. Закон України «Про інвестиційну діяльність» (№ 1560, 1991 р.) формально націлений на реалізацію принципів сталого розвитку (у ст. 1 результатом інвестиційної діяльності має стати створення прибутку та/або досягнення соціального та екологічного ефекту), але він слабо синхронізований із Законом України «Про інноваційну діяльність» (№ 40, 2002 р.). Самі ж Закони № 1560 та № 40 недостатньо узгоджені із Законами України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» (№ 537, 2007 р.) та «Про державно-приватне партнерство» (№ 2404, 2010 р.). Відповідно до цього, державні акти, які регулювали стратегічний розвиток аграрної сфери (Закон України № 2982 «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року»; Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року) також в недостатній мірі реалізували галузеві пріоритети.

Ще у 1994 р. Президент України у доповіді «Про основні засади економічної та соціальної політики» наголосив, що «ми ніколи не зможемо ...змінити на краще стан в економіці, якщо і далі продовжуватиметься лінія на нескінченне некомпетентне втручання в найбільш складний сектор економіки». У 1998 р. Концепція адміністративної реформи в Україні (Указ Президента України № 810) актуалізувала залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних кадрів. Але надалі нічого конкретного у цій сфері не було зроблено. Важливо зрозуміти той факт, що навіть для дітей дошкільного віку держава застосовує вимогу формування основ життєвої компетентності (Закон України № 2628, 2001 р.). Логічно, що вимога професійної компетентності має стати чільним критерієм відбору керівника.

Недарма Платон вважав, що людськими соціумами повинні керувати найкращі їх представники [1, с. 101]. Для реалізації цієї ідеї в стародавніх Афінах застосовували механізм *докімації* (*δοκιμασία* «перевіряти») – засіб відрізнити найкращих людей від найгірших, відсутність якого для соціуму – фактор великого лиха.

На сучасному етапі управління інноваціями, інвестиціями та інтеграційними процесами все більше визначаються рівнями: 1) цифровізації усіх сфер економічної діяльності і 2) партнерства.

У 2000 р. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства проголосила: Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є одним із найважливіших факторів, що впливають на формування суспільства ХХІ століття, і що потребує скорочення розриву у цифрових технологіях, відповідального управління та ефективного партнерство учасників, інвестицій та інновацій.

Декларація ООН принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання в новому тисячолітті» (Женева, 2003 р.) вказує: в інформаційному суспільстві сталому розвитку може найбільшою мірою сприяти: повномасштабна інтеграція заходів, що стосуються ІКТ; нові форми партнерства, співпраці; інвестиційно-інноваційні процеси; вища професійність кадрів; цифрова солідарність на національному і міжнародному рівнях.

Всесвітня доповідь ЮНЕСКО «До суспільств знання» (2005 р.): необхідно посилити інтенсивність створення новітніх партнерських об'єднань, до яких могли б увійти представники держав, регіонів, міст, компетентних міжнародних урядових та неурядових організацій, приватного сектору та громадянського суспільства, які прагнуть реалізації ідеї цифрової солідарності.

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки (розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р, 2018 р.) визнає, що недостатнє володіння інноваційним та інвестиційним менеджментом, методами управління – реальні перешкоди на шляху до партнерства і інтеграції. Це актуалізує утворення спільних компетентних груп з представників цифрових індустрій і промисловості з використанням положень Розпорядження Президента України № 513/2021-рп і Концепції розвитку цифрових компетентностей (Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р, 2021 р.).

На думку К. Шваба, 4-та промислова революція (далі – *ІІІ*) рухається від простого поширення цифрових технологій, характерного для 3-ї *ІІ*, у бік складнішої форми інновацій, без якої неможлива гармонійна інтеграція; 4-та *ІІ* однаково створює колосальні переваги і колосальні проблеми, де нові партнерства формуються з усвідомлення компаніями важливості нових форм співробітництва; дефіцит компетентних кадрів, а не наявність капіталу, буде стримуючим обмеженням для інновацій, а тому компанії повинні навчитися працювати на основі концепції «talentism» (орієнтація на висококваліфіковані кадри) [7, с. 58, 63].

**Висновки.** Наведений вище матеріал доводить, що:

- цивілізаційні процеси обумовлюють стрімке зростання складності об'єктів управління і вимог до компетенції кадрів;
- конвергенція інвестиційно-інноваційної моделі і моделі інформаційно-цифрової є передумовою інтеграційних процесів;
- механізм партнерства за своєю сутністю є гармонізатором сукупності суб'єктивних виробничих і управлінських факторів;
- компетентне управління сучасними складними об'єктами має здійснюватися на засадах цифрової солідарності партнерів.

#### **Література:**

1. Платон. держава / Пер. з давньогре. Д. Коваль. К.: Основи, 2000. 355 с.
2. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / Пер. з англ. К.: Наш формат, 2018. 736 с.
3. Арістотель. Політика / Пер. з давньогре. та передм. О. Кислюка. К.: Основи, 2000. 239 с.
4. Wiener Norbert. Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. Second edition / the M.I.T. PRESS Cambridge, Massachusetts. Fourth Printing, 1985. P. 222.
5. Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя) / І.І. Лукінов. К.: ІЕ НАНУ, 1997. 455 с.
6. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. К., 2009. 864 с.
7. Шваб К. Четвертая промышленная революция / Пер. с англ. М.: Форм, 2016. 208 с.

## **COMPONENTS AND PRINCIPLE OF ACTION OF THE MOTIVATION MECHANISM OF INNOVATIVE ACTIVITY**

**Al-Nidavi N., Chukhalova T.,** students\*,  
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

The motivational mechanism of innovative activity is a feedback system that includes a set of incentives that form organizational managers' motivational preferences regarding the use of innovations as the main means of gaining competitive advantages by the organization [1].

---

\* *Academic supervisor – Podolska O.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

The driving force of the motivational mechanism is the expected reward, which appears as an incentive and has a certain value for the performer, and the limitations that determine the strength and duration of motivation are the ratio of expended effort and received reward.

The motivational mechanism will be effective only when it is based not on the means of administrative influence, but on economic levers, thanks to which the governing influence will be exercised in a self-regulating mode. This is how the innovative and active behavior of the organization's employees is formed – behavior that involves their high initiative to participate in solving the organization's problems, the result of which is the creation and implementation of innovations aimed at the implementation of innovative development tasks [2].

Forms and methods of stimulating innovative activity in the organization are presented in Table 1. Their driving force is the system of incentives. Incentive conditions for top management are determined by the owners of the organization, who must include in the incentive system the dependence of managers' remuneration on the effectiveness and efficiency of their decisions and management actions [1-5].

Table 1

**Forms and methods of stimulating innovative activity  
in the organization**

<b>Direct action</b>	<b>Indirect action</b>
<i>Material</i>	<i>Material</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– salary amount;</li> <li>– extras;</li> <li>– awards;</li> <li>– one-time rewards;</li> <li>– benefits;</li> <li>– insurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– acquisition of company shares;</li> <li>– payment of membership in scientific societies;</li> <li>– payment for participation in scientific conferences;</li> <li>– payment for participation in professional development programs in related fields;</li> <li>– the right to intrapreneurship</li> </ul>
<i>Non-material</i>	<i>Non-material</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– change of the status of the division and management depending on the success of the innovation;</li> <li>– career development.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– policy of personnel stability and development of professionalism of all employees of the enterprise;</li> <li>– participation in meetings of the highest management level, access to confidential information;</li> <li>– the right to independence in choosing the scientific topic of research, including outside the main activity profile;</li> <li>– encouragement of group work, free exchange of opinions between the manager and subordinates;</li> <li>– cultivation of organizational values that encourage innovative and active behavior of personnel.</li> </ul>

If, under the influence of changes in the external environment, the organization loses opportunities to receive income that satisfies its owners, this will serve as a reason for a corresponding decrease in the income of the top manager or even his dismissal. Aware of this, he will seek to eliminate the problem - to find ways to increase the level of profitability. Under perfect competition, it is mainly the introduction of innovations that increase not only the current efficiency of the organization, but also the market value. A clear awareness by the managers of organizations that the growth of their income depends on the efficiency of the organization they manage and its market value will form their motivation to expand the market opportunities of the organization, in particular through innovative activities [4].

In order to actively involve in the innovation process those who are capable of producing innovative ideas, the top management of the organization must develop a system of appropriate incentives for employees of functional services and production structural units, their totality forms a system of internal stimulation, based on which the staff chooses a course of action: wait for instructions or to carry out innovative research on one's own initiative in order to expand the organization's capabilities to respond to the challenges of the external environment. If the incentives meet the expectations of employees, they develop motivations for innovative activity, the result of which can be an innovative product or a new solution, the implementation of which will ensure an increase in the effectiveness of the organization's functioning [3-5].

#### Literature:

1. Борецька Н.П. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 6(49). С. 65-69. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49\\_2018/15.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf)

2. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62-67.

3. Подольська О.В., Оберемок В.В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2018. Вип. 193. С. 284-290.

5. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3-4. С. 33-37.

## СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Андрушкевич Н.В.**, кандидат економічних наук,  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський  
університет», м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

**Польова Н.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський  
університет», м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

При втіленні у життя інноваційного процесу розділяють загальні та специфічні методи. До першої категорії відносять: метод аналізу та метод прогнозування. До другої – експертні, описові та статистичні методи.

Ситуаційний метод, як і системний аналіз, факторний аналіз та функціонально-вартісний аналіз, відноситься до специфічних методів. Ситуація – сукупність значень чинників, які впливають на функціонування підприємства чи конкретного проекту у період. Ситуаційний підхід синтезує переваги кожної концепції конкретної інноваційної ситуації. Основне завдання даного методу - це рекомендації щодо застосування конкретних методів для прийняття управлінських рішень у кожній окремій ситуації. Такий підхід відкриває широкі можливості для творчих рішень щодо застосування інноваційних або вже застосовуваних інструментаріїв, підвищуючи відповідальність виконавця за свій вибір.

Основним інструментом цього методу є ситуаційний аналіз. Завдання такого підходу полягає у вивченні сучасних технологій, передбачення прийнятих рішень, оцінкою можливих наслідків та прийняття ефективних рішень. Основною метою ситуаційного аналізу є встановлення основних факторів, які вплинуть на розвиток ситуації.

Сьогодні основними технологіями, що використовуються при ситуаційному аналізі, є: «мозкова атака», двотурове анкетування, факторний аналіз та кейс-метод.

«Мозкова атака», що складається, як правило, з двох турів, є генерування ідеї та обговорення виявлених ідей, оцінка їх і вироблення колективної точки зору. Перший тур полягає у висловленні своєї думки про розвиток ситуації, закономірності її розвитку та пропозиції організаційних впливів, які можуть стати ефективними та призведуть до



мети. На цьому етапі кожен має висловитися, керівництво має вислухати всіх, а будь-яка думка має бути обговорена.

У другому турі відбувається відсіювання ідей, керівництво з колективом залишає найістотніші та визначальніші, які надалі критично оцінюються. Даний етап можна назвати «суд»: є прихильники та противники, керівник як суддя, ґрунтуючись на результатах обговорення, приймає остаточне рішення.

Двотурове анкетування є так само двотуровий захід. У першому турі кожен співробітник отримує спеціально розроблену анкету для встановлення важливих факторів розвитку ситуації та обґрунтовує їх вибір. Спеціаліст ранжує фактори за ступенем значення впливу. Другий тур є перехресним рецензуванням заповнених анкет. На цьому етапі співробітники отримують чужу анкету та висловлюють свою думку про зроблені оцінки, обов'язково аргументуючи свою точку зору. З даних другого туру аналітична група визначає найімовірніший розвиток ситуації. Після аналітичного ранжування факторів результати передаються керівнику до ухвалення остаточного рішення.

І «мозкова атака» та двотурове анкетування можна використовувати не тільки для встановлення факторів розвитку ситуації, але й для вирішення інших завдань ситуаційного аналізу, тому називаються універсальними методами.

Основою факторного аналізу є припущення про те, що на підставі статистичних даних можна отримати аналітичну залежність, яка відображає ступінь впливу факторів та змін на будь-які показники, характерні для ситуації. Даний аналіз визначає коефіцієнти (навантаження), які характерні для впливу фактора на показники, що відображають розвиток та стан ситуації. Застосування факторного аналізу ґрунтується на обробці статистичної інформації, яка дозволяє класифікувати фактори на суттєві та несуттєві, внутрішні та зовнішні, основні та другорядні. Коефіцієнти впливу на основі обробки даних дозволяють визначити ранжування факторів за важливістю, а також отримати формулу для розрахунку очікуваних значень показників ситуації за будь-яких змін факторів. Такі результати більш обґрунтовані та дозволяють оцінити очікувані зміни ситуації за різних змін факторів.

Ситуаційний аналіз при надлишку інформації різко знижує якість результатів. Шкалювання дозволяє зменшити кількість факторів, що розглядаються при аналізі оцінки змін ситуації за різних управлінських рішень. Таке зменшення чинників називають зниження розмірності завдань. Також важливе завдання багатовимірного шкалювання – змістовна інтерпретація отриманого набору факторів.

Для встановлення факторів, що впливають на розвиток ситуації, можна використовувати й інші методи. Перераховані вище варіанти є основними і часто використовуються.

Після встановлення всіх факторів роблять ранжування залежно від ступеня впливу їх на розвиток ситуації, а також надаються індекси - спеціальна оцінна система, розроблена для оцінки стану ситуації та стратегічних цілей. Після ранжування та визначення шкал можна переходити до формування вирішальних правил із використанням порогового значення. Такі значення у вирішальному правилі відповідають стану ситуації та розподіляється від критичного до найбільш необхідного.

Ще одним ефективним методом аналізу ситуації є кейс-метод. В даному випадку передбачувані ситуації мають бути близькими до проблем, з якими може зустрітися менеджер. Отримані в результаті аналізу навички можуть стати в нагоді в подальшій практиці.

Цей аналіз складається з: індивідуальної підготовки аналізу, неформального обговорення з окремими фахівцями, обговорення аудиторією та, як результат, узагальнення результатів навчання.

Ще методами ситуаційного аналізу є методи формування оціночних систем при багатокритеріальному оцінюванні, кваліметричні методи, методи формування узагальнених критеріїв та інші.

Узагальноючи все вищеперелічене, можна дійти висновку, що аналіз управління організацією – це комплексний взаємопов'язаний процес з вивчення структури та змісту управлінського циклу, праці, інформаційного і технічного забезпечення, і навіть складу органів прокуратури та витрат управління. Систематичний аналіз дозволяє дати більш повну оцінку елементів, структурних підрозділів, а також стан та напрями подальшого розвитку управління. Аналіз може охоплювати різні частини керуючої системи в залежності від завдань та поставлених цілей. Систематичний аналіз є важливою сполучною ланкою між функціями управління і відбувається циклічно.

Ситуаційний аналіз необхідний не тільки для розробки нової стратегії, а й коригування вже існуючої. Слід регулярно проводити такий аналіз, тому що будь-яка маркетингова стратегія, що використовується, потребує змін з урахуванням часу і нових розробок.

### Література:

1. Семон Б.Й., Шевченко В.А., Подобєдов І.В., Радченко Я.О. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpcvsd/2009\\_1/1.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvsd/2009_1/1.pdf) (дата звернення: 17.02.2024).
2. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
3. Гавриленко А.С. Формування нового технологічного укладу як напрям прискорення інноваційного розвитку України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. С. 42-49.

## КРИПТОВАЛЮТА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ОБ'ЄКТ ДЛЯ ІНВЕСТУВАННЯ

**Бєвз А.П.**, аспірант,

Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна

Протягом останнього десятиліття ринок криптовалют виявив значний ріст, що є результатом проникнення інформаційних технологій у різні сфери суспільства та цифровізації економічних процесів у глобальних умовах. Активний розвиток цього ринку надав можливість економічним суб'єктам формувати високоліквідні та прибуткові інвестиції через вкладення коштів у криптовалюту. Тому метою цього дослідження є аналіз переваг інвестування коштів у криптовалюту, оцінка результативності та визначення можливих ефективних інвестиційних стратегій.

Криптовалюта – це цифровий грошовий засіб, призначений для вимірювання вартості товарів, послуг та інших грошових одиниць. Вона використовується для товарно-грошового обігу, нагромадження та інвестування. Криптовалюта захищена криптографічним кодом, що унеможливає підробку чи копіювання. Хоча вони подібні до традиційних грошей у відношенні вартісного обміну, платежів та нагромадження, вони відрізняються відсутністю єдиного емісійного центру.

Ринок криптовалют поділяється на первинний і вторинний, де вирізняють реальні та фінансові інвестиції. Реальні інвестиції

означають вкладення в основні активи, такі як майнінг-ферми, для «видобування» криптовалюти. Фінансові інвестиції включають придбання раніше емітованих криптомонет на вторинному ринку. Фінансове інвестування ґрунтується на очікуванні зростання вартості криптовалют та отриманні прибутку від приросту інвестованого капіталу.

Інвестування в криптовалюту має ряд вагомих переваг:

– високий рівень контролю. Інвестор самостійно приймає рішення щодо купівлі-продажу криптомонет. Він не обмежений часовими або фінансовими бар'єрами для переведення коштів між криптовалютами або готівковими ґрішми. Рахунок у криптовалюті не піддається блокуванню або обмеженням обслуговування з певних причин;

– процедурна легкість інвестування. Вкладання коштів у криптовалюту не потребує складних процедур (реєстрації та надання додаткової документації). Відсутність юридичних обмежень у криптовалютних інвестиціях дозволяє здійснювати операції швидко та без зайвих проблем;

– високий рівень захищеності інвестицій. Навіть при наявності окремих випадків крадіжок, криптовалюти, такі як Bitcoin, Ether, Tether, є ефективно захищеними від підробок та інших неправомірних втручань;

– незалежність від державної політики. Вартість криптовалют визначається ринковою кон'юнктурою і не залежить від рішень уряду. Урядова система має обмежений вплив на криптовалютний ринок, що робить його менш вразливим до дискреційної державної політики;

– відсутність формальних бар'єрів для входу. В більшості країн регуляція криптовалютного ринку мінімальна, забезпечуючи відсутність юридичних бар'єрів для інвестицій. Оподаткування доходів від криптовалют може бути не врегульованим, що також сприяє привабливості цього виду інвестування;

– високий рівень прибутковості інвестування. Довгострокове зростання вартості більшості криптовалют свідчить про високий потенціал прибутковості. Обмежена емісія головних криптомонет захищає інвестиції від знецінення, а низький фінансовий поріг для входу сприяє привабливості цього ринку;

– анонімність інвестування. Процес вкладення коштів у криптовалюту максимально анонімний, хоча важливо зауважити, що не всі їх види є абсолютно анонімними.

Між первинним та вторинним ринками криптовалюти існує помірний зворотний кореляційний зв'язок, що створює основу для

розробки інвестиційної стратегії. Для інвесторів, які прагнуть до високої прибутковості, агресивна стратегія, спрямована на конкретний сегмент криптовалютного ринку (реальне або фінансове інвестування), може бути більш вигідною. З іншого боку, ті, хто надає перевагу збалансованій інвестиційній стратегії, можуть обрати інвестування як у майнінг криптовалют, так і у формування диверсифікованого портфеля.

Ефективна стратегія криптовалютного інвестування передбачає ретельний аналіз тенденцій розвитку ринку, оцінку прибутковості різних криптоактивів та формування майбутнього портфеля інвестицій. Важливим етапом є вибір термінів, організаційних умов та обсягів реального інвестування у майнінг криптовалют.

Процес фінансового інвестування включає ресстрацію на криптобіржі, перерахунок коштів, обмін фіатних грошей на криптовалюту та реалізацію активів після завершення інвестиційного періоду. Забезпечення захисту акаунтів від несанкціонованого доступу важливе, і використання двофакторної аутентифікації рекомендується на всіх етапах.

Загалом, інвесторам рекомендується бути уважними та обережними під час усіх операцій на криптовалютному ринку. Застосування різних заходів безпеки, від вибору надійних гаманців до уважного контролю за транзакціями, може допомогти уникнути фінансових ризиків та шахрайства.

Дослідження підтверджує, що криптовалюта є високopersпективним об'єктом інвестування, забезпечуючи високий рівень прибутковості при помірному ризику. Розширення сфер застосування та легітимізація криптовалют додають їм нові перспективи як інструментам для ефективного нагромадження капіталу.

Кореляційний зв'язок між первинним і вторинним ринками криптовалюти дозволяє розробляти інвестиційні стратегії з різним співвідношенням між доходом і ризиком. Інвестування у майнінг обладнання забезпечує стабільний дохід, але терміни окупності залежать від траєкторії криптовалютного ринку. Фінансові інвестиції у портфель криптовалют можуть призвести до високого доходу при підвищеному рівні ризику. Збалансоване інвестування в обидва сегменти криптовалютного ринку дозволяє створити оптимальну структуру інвестицій, відповідну обраній інвестиційній стратегії інвестора.

### Література:

1. Гонак І.М., Горин В.П. Криптовалюта як об'єкт інвестування. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, 2022. № 26(54). С. 71-84.
2. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Видавництво «Знання», 2005. 485 с.
3. Двудліт З.П., Передало Х.С., Тиліпська Р.Б., Терно Р.М., Стибель Р.І. Криптовалюта: стан та тенденції розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 1. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2019/4.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2019/4.pdf)
4. Дученко М.М., Павленко Т.В. Особливості формування ринку криптовалют в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/111.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/111.pdf)

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗМІН

**Березіна А.О., Домашенко Н.К.,**  
здобувачі першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному динамічному світі, де зміни стали необхідністю і невід'ємною частиною будь-якої сфери діяльності, ефективність прийняття управлінських рішень в умовах змін стає критично важливою для успішної діяльності організацій. Зміни можуть включати технологічні інновації, ринкові перетворення, зміни в законодавстві та інші фактори, які впливають на стратегічне та оперативне управління підприємствами. У цьому контексті дослідження ефективності прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності.

Перехід до нових реалій вимагає від керівництва не лише адаптації, але і активного впровадження стратегій, які забезпечать конкурентоспроможність та стійкість. Ефективність управління у змінних умовах визначається не тільки швидкістю реагування на нововведення, але й здатністю визначити перспективні напрямки розвитку.

В умовах змін прийняття управлінських рішень є важким завданням, оскільки неправильні рішення можуть призвести до серйозних наслідків. Мова може йти про формальні і неформальні методи прийняття управлінських рішень, про кількісні і якісні,

---

\* Науковий керівник – Сагачко Ю.М., к.е.н., доцент

індивідуальні і колективні, експертні та загальнодоступні [1]. Методи прийняття управлінських рішень в умовах змін повинні базуватися на зборі інформації з різних джерел, аналізу цієї інформації і врахуванні ризиків [2].

Дослідження вже довели, що функціональні команди є більш здатними визначати можливості та ризики у процесі вирішення проблем. Проте, в організаціях, які прагнуть до експериментів, часто буває, що чотири ключові точки зору не представлені достатньо [3]:

– точка зору споживача. Важливо, щоб клієнт був в центрі усіх рішень, незалежно від того, чи йдеться про нові продукти, бізнес-моделі чи внутрішні процеси. На жаль, взаємодія з клієнтами здійснюється надто рідко, що може призводити до переслідування проблем, несуттєвих для них, і втрати можливостей вирішити їхні реальні потреби та бажання;

– місцева перспектива. Підходи до прийняття рішень у великих підприємствах часто обмежені вузькою фокусованістю штабу прийняття рішень, що може призводити до ухвалення стратегій, які не враховують різноманіття перспектив з різних географічних регіонів. Рішення, прийняті на центральному рівні, не завжди враховують місцевий контекст, і такий підхід часто викликає недорозуміння та невдачі в адаптації бізнес-моделей, послуг чи операцій до місцевих реалій;

– зовнішня перспектива. Навіть якщо ви є інноватором і маєте найкращі наміри, іноді ваша компанія може втратити свою гнучкість через логічний спосіб думки. Керівники підприємств, особливо тих, що все ще розвиваються повільно, можуть уникати прийняття сміливих ідей через їх великий ризик, потребу у нових ресурсах або загрозу для основного бізнесу. Зовнішній погляд допомагає компаніям ретельніше розглядати такі ідеї та уникати потенційних проблем.

Оскільки керівництво підприємства визнає необхідність об'єднання багатьох точок зору, багато підприємств більше покладаються на децентралізовані мережі багатофункціональних команд, як постійних, так і спеціальних, щоб підвищити свою гнучкість. Але є суттєвий недолік: залучення більшої кількості голосів до прийняття рішення може означати меншу ясність щодо того, хто в кінцевому підсумку володіє ним, уповільнюючи інноваційний процес і часто викликаючи розчарування та відсторонення.

Щоб ефективно розширити повноваження осіб, які приймають рішення, лідери повинні в кожному випадку чітко вказувати, хто буде нести відповідальність за виконання рішення, хто відповідатиме за його

прийняття, з ким будуть проводитися консультації та хто буде інформований. Якщо лідери делегують рішення групі, вони повинні визначити процес, який буде використовуватися, і параметри повноважень групи для всіх учасників.

Отже, дослідження вказують, що для успішного прийняття рішень в умовах змін необхідно об'єднати різноманітні точки зору, такі як точка зору споживача, місцева та зовнішня перспектива. Важливо враховувати інтереси клієнтів, адаптувати стратегії до місцевих реалій та дозволяти зовнішнім джерелам допомагати у визначенні сміливих рішень. Попри важкість цього завдання, правильно вибрані методи прийняття управлінських рішень та чітко визначені відповідальності можуть значно полегшити процес та сприяти стійкому розвитку організації в умовах змін.

#### Література:

1. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. № 3(77). С. 149-154.

2. Сагачко Ю.М. Процес прийняття управлінських рішень: інформаційна складова. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «*Управління розвитком соціально-економічних систем*» (15-16.06.2022). Харків : ДБТУ, 2022. С. 22-124.

3. Linda A. Hill, Emily Tedards, Taran Swan. Drive Innovation with Better Decision-Making. URL: <https://hbr.org/2021/11/drive-innovation-with-better-decision-making> (date of application: 07.02.2024).

## ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Бесєдіна М.В.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному світі, який характеризується стрімким розвитком різноманітних технологій, питання інноваційної діяльності стає вирішальним для успішного функціонування підприємств, країн і навіть глобальних економічних систем у цілому. Актуальність цієї проблеми є невіддільною від сучасних реалій глобалізації та міжнародної конкуренції.

---

\* Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент



Однією з ключових причин, що обумовлює важливість інновацій, є нестабільність та непередбачуваність умов глобального ринку. У світі, де країни тісно пов'язані економічно, політично та технологічно, зміни в одній частині світу мають відлуння в інших куточках. Це ставить перед країнами та підприємствами завдання постійної адаптації та вдосконалення, а інновації виступають ефективним інструментом для подолання викликів та використання потенційних можливостей. Умови міжнародної конкуренції стають більш жорсткими і лише ті суб'єкти, які здатні швидко та ефективно адаптуватися, – зберігають свою конкурентоспроможність. У цьому контексті інновації виявляються потужним каталізатором створення конкурентних переваг. Підприємства, які активно розвивають та впроваджують нові технології, продукти чи процеси, якісно вирізняються на ринку та забезпечують стабільність свого розвитку.

Крім того, інновації є ключовим чинником для вирішення глобальних проблем, таких як екологічні та соціальні. Розробка та впровадження сучасних екологічно чистих технологій або вирішення соціальних проблем через інноваційні підходи, здатне не лише забезпечити сталий розвиток, але й сприяти підвищенню привабливості для споживачів та інвесторів.

З іншого боку, міжнародна конкуренція чинить постійний тиск на зростання продуктивності та ефективності. Це стимулює окремі організації та цілі країни до пошуку інноваційних рішень, які б дозволили не лише вижити в умовах конкуренції, а й забезпечували потужний розвиток.

Отже, в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції інновації стають необхідним елементом стратегії розвитку країн, підприємств і суспільства в цілому. Вони не лише сприяють вирішенню економічних завдань, а й є ключовим інструментом для вирішення глобальних викликів та забезпечення стійкого та сталого розвитку [4-5].

Необхідно зазначити, що інноваційні процеси у сільському господарстві мають свою виражену специфіку, яка визначається особливостями цієї галузі, де традиційно суттєвий вплив мають природно-кліматичні умови, технологічні особливості та соціально-економічні чинники. Розглянемо ключові аспекти, які виявляють специфіку інновацій у сільському господарстві, а саме:

– інновації у цьому секторі національної економіки мають враховувати адаптацію до змін клімату, впровадження ресурсозберігаючих технологій та розробку нових сортів рослин, які відповідають конкретним кліматичним умовам;

– сучасне сільське господарство потребує високотехнологічних рішень для оптимізації виробництва та забезпечення якості продукції, відповідно до чого розробка та впровадження сучасних сільськогосподарських машин, систем автоматизації та використання даних стає ключовим завданням для підвищення ефективності;

– інновації у сільському господарстві мають спрямовуватися на раціональне використання ресурсів. Системи «зеленого» виробництва та енергетична ефективність стають вельми актуальними для забезпечення сталого розвитку;

– сільське господарство часто стикається з фінансовою нестабільністю, зумовленою флуктуаціями цін на сільгосппродукцію та змінами в сільськогосподарській політиці. Інновації повинні враховувати цей аспект та пропонувати рішення для зменшення ризиків;

– вельми суттєво впливають на інноваційний процес рівень освіти та традиції сільськогосподарської діяльності;

– важливим є співпраця усього агробізнесу та взаємодія між різними ланцюгами постачання. Інновації мають охоплювати не лише сільське господарство, але й торговельні та логістичні аспекти для забезпечення ефективності в усьому ланцюжку.

У сфері інновацій аграрної сфери існує декілька пріоритетних напрямків, які визначаються потребами сучасного аграрного виробництва, вимогами сталого розвитку та впливом технологічних змін на галузь, зокрема це [1-3]:

– використання сучасних технологій, таких як БПЛА, супутникові системи та сенсори, дозволяє збирати дані на різних етапах сільськогосподарського виробництва та допомагає фермерам здійснювати точну обробітку полів, ефективніше управляти урожайністю та ресурсами тощо;

– наукові дослідження у сфері біотехнологій дозволяють створювати нові сорти рослин та тварин з покращеними характеристиками, такими як висока урожайність, стійкість до шкідників та захворювань, а також адаптовані до несприятливих умов;

– впровадження цифрових платформ та систем управління фермою дозволяє аграріям здійснювати моніторинг та управляти всією виробничо-господарською діяльністю в режимі реального часу, що включає облік витрат, управління робочою силою, планування виробництва та реалізації продукції тощо;

– важливим напрямком є розробка та впровадження технологій для збереження і раціонального використання водних ресурсів, таких як системи крапельного зрошення та аеропоніки, що особливо актуально в умовах зміни клімату та зменшення доступності до водних ресурсів;

– вивчення та впровадження нових методів захисту рослин, що базуються на екологічно чистих технологіях, біологічних контролерах, а також використання високоточних методів діагностики та моніторингу захворювань та шкідників;

– розширення взаємодії фермерів зі споживачами шляхом розвитку агротуризму, прямих продажів та використання інтернет-платформ для аграрних ринків, що сприяє підвищенню доходів фермерів та збільшенню попиту на місцеві продукти;

– розробка інноваційних методів обробки та використання сільськогосподарських відходів для виробництва біогазу, твердого біопалива, органічних добрив та інших продуктів, що може сприяти створенню замкнутого екологічного циклу тощо.

Зауважимо, що інноваційним процесам в аграрному секторі економіки може перешкоджати низка чинників. Основними з них є наступні [1; 4]:

– несприятливий інвестиційний клімат, спричинений війною в Україні;

– недосконалість законодавчої бази, зокрема прогалини податкового законодавства;

– недостатнє стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності й відсутність дієвої державної програми комплексної підтримки інноваційних процесів, безсистемність і непослідовність здійснення державної політики у цій сфері;

– відсутність ефективних форм організації та управління наукою, поєднання науки з освітньою системою і з агропромисловим виробництвом;

– недоліки міжрегіонального та міжгалузевого науково-технічного співробітництва;

– недостатність власних фінансових ресурсів та відсутність доступу до кредитування у багатьох аграрних підприємств може стати перешкодою для впровадження нових технологій та інновацій;

– нерозвинена інфраструктура (дороги, системи зрошення, сховища для продукції) може перешкоджати впровадженню сучасних технологій та логістичних інновацій;

– відсутність культури сприйняття новаторських ідей, коли традиційні підходи до виробництва можуть перешкоджати впровадженню нових, більш ефективних практик;

– відсутність або недостатня державна підтримка аграрного сектору, яка включає в себе інвестиції у дослідження та розвиток, може суттєвим чином гальмувати інноваційні ініціативи.

Враховуючи ці чинники, важливо спрямовувати зусилля на створення сприятливого середовища для інновацій, враховуючи конкретні потреби та обмеження аграрного сектору.

Для забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки необхідно впроваджувати організаційні заходи, які сприяють стимулюванню інновацій, підтримці внутрішньої культури розвитку та взаємодії усіх суб'єктів. Розглянемо ці ключові організаційні заходи [4; 5]:

– створення спеціалізованих центрів, які б займалися дослідженням та впровадженням інновацій в аграрному секторі. Ці центри мають об'єднувати вчених, фахівців та аграріїв для спільної роботи над новими технологіями та методами;

– надання фінансової підтримки задля здійснення інноваційних досліджень через гранти для навчальних установ, дослідницьких інститутів та підприємств, які працюють над новаторськими рішеннями;

– створення агротехнологічних кластерів та технопарків, де підприємства, дослідницькі організації та інші суб'єкти можуть об'єднати свої зусилля для спільної розробки та впровадження інновацій;

– створення інкубаторів та акселераторів для підтримки молодих підприємств та стартапів в аграрному секторі. Ці платформи можуть надавати доступ до фінансових ресурсів, експертної підтримки та менторства;

– організація навчання та підвищення кваліфікації для аграріїв з питань використання сучасних технологій та інноваційних підходів;

– організація регулярних форумів, конференцій та інших заходів, на яких різні учасники аграрного сектору можуть обмінюватися ідеями, досвідом тощо;

– впровадження системи підтримки, яка включатиме фінансові стимули, податкові пільги та інші заходи для стимулювання інновацій в аграрному секторі;

– активна участь державних органів у розвитку та підтримці інновацій в аграрному секторі, за рахунок удосконалення законодавства, створення програм державної підтримки тощо;

– забезпечення сприятливого інноваційного клімату, включаючи відкритий обмін ідеями, спрощений доступ до патентів та ліцензій, а також заохочення до впровадження новаторських рішень.

Наведені організаційні заходи спрямовані на створення сприятливих умов для активного розвитку інновацій в аграрному секторі, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі в цілому.

**Висновки.** Загалом, інновації у сільському господарстві мають бути комплексними та орієнтованими на конкретні умови галузі, враховуючи специфіку природних, технологічних та соціально-економічних аспектів цього сектора. Концентрація на пріоритетних напрямках інноваційного розвитку дозволить агропромислому комплексу досягти значно більшої ефективності, а також забезпечить стійкість до перманентних змін. Інновації сприятимуть вирішенню проблем, що стоять перед галуззю і допомагатимуть у створенні модернізованої та конкурентоспроможної агропродуктової системи.

#### Література:

1. Грідін О.В. Ключові проблеми формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрної сфери економіки та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 11-20. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/apie\\_2019\\_r02\\_a02.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/apie_2019_r02_a02.pdf) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-2>
2. Грідін О.В. Ресурсозберігаючі технології як один з головних напрямів інноваційного розвитку підприємств сільського господарства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2019. Svazek 5. 3 Vydání. S. 34-38. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_3/07.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_3/07.pdf)
3. Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань: [монографія] / За ред. професора Г.Є. Мазнева. Харків: Вид-во «Майдан», 2015. 592 с.
4. Михайленко Н.О., Манойленко А.М. Проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні та шляхи їх вирішення на основі досвіду економічно розвинених країн. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(1). С. 98-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_28\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(1)_22)
5. Полегенька М.А. Особливості інноваційної діяльності в агропромислових підприємствах України. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 49-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2017\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_6_10)

## TREND ANALYSIS OF FINANCIAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT

**Bychkova O.O.**, higher education candidate\*,  
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

In the contemporary era, digital transformation has emerged as a pivotal trend in the global economic landscape, signifying the extensive application of digital technologies across all business segments.

The digitalization of the modern economy is inducing fundamental transformations in all sectors, particularly in finance. It has become a hallmark of most contemporary financial innovations, driven by the increasing influence of information and communication technologies on the processes of production and provision of financial services. The realm of financial technologies is witnessing significant changes, including increased automation, openness, and consumer-centricity. The innovative fintech sector is of great importance, considering the annual global growth in the adoption of financial technologies by 20 % [2]. Moreover, amid the COVID-19 pandemic, quarantine restrictions, and forced isolation, the significance of digital technologies in the financial sphere has notably increased on a global scale.

Financial technologies, abbreviated as «FinTech», represent a relatively new sector that has found its place not only in Ukraine but also on an international level. Economic literature sources note that the concept of financial technologies originated in the early 1990s with the development of the Internet. Fintech's popularity surged in 2008, when the global financial crisis prompted financial institutions to cut costs, thereby stimulating the emergence of startups and new business models capable of meeting the needs of discerning consumers [3].

Regarding financial technologies, authors have differing opinions: some consider them a separate industry or sphere, others as technology or service [1-4]. However, fintech's unifying characteristic is its inseparable link with digital technologies, which underpin the provision of financial services and foster innovations in this sphere. Taking into account various approaches to defining financial technologies, it can be specified that fintech represents the integration of digital technologies and innovations in the field of financial services, which technology companies utilize to improve, develop, and disseminate financial services. Today, fintech is considered an

---

\* *Academic supervisor – Zaika S.O., candidate of economic sciences, professor*

ecosystem that includes fintech startups, regulatory bodies, banks, international payment systems, banking and financial associations, incubators, accelerators, and providers, creating a complex network of interactions between cutting-edge technologies and financial services, as well as supporting infrastructure.

Research indicates that progress in the field of financial technologies has become particularly noticeable over the last five years. Every phenomenon is driven by certain conditions or factors. The main reasons for the rapid development of fintech globally include the global economic crisis of 2008 and its consequences, which undermined public trust in traditional financial products and banking system instruments; the universal spread of digitalization, covering almost all aspects of human activity, including the financial sector, leading to increased customer satisfaction with financial services, capital management optimization, cost reduction, acceleration of financial operations, expansion of the geographical coverage of financial services, and increased transparency. This also facilitated the development of fintech segments such as blockchain, P2P lending, online scoring, algorithmic trading, etc.; the rapid spread of the Internet, providing continuous access to cyberspace and supported by the brisk development of the mobile device market; the explosive growth of social networks and messengers, fueling the emergence of new financial services based on information exchange, such as crowdfunding, P2P transfers, and financing, social trading; a focus on innovation and heightened expectations of millennials regarding the convenience, quality, and speed of services, prompting increased demand for digital payment systems; the successes of technology companies in various sectors, motivating entrepreneurs to focus on the financial sector; the growth of e-commerce, stimulating the development of services in the payment, transfer, and financing segments [2].

Fintech offers significant advantages for all participants in the financial industry, including cost reduction, real-time payment execution, an expanded range of services, and enhanced convenience of their use. It also facilitates access to financing for individuals and SMEs, who were previously limited in access to financial services. The analysis of the impact of financial technologies indicates an increase in competition in this sector, the integration of information technologies by financial organizations to expand their business, a reduction in information asymmetry, enhanced efficiency of pricing, an expanded range of financial services and customer base, and improved financial accessibility in developed and developing countries.

The use of financial technologies has brought significant benefits but is also accompanied by certain drawbacks, such as inadequate regulatory frameworks caused by fintech companies applying innovative business

models different from those of traditional financial institutions; the unpredictability of decisions made by online service users due to impulsiveness or insufficient information; limited access to financial technologies due to the population's level of digital literacy and the availability of necessary technological devices for conducting online transactions. Progress in digital technologies also generates potential risks that could negatively affect the stability of the financial system, including market risks associated with the instability of the market environment; cyber risks arising from the digital environment's vulnerability to hacker attacks; technological risks that could lead to malfunctions in financial services due to technical faults; legal risks related to insufficient consumer rights protection in the digital sphere. These risks are exacerbated by the rapid development of fintech and the introduction of new technological solutions that extend beyond the existing regulatory field. Special attention should be paid to the risk of cyberattacks, which, according to surveys of risk management experts in the financial sector, is considered one of the most serious threats to the global financial system [2].

Despite existing risks, the potential for applying financial technologies remains high. Therefore, it is necessary for state regulators to intensify their efforts to improve the regulatory framework for fintech, including monitoring best international practices, adapting to global regulatory standards, and updating and modernizing legislation to ensure the sustainable and efficient functioning of this dynamic sector. Based on the foregoing, it can be concluded that fintech has significantly transformed the traditional financial industry, offering innovative solutions to improve the accessibility, efficiency, and convenience of financial services. Thanks to digitalization, the development of the internet, and mobile technologies, financial technologies demonstrate impressive potential in meeting the growing needs of consumers and adapting to changing market conditions.

However, along with advantages such as cost reduction, increased speed, and transparency of operations, fintech also carries certain risks. This includes cyber risks, regulatory gaps, technological failures, and the need for enhanced legal protection of consumers. The rapid spread of financial innovations requires an adequate regulatory response and a strategic approach to risk management. To ensure the sustainable development of the fintech sector, it is important to find a balance between innovation and regulatory control. State bodies must direct efforts towards creating a flexible yet effective regulatory environment that will foster innovations while protecting consumer interests and ensuring the stability of the financial system.



Therefore, the success of implementing financial technologies will depend on the ability of all stakeholders - governments, regulators, financial institutions, and technology companies - to collaborate in developing inclusive, safe, and innovative financial solutions that meet the needs of modern society.

#### Literature:

1. Zaika S.O., Hridin O.V., Zaika O.V. Financial aspects of innovative development. *Економіка та суспільство*, (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>

2. Мазараки А., Волосович С. Fintech у системі суспільних трансформацій. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 2. С. 5-16.

3. Семенов А.Ю., Кривич Я.М., Цирулик С.В. FinTech технології: суть, роль і значення для економіки країни. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2(67). Т. 23. С. 100-105.

4. Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка. Харків : ДБТУ [б. в.], 2023. 270 с.

## АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**Білоусько Р.С.**, здобувач ступеня доктора філософії\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5949-7945>

В кризових умовах широкомасштабного військового вторгнення в Україну та нестабільної економічної ситуації у світі, перед державою, крім оперативних питань, постає необхідність вибору стратегічних орієнтирів повоєнного відновлення економіки.

Запровадження інноваційної моделі економіки може забезпечити стрімке зростання національної економіки та сприятиме формуванню конкурентних переваг вітчизняних товаровиробників на міжнародних ринках.

Розвиток інноваційної діяльності країн світу можна проаналізувати за показником Глобального інноваційного індексу (ГІІ), який розраховується та публікується спеціалізованою установою Організації Об'єднаних Націй – Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ). На основі ГІІ формується рейтинг

---

\* Науковий керівник – Петров В.М., к.е.н., доцент

інновацій та докладний аналіз на основі 128-142 країн (за роками). При визначенні ГП застосовують критерії, серед яких інститути, людський капітал та дослідження, інфраструктуру, кредитування, інвестиції, створення, засвоєння та поширення знань, творчі результати. Він також фіксує інноваційні можливості і результати світових економік.

Аналіз факторів інноваційної діяльності в Україні свідчить про те, що за досліджуваний період ГП України піднявся у світовому рейтингу з 64 позиції у 2015 р. до 55 позиції у 2023 р. [1]. Найвищу позицію країна займала у 2018 р., а після відбувалося погіршення ситуації. Вважаємо дуже показовим той факт, що, хоча за всі десять років досліджуваного періоду позиції країни за інноваційним внеском були невисокі – від 70 до 82, то за результатами інновацій – позиції значно кращі – з 35 по 48. Тобто, Україна демонструє кращі результати за результатами інноваційної діяльності, ніж за інноваційними ресурсами та більш ефективно перетворює дорогі інвестиції в інновації на якісніше результати.

Серед європейських економік Україна посідає у 2023 р. 34 місце із 39, а в групі країн із рівнем доходу нижчим за середній Україна – 3 місце серед 37.

### Місце України в Глобальному інноваційному індексі, [1]

Рік	Загальна позиція	Позиція за інноваційним внеском	Позиція за результатами інновацій
2015	64	84	47
2016	56	70	46
2017	50	77	40
2018	43	75	35
2019	47	82	36
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42

Більш детальний аналіз ГП за критеріями дозволяє зробити висновки про те, що найвищі позиції Україна займає за креативними показниками (37-е місце), знаннями та технологіями (45-е місце), людським капіталом та дослідженнями (47-е місце) та розвитку бізнесу (48-е місце).

В той же час, найнижчі рейтинги у України в категоріях «Розвиненість ринку» (104 місце), «Інститути» (100 місце) та «Інфраструктура» (77 місце).

Безперечно, що запровадження інновацій потребує значних інвестицій. Попри складні умови господарювання, в Україні не відбулося значного відтоку інвестицій. А за результатами 2023 р. відмічається їх поступове зростання [2].

Насамперед, збільшення інвестицій відбувається у сфері переробки аграрної продукції. І це цілком виправдано, адже реалізація продукції із високою доданою вартістю є більш прибутковою, а транспортування, особливо експорт, – менш проблематичним, враховуючи складну ситуацію із блокуванням кордонів та руйнування портової інфраструктури. Більше уваги потребують й цифрові технології, в які спрямовуються інвестиційні потоки, акумулюються світові людські та фінансові ресурси [3, 4].

Розвитку інновацій, крім залучення інвестицій сприяє й збільшення валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, адже існує щільний взаємозв'язок між рівнем ВВП на душу населення та ефективністю інноваційної діяльності. Стосовно ВВП Україна демонструє показники вищі за очікування за рівнем свого розвитку.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що саме інноваційна діяльність вітчизняних підприємств є однією з головних умов економічного зростання та повосенного відродження країни.

### Література:

1. Global Innovation Index. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/) (date of application: 21.02.2024).

2. Підсумки року у сфері залучення інвестицій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2023-rotsi-ukraina-napratsiuvala-infrastrukturu-strakhuvannia-voiennykh-ryzykiv-pidsumky-roku-u-sferi-zaluchennia-investytsii-vid-iulii-svyryden> (дата звернення: 21.02.2024).

3. Білоусько Р.С. Інновації в аграрному секторі економіки: перспективні напрямки. *Національні економічні стратегії в глобальному середовищі*: збірник матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конфер. 11 травня 2023 р. м. Київ, НАУ. С. 47-50.

4. Білоусько Т.Ю., Мільман Л.М., Білоусько Р.С. Цифрова економіка – новий тренд економічного розвитку України. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.50>

## КОНЦЕПЦІЯ ПЛАТФОРМ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ ЯК ФОРМАТ ІНКЛЮЗИВНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

**Богашко О.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2665-6772>

Останнім часом широко поширився новий інструмент інтеграції інноваційної, освітньої та науково-дослідницької діяльності – платформи відкритих інновацій. Еволюціонуючи, інноваційна діяльність стає більш гнучкою. Платформні моделі виступають як ключовий механізм координації і забезпечують новий простір для взаємодії сфер науки, освіти та інновацій. Учасники платформ мають можливість обмінюватися знаннями та використовувати міське середовище.

В останні роки інноваційна політика віддавала перевагу інтеграції наукової, освітньої та інноваційної сфер. Попередньо це охоплювало науково-орієнтовані проекти з обмеженою кількістю учасників, що реалізовувалися великими компаніями у межах технопарків і кластерів. Однак зараз акцент робиться на розвиток інноваційних систем та відкритих інновацій платформного типу, залучаючи широке коло учасників. Платформи відкритих інновацій базуються на сучасних цифрових інструментах управління та створюють якісно новий простір для співпраці.

Платформний підхід розширює базу знань для надання спеціалізованих послуг користувачам на основі відкритих інноваційних рішень [2]. Платформи інтегрують знання з різних джерел, включаючи досвід користувачів, формуючи сприятливе середовище для спільного створення нової цінності і посилення мережевого ефекту. Особливий інтерес викликають механізми координації взаємодії університетів із зовнішніми постачальниками послуг, які впливають на організацію співпраці, використання відкритих інноваційних практик, та якість наданих сервісів. У минулому проекти, спрямовані на розвиток співпраці між університетами та компаніями, часто включали організацію мережових комунікацій та підбір партнерів на початковому етапі створення новацій [1].

Відкритий формат інноваційних процесів та спільного виробництва відповідає загальній логіці зміни взаємовідносин між установами вищої освіти, бізнесом та суспільством. Вищі навчальні

заклади відмовляються від закритої моделі співробітництва та стають більш відкритими. У такому контексті інноваційні платформи розуміються як нові формати взаємодії, які сприяють розвитку культури відкритих інновацій, комунікації та партнерства. Завдяки ефективній співпраці компаній, освітніх та наукових організацій з громадськістю на основі платформ розвиваються відкриті інновації та виробництво, що збільшує шанси на отримання часткової державної підтримки на передкомерційній стадії [4].

У науковій літературі, що присвячена економічному розвитку регіонів, інноваційні платформи розглядаються як політичний інструмент, який сприяє розширенню різноманітних зв'язків між секторами. Ці платформи інтегрують різні типи знань (синтетичні, символічні, аналітичні), що сприяє активізації інноваційної діяльності в різних галузях та технологічних сферах. Підхід, спрямований на розвиток регіонів через інноваційні платформи, відрізняється від кластерного підходу шляхом акцентування на організацію «горизонтальних потоків» та поєднання знань різного характеру [3]. Проте цей критерій є відносним і абстрактним, тож межа між згаданими підходами може бути нечіткою. Головна характеристика, яка робить платформу моделью відмінною від кластерної, полягає у її відкритості.

Обидва підходи не виключають один одного, а, навпаки, перетинаються та є взаємодоповнювальними. Створення інноваційних платформ сприяє підвищенню продуктивності учасників кластера. Розпад кластерів, інтернаціоналізація ланцюжків вартості та «розрив зв'язків» стимулювали глобалізацію бізнес-систем. У таких умовах розвиток інноваційних процесів відкриває можливості для налагодження нових зв'язків. Використання набутого досвіду сприяє максимальній реалізації потенціалу розвинених наукомістких регіонів у процесі створення нової вартості.

У наукових публікаціях можна зустріти трактування, що розглядають платформи як окремий вид організаційних концепцій. Будь-яка платформа розглядається як процес, що ґрунтується на відкритості, залученні різноманітних учасників та використанні новітніх методів для створення значущості.

Виділяють три основні види: *технологічні платформи*, що включають продуктову сферу, *платформи ланцюжків створення вартості*, які охоплюють автомобільну промисловість та інші галузі, та *промислові платформи* з урахуванням використання сучасних технологій.

Останнім часом платформи визначаються як інтернет-бізнес-моделі, що базуються на цифрових технологіях, такі як Facebook, Uber

тощо. Ефективність кожної платформи у створенні нових вартостей в значній мірі залежить від її привабливості для нових користувачів та розробників, а також від здатності до отримання мережевого ефекту.

Бізнес-модель відкритих інновацій ідеально відповідає характеристикам платформи. Найчастіше відкритий формат платформної співпраці стимулює інноваційну діяльність, і забезпечує взаємну користь у створенні нової вартості. Поняття платформ та платформної економіки є логічним розвитком дискусій про мережі та мережеве суспільство, які почалися у 1990-х роках. Термін «платформа» використовується для опису нового способу взаємодії у сфері соціальної та економічної діяльності. Підхід на основі платформ відповідає вимогам нової соціально-технологічної парадигми, підсилюючи мегатренди цифровізації технологій та глобалізацію ринків, що призводить до появи бізнес-систем. Це сприяє виникненню нових форм виробничої та інноваційної співпраці.

Створення нових знань у межах платформ передбачає інтеграцію різних типів знань, а також виявлення зв'язків між ними. Проте ефективне організування цих процесів в контексті систем, які обслуговують платформи, залишається актуальним питанням. Цифрові та фізичні інноваційні платформи сприяють взаємодії учасників системи, проте установлення взаємодії на різних платформах (фізичній, когнітивній, соціальній або інституційній) може відрізнитися. Такі особливості також характерні для організації інноваційних процесів.

З погляду управління платформами до критичних компетенцій відносяться забезпечення прибутковості, формування та розподіл нової вартості у межах багатосторонньої платформи та досягнення мережевого ефекту. Усі ці аспекти повинні бути адекватно розвинені для забезпечення ефективного функціонування платформи для її користувачів та власників в фізичному та цифровому середовищах.

Концепцію платформ відкритих інновацій можна розглядати як формат інклюзивної інноваційної політики, яка базується на ідеї того, що залучення більшої кількості людей до інноваційної діяльності призводить до значно більших вигод для широкого кола осіб – як для самих інноваторів, так і для споживачів інноваційних продуктів та послуг. Цей принцип відповідає іншим підходам, рекомендованим для багатьох країн, відповідно до яких значущими є не стільки самі інновації, а процес залучення до їх розробки.

### Література:

1. Bogashko A. The Nation's Human Capital is a Major Resource of the State's Innovation Potential. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION*. Proceedings of the International Scientific Conference. Volume VI. May 22 th – 23 th, 2020. Rezekne, Rezekne Academy of Technologies, 2020. pp. 544-553. DOI: <https://doi.org/10.17770/sie2020vol6.5056>
2. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine. Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York : W.W. Norton and Company, 2018. 416 p.
3. Cooke P., De Laurentis C., MacNeill S., Collinge C. The Matrix: Evolving Policies for Platform Knowledge Flows. *Platforms of Innovation: Dynamics of New Industrial Knowledge Flows*, London : Edward Elgar Publishing, 2010. pp. 311-360. URL: [https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/13218\\_12.html](https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/13218_12.html)
4. Leminen S. *LivingLabs as Open Innovation Networks: Networks, Roles and Innovation Outcomes* (PhD Thesis). Aalto : Aalto University. URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/17899/isbn9789526063751.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## АСПЕКТИ БІОЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

**Будякова О.Ю.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6028-2650>

Сприяння трансформації інноваційних систем є життєво важливим зусиллям у глобальному прагненні зменшити негативні екологічні наслідки економічної діяльності. На тлі цих процесів науковці та політики підкреслюють потенціал переходу суспільства до «біоекономіки».

Основні проблеми навколишнього середовища, пов'язані зі зміною клімату, створюють значні проблеми для країн у всьому світі: ризики для здоров'я, зменшення біорізноманіття, потенційні конфлікти та зменшення сільськогосподарського виробництва. Нові технології можуть допомогти обмежити негативний вплив зміни клімату, а політичне регулювання може підтримати їх розвиток. Тому існує потреба у дослідженні структур та перехідних процесів, пов'язаних із появою сталих технологій. Фактично, багато країн прагнуть створити структури для прискорення процесів переходу до сталого розвитку, які закладають основу для обмеження екологічних проблем у майбутньому,

наприклад, шляхом просування та використання технологій із меншим споживанням ресурсів або меншими викидами вуглецевого газу. В цьому аспекті біоекономіку можна вважати наріжним каменем більш сталої економіки. Біоекономіка відноситься до економічної системи, яка використовує біологічні ресурси та процеси для виробництва сталих та відновлюваних продуктів, енергії та послуг. Біоекономіка охоплює широкий спектр секторів, включаючи сільське господарство, лісове господарство, рибальство, виробництво продуктів харчування, біопаливо, біопластик, біоматеріали та біотехнології. Трансформація до майбутньої біоекономіки сильно залежить від інновацій та технологічного прогресу. На відміну від звичайних технологій, біотехнології спрямовані на сприяння процесам переходу до стійкості та можуть стимулювати сталий економічний розвиток [1]. Визнаючи ці можливості, окремі країни, а також Європейський Союз розробили стратегії біоекономіки, які спрямовані на підтримку біоінновацій.

Біотехнології у хімічному та фармацевтичному секторах мають величезний потенціал для сталого переходу до біоекономіки та встановлення нових орієнтирів для розробки широкого спектру біопродуктів [2]. Як наслідок, розробка та впровадження біотехнологій у хімічному та фармацевтичному секторах може значно зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, пов'язаний з економічною діяльністю в різних галузях [3].

Дана галузь дозволяє відкрити нові та довгострокові перспективи для світу, такі як:

- розширення асортименту та якості фармацевтичної продукції за рахунок застосування біотехнологій, які дозволяють розробляти нові ліки з вищою ефективністю, безпекою та специфічністю, а також виробляти ліки, що важко або неможливо отримати іншими методами;
- збільшення конкурентоспроможності та інноваційності фармацевтичного підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також залучення інвестицій в наукові дослідження та розробки;
- зменшення залежності від імпорту фармацевтичних препаратів, що підвищує енергетичну та економічну безпеку країни та забезпечує суверенітет у сфері охорони здоров'я;
- створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації кадрів;
- зростання доходів бюджету від фармацевтичної діяльності;
- внесок у розв'язання глобальних викликів, таких як зміна клімату, зростання населення, забезпечення продовольства, енергії та здоров'я, а також досягнення цілей сталого розвитку.



Для досягнення зазначених цілей необхідно подолати важливі проблеми та перепони, які блокують доступ до біоекономічного майбутнього, серед яких основними є:

- недостатнє фінансування наукових досліджень та розробок, низький рівень кооперації між наукою, освітою та бізнесом, відсутність ефективних механізмів комерціалізації біотехнологічних інновацій;

- складна та тривала процедура реєстрації, сертифікації та контролю за якістю фармацевтичної продукції, невідповідність національних стандартів міжнародним вимогам, недосконалість законодавчої та регуляторної бази у сфері біоекономіки;

- висока конкуренція з боку імпортних виробників фармацевтичної продукції, низька купівельна спроможність населення, недостатня підтримка вітчизняних підприємств з боку держави та громадськості.

Біоекономіка у фармацевтиці є одним з найперспективніших та найдинамічніших секторів світової економіки, який має великий потенціал для розвитку науки, технологій, інновацій, конкурентоспроможності, експорту та зайнятості. За даними ОЕСР, у 2018 році світовий ринок біофармацевтичних продуктів становив близько 300 млрд доларів США, а його середньорічне зростання складало 8,5%. Найбільшими гравцями на цьому ринку є США, ЄС, Китай, Індія, Японія та Канада [4; 5].

Розглянемо приклади вирішення проблем фармацевтичних підприємств за допомогою біоекономіки у США або Канаді:

1. Для збільшення фінансування наукових досліджень та розробок, США створили «Національний інститут здоров'я» (НИ), який є найбільшим державним спонсором біомедичних досліджень у світі. НИ надає гранти та контракти для підтримки науковців, університетів, лікарень, фармацевтичних компаній та інших організацій, які займаються розробкою нових ліків, вакцин, діагностичних тестів та інших продуктів та послуг, що сприяють збереженню та покращенню здоров'я людей.

2. Для спрощення та прискорення процедури реєстрації, сертифікації та контролю за якістю фармацевтичної продукції, Канада створила «Управління з контролю за якістю здоров'я» (Health Canada), яке є федеральним органом, відповідальним за регулювання фармацевтичної галузі. Дане управління встановлює стандарти безпеки, ефективності та якості фармацевтичної продукції, проводить наукову експертизу та надає дозволи на введення в обіг нових ліків, вакцин, діагностичних тестів та інших продуктів та послуг, що сприяють збереженню та покращенню здоров'я людей.

3. Для зменшення залежності від імпорту фармацевтичних препаратів, США та Канада розвивають власне виробництво та використання вітчизняних біоресурсів, зокрема, використовують біотехнології для отримання ліків з рослин, тварин, мікроорганізмів та інших біологічних джерел. Наприклад, США виробляють інсулін з бактерій *Escherichia coli*, які були генетично модифіковані для синтезу цього гормону, який необхідний для регулювання рівня цукру в крові у людей з цукровим діабетом. Канада виробляє гепатитис В вакцину з дріжджів *Saccharomyces cerevisiae*, які були генетично модифіковані для вироблення антигену, який стимулює імунну систему людини для захисту від вірусу гепатиту В.

Що ж до України, вона має певні досягнення у сфері біоекономіки у фармацевтиці, але її частка на світовому ринку досить незначна. За даними Державної служби статистики України, у 2019 році обсяг виробництва лікарських засобів в Україні становив 24,4 млрд грн, а експорт – 1,1 млрд доларів США [6]. Однак, більшість українських фармацевтичних підприємств виробляють традиційні ліки, а не біотехнологічні. За даними Асоціації «Фармацевтична фірма «Дарниця», у 2019 році лише 3 % українських фармацевтичних підприємств мали дослідницькі лабораторії, а лише 1 % – власні наукові центри [7].

Для подолання цих викликів та недоліків потрібно застосовувати комплексний та координований підхід, який враховує інтереси та потреби всіх зацікавлених сторін. Деякі можливі рішення включають:

1. Збільшення інвестицій у наукові дослідження та інновації, щоб підвищити продуктивність та якість біомаси, розробити нові біотехнології та біопродукти, зменшити витрати на виробництво та забезпечити безпеку та ефективність.

2. Сприяння розвитку та розгортанню сталої та циркулярної біоекономіки, яка забезпечує ефективне використання та переробку біологічних ресурсів, зменшує відходи та забруднення, використовує відновлені ресурси.

3. Зміцнення співпраці та партнерства між різними секторами біоекономіки та фармацевтичної промисловості, а також між науковими, освітніми, промисловими, громадськими та державними організаціями, щоб спільно вирішувати проблеми, обмінюватися знаннями, ресурсами та технологіями, створювати спільні проекти та програми.

4. Підвищення свідомості та попиту на біопродукти серед споживачів, лікарів, пацієнтів та інших зацікавлених сторін, шляхом проведення інформаційних кампаній, навчання, консультацій, демонстрацій, стимулювання та сертифікації.

5. Гармонізація та спрощення правового та регуляторного середовища для біоекономіки та фармацевтичної промисловості, щоб забезпечити захист інтелектуальної власності, біобезпеки, біоетики, якості та ефективності біопродуктів, а також сприяти міжнародній торгівлі та співробітництву.

Таким чином, Україні необхідно збільшувати інвестиції в наукові дослідження та розробки, підвищувати кваліфікацію кадрів, сприяти створенню та розвитку інноваційних підприємств, покращувати регуляторне середовище та співпрацювати з міжнародними партнерами у сфері біоекономіки у фармацевтиці.

#### Література:

1. Aguilar, A., Twardowski, T., & Wohlgemuth, R. (2019). Bioeconomy for sustainable development. *Biotechnology Journal*, 14(8), 1800638.

2. Wydra, S. (2020). Measuring innovation in the bioeconomy – conceptual discussion and empirical experiences, *Technol. Soc.* 61.

3. Fischer, L., Losacker, S., Wydra, S. (2024). National specialization and diversification in the bioeconomy: Insights from biobased technologies in chemical and pharmaceutical sectors. *Technology in Society*, Volume 76, March 2024, 102462.

4. Statistic. Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://unstats.un.org/UNSDWebsite/undatacommons/sdgs/> (date of application: 07.03.2024).

5. OECD. URL: <https://www.oecd.org/> (date of application: 07.03.2024).

6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.03.2024).

7. Дарниця. URL: <https://darnytsia.ua/> (дата звернення: 07.03.2024).

## ІННОВАЦІЇ СФЕРИ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

**Булах І.І.**, викладач вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист, Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету садівництва, м. Умань, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1537-2454>

XXI століття продиктувало суспільству чимало нових вимог, однією з яких стала постійна робота над створенням інновацій.

Інновації необхідні у всіх сферах – економіці, промисловості, екології, культурі, суспільному житті тощо. Ця тенденція з кожним роком лише посилюється і вже давно набула ознак світового тренду. Саме інновації вважаються сьогодні чинником, який визначає

успішність підприємств, об'єднань, держав та обумовлює суспільно-економічний розвиток. Інновації виконують роль обов'язкових компонент усіх позитивних змін і є головним джерелом економічного зростання.

Інновації позиціонують як ознаку високорозвинутих країн, адже вони потребують значних капіталовкладень. Завдяки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства досягають лідерських позицій на ринку, держави – високих показників соціально-економічного розвитку, а суспільства – поліпшення умов життя.

Війна в Україні призупинила інноваційний процес у багатьох суспільно-економічних сферах. Тож основною вимогою успішного та швидкого відновлення економіки України після війни буде реалізація саме інноваційних проєктів та ефективна інвестиційна діяльність. З огляду на задану перспективу особливої актуальності набуває підготовка висококваліфікованих працівників, які зможуть реалізувати найсміливіші інноваційні ідеї.

Відновлення як окремих галузей так і економіки України в цілому залежить від швидкості та масштабу провадження інноваційних технологій. Ринок банківських послуг вважається одним із найбільш діджиталізованих секторів економіки. Серед основних видів фінансових послуг, що надаються банками за допомогою інтернет банкінгу та мобільного банкінгу варто відмітити роль платіжних операцій, частка яких стрімко зростає. Неабияке сприяння цьому здійснюється з боку Національного банку України, який з 3 серпня 2020 року забезпечив роботу Системи електронних платежів Національного банку (СЕП) в режимі 23/7. Навіть в умовах воєнного стану Національний банк працює над модернізацією СЕП і з 1 квітня 2023 року запланував здійснити перехід на нове покоління СЕП на базі міжнародного стандарту ISO 20022 та в цілодобовому режимі (24/7).

Одним із таких проявів фінансової діджиталізації є стрімкий розвиток сфери фінансових технологій, яка потребує постійного залучення відповідних інноваційних технологій для забезпечення високого рівня лояльності цільової аудиторії [1].

Розвиток сфери фінансових послуг в Україні є достатньо перспективним з точки зору впровадження інноваційних технологій. Серед основних видів фінансових послуг, що набули значного поширення доцільно виділити: платіжні послуги з використанням смартфонів, смарт-годинників та інших гаджетів; використання мобільних гаманців; рітейл-банкінг; електронні та цифрові гроші (криптовалюта) тощо.

Інноваційні технології не тільки відкривають нові можливості на ринку фінансових послуг, але і дозволяють фінансовим установам знижувати витрати і підвищувати ефективність роботи, будучи основною рушійною силою фінансових інновацій [2].

Національний банк України затвердив Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, яка представляє собою план створення в Україні повноцінної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими сервісами та доступними цифровими послугами. Основними стратегічними цілями визначено:

1) розвинена кешлес-економіку, що передбачає підвищення доступності безготівкових операцій та зростання довіри, розвиток інфраструктури для здійснення безготівкових операцій;

2) високий рівень цифрової та фінансової грамотності, що передбачає реалізацію стратегічних ініціатив регулятора, стимулювання розвитку кооперацій між фінсектором та академічною базою;

3) стала фінтех-екосистема, що передбачає розвиток відкритої архітектури фінансового ринку, платформ регуляторів та оверсайту, розвиток інфраструктури фінтех-екосистеми, посилення інвестиційного потенціалу та ступеня розвитку ринку фінтеху, інтеграцію фінтех-екосистеми у світовий простір, стимулювання діджиталізації фінсектору, розвиток цифрової інфраструктури фінансового ринку [3].

З 1-го серпня 2022 року введено в дію Закон України «Про платіжні послуги», яким передбачено створення Національним банком України регуляторної платформи для тестування послуг, технологій та інструментів на платіжному ринку, заснованих на інноваційних технологіях.

Створення Національним банком України такої платформи на ринках фінансових послуг передбачено також Законом України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», який вводиться в дію з 1-го січня 2024 року.

Наведеними Законами передбачено, що порядок створення та функціонування зазначених платформ визначається також нормативно-правовими актами Національного банку України.

Очікуваний подальший розвиток нормативного регулювання сфери фінансових послуг сприятиме подальшому розвитку фінансового сектору, підвищенню його прозорості та платоспроможності, належному управлінню ризиками та захисту прав споживачів.

## Література:

1. Діджиталізація фінансового сектору.  
URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/Ponomarenko.pdf>  
(дата звернення: 18.01.2024).
2. Клапків Ю.М., Мелих О.Ю. Трансформація діджиталізації ринку фінансових та страхових послуг. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 2(18). С. 83-89.
3. НБУ Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року  
<https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 18.01.2024).

## РОЗВИТОК СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ ОСТАННІХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

**Васильченко М.І.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9569-154X>

Сьогодні у всьому світі стартапи вважаються головним символом інноваційної економіки, адже вони сприяють розвитку технологічних інновацій, стимулюють економічний прогрес, покращують якість життя населення і створюють нові робочі місця. Чимало країн, які, за версією Всесвітньої організації інтелектуальної власності, щорічно посідають провідні місця у рейтингу «Глобальний індекс інновацій» [1], завдячують такому успіху стартапам, що відкривають чимало можливостей для трансформації існуючого бізнес-ландшафту. Позиція України у цьому рейтингу в 2023 році дещо зміцнилася і ми займаємо вже 55-е місце серед 132 найбільш інноваційних економік світу. І навіть такий результат цілком можливо вважати задовільним в умовах повномасштабної війни, що розгорнулася на території нашої держави.

Незважаючи на всі виклики сьогодення, українська стартап-індустрія наразі демонструє стрімке зростання і неабияку стійкість. Головною рушійною силою її розвитку довгий час залишалася приватна ініціатива, і саме ця особливість суттєво відрізняла нас від багатьох інших країн світу, у яких саме державні програми відігравали ключову роль у розвитку інноваційного підприємництва. Однак починаючи з 2018 року, коли було створено Український фонд стартапів [2], ситуація у сфері фінансування стартап-ініціатив, поступово почала змінюватися. Ця державна інституція, як зазначається

на її офіційному веб-сайті, допомагає інноваційним проєктам і технологічним стартапам залучати необхідні кошти на ранніх етапах. За всі п'ять років своєї роботи цей Фонд профінансував 380 команд стартапів на загальну суму, що перевищує 8,7 млн. доларів США [2]. Загалом, Український фонд стартапів не лише сприяє формуванню позитивного інвестиційного іміджу tech-індустрії України за кордоном, але й виступає справжнім драйвером розвитку національної стартап-екосистеми, сутність та особливості функціонування якої пропонуємо розглянути далі.

Згідно із визначенням компанії «Startup Commons», така екосистема – це не що інше, як сукупність фізичних осіб, стартапів на різних етапах їх розвитку і різноманітних організацій, які взаємодіють між собою і створюють сприятливе середовище для зростання, масштабування і успіху стартапів [3]. При цьому основними джерелами продуктивності стартап-екосистем можуть бути, насамперед, наступні: якість інститутів (регулювання і базові умови для інновацій); якість учасників (компетенція і навички); якість зв'язків (створення мереж і розвиток відповідних організаційних форм).

У світі існує ціла низка платформ, які поєднують між собою ключових учасників стартап-екосистем. Зокрема, у даному контексті мова йде про платформи міжнародного рівня (ScaleUp EU, F6S, EuroQuity, AngelList, OurCrowd, FundersClub) і платформи на рівні ЄС (Startup Europe Partnership (SEP), Business Angels Europe, Startup Europe University Network, SE Unicorn Forum, Next Generation European DIN Network), діяльність яких пов'язана з тим, щоб постійно спрямовувати необхідні інвестиції на розвиток стартап-екосистем [4].

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що протягом останнього десятиліття глобальна стартап-екосистема пережила безпрецедентну траєкторію зростання: все більша кількість стартапів привертає до себе увагу з боку інвесторів і отримує належне фінансування найкращих ініціатив. Згідно зі звітом «Global Startup Ecosystem Index 2023», який нещодавно було опубліковано дослідницьким центром «StartupBlink» Україна посіла 49 місце [5] у списку 100 країн світу із найбільш потужними стартап-екосистемами, і цей результат вже можна вважати досить вагомим.

Грунтовний аналіз основних результатів даного рейтингу дозволяє нам стверджувати, що переважна більшість стартап-екосистем, зазвичай, має конкретну галузеву чи технологічну орієнтацію, яка відображає їх основні конкурентні переваги і весь накопичений протягом багатьох десятиліть досвід регіону, у якому вони розташовані. Іншими словами, в основу розвитку окремих стартап-екосистем можуть

бути покладені такі сучасні технології, як штучний інтелект, блокчейн, біотехнології, Інтернет речей тощо. Така спеціалізація дозволяє розвивати цільові структури підтримки, що відповідають конкретним потребам стартапів, які працюють у цих сферах, сприяючи більш цілеспрямованому зростанню та впровадженню інновацій.

У лютому 2023 року Європейська Бізнес Асоціація спільно з Global Business for Ukraine та Ukraine Invest презентувала оновлену версію Інвестиційної карти України [6], яка не лише надає потенційним інвесторам всю необхідну інформацію про наявні інвестиційні можливості у кожному регіоні нашої держави, але й можливість залишити відповідну заявку у разі зацікавленості. Цікаво, що у цій версії карти з'явився розділ «Українська інвестиційна платформа стартапів», у межах якого представлено чимало відкритих до співпраці стартапів.

В умовах війни Україна швидко перетворилася на один великий хакатон, де не лише у багатьох містах, які постраждали від руйнівних дій з боку РФ, але й безпосередньо на полі бою повсякчас виникають численні технологічні проблеми, і підприємства та стартап-команди активно працюють над розробкою інноваційних tech-рішень, здатних наблизити перемогу. Водночас, наша держава стала справжнім тестовим майданчиком для великої сукупності бізнес-рішень: чого лише вартує перебудова існуючого логістичного ланцюга для постачання палива та інших видів продукції, чи забезпечення стабільної онлайн-роботи банків та сервісів «Дія» в умовах постійних кіберзагроз. Відтак, не дивно, що на саміті в Давосі 2022 року нашу державу назвали «цифровим тигром Європи», адже постійні інвестиції у розвиток IT-сектору економіки створюють всі необхідні передумови для розвитку і масштабування значної кількості технологічних стартапів.

Найбільші шанси на отримання фінансування сьогодні мають стартап-команди, які зосереджують свою увагу на розвитку таких важливих напрямів, як: «defense tech», і це цілком очевидно, адже нашій країні сьогодні, як ніколи раніше, потрібні якісні smart-продукти та послуги військового призначення. Чимало стартап-команд пропонує цікаві проекти у сфері ШІ, «fin-tech», «bio-tech», і вони, безумовно, заслуговують на увагу з боку потенційних інвесторів та держави.

Як підсумок, вважаємо за доцільне зазначити, що будь-яка сучасна стартап-екосистема сприяє формуванню нових ідей, бізнес-ініціатив та рішень, які можуть не лише докорінним чином змінити традиційні сфери економіки, але й покращити якість життя мільйонів людей у різних куточках нашої планети. Протягом останнього десятиліття українська стартап-екосистема зазнала значних змін, вона стала більш стійкою у технологічній сфері перед важливими викликами сьогодення.



### Література:

1. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty. World Intellectual Property Organization. 2023. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023/index.html](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/index.html) (date of application: 01.03.2024).
2. Український фонд стартапів: офіційний веб-сайт. URL: <https://usf.com.ua/about-usf/> (дата звернення: 02.03.2024).
3. What is Startup Ecosystem? Startup Commons. URL: <https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html> (date of application: 01.03.2024).
4. Finland, Estonia, and Lithuania are in top 20, Ukraine ranks 49th – Startao Ecosystem Report – 2023. AIN-tech. 2023. URL: <https://ain.capital/2023/05/30/startup-ecosystem-report-2023/> (date of application: 04.03.2024).
5. Інноваційні екосистеми для стартапів: ключові складові успіху. EU4Digital. 2020. URL: <https://eufordigital.eu/uk/innovation-ecosystems-for-start-ups-highlighting-the-key-ingredients-for-success/> (дата звернення: 02.03.2024).
6. Асоціація презентувала оновлену Інвестиційну карту України. European Business Association. 2023. URL: <https://eba.com.ua/asotsiatsiya-prezentovala-onovlenu-investytsijnu-kartu-ukrayiny/> (дата звернення: 01.03.2024).

## РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**Вербицька Г.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3212-7392>

Органи публічного управління відповідають за формування інноваційної політики держави, реалізацію інноваційних стратегій розвитку, забезпечення безпеки громадян та країни в цілому. Управління інноваційним потенціалом підприємств вимагає від уряду та інших публічних органів активної ролі у формуванні та реалізації політики підтримки наукових досліджень, реалізації технологічних інновацій та створенні сприятливих умов для розвитку стартапів, малого та середнього бізнесу. Публічні органи управління повинні діяти як катализатори інноваційних процесів в Україні.

Поняття «інноваційний потенціал» отримало свій розвиток на початку 80-х років ХХ ст. Сьогодні найчастіше категорія «інноваційний потенціал», як і «потенціал» загалом, ототожнюється із ресурсами або їх

сукупністю, які служать «плацдармом» для його формування та будуть визначати масштаби й темпи інноваційної діяльності [1, с. 98].

Інноваційний потенціал підприємств відіграє важливу роль в забезпеченні національної безпеки України. Інновації стимулюють економічне зростання держави, зміцнюють її конкурентоспроможність. Інноваційні підприємства є джерелом нових робочих місць та впливають на рівень зайнятості в країні. Вони здатні створювати робочі місця для висококваліфікованих фахівців, що підвищує рівень життя населення.

Одним з ключових чинників забезпечення національної безпеки є розвиток інноваційного потенціалу галузей та секторів економіки, які створюють високотехнологічні інновації, зокрема у оборонній промисловості. Інновації у сфері військової техніки, зброї, систем безпеки та комунікацій можуть допомогти зміцнити обороноздатність України і забезпечити ефективну відповідь на сучасні виклики та загрози.

Відомо, що у розвинутих країнах світу з року в рік зростає тенденція розвитку високотехнологічних товарів та послуг. Не можна сказати, що в Україні зовсім не спостерігається даний процес, проте його зростання вважається пригальмованим. Не дивлячись на велику наявність науково-інтелектуального потенціалу, наша країна кожного року, якщо навіть не погіршує свої показники в інноваційній сфері, проте й не нарощує їх. Протягом усього періоду незалежності, Україна так і не змогла вибудувати ефективну економіку, засновану на знаннях, відкриттях та інноваціях [2, с. 38].

Головним інструментом публічного управління в цій сфері є формування ефективної системи державної підтримки інновацій. Це включає в себе надання фінансових і податкових стимулів для інноваційних підприємств, створення інфраструктури для їхнього розвитку, підтримку науково-дослідної діяльності та комерціалізації наукових розробок.

Важливо створити умови для підвищення інноваційної активності серед учнів та студентів шляхом впровадження інноваційних методик навчання та підтримки науково-технічних клубів та лабораторій. Зараз в Україні існує бізнес-інкубатор «Ukrainian Future», який засновано Малою академією наук України у 2019 році. Тут талановиті школярі і студенти навчаються перетворювати ідеї на бізнес-проекти, запускати та реалізовувати стартапи. Проте доцільно такі бізнес-інкубатори створити не тільки в Києві, але й в інших містах України, щоб молоді дослідники та інноватори з різних міст, містечок

та сіл змогли розвивати креативне мислення та втілювати ідеї у життя. Це сприятиме формуванню інноваційного потенціалу нації та забезпеченню національної безпеки України.

#### Література:

1. Лещух І.В. Інноваційний потенціал регіону: домінантні характеристики. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 97-103.
2. Черба В.М., Крипа В.В. Інноваційний потенціал України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 37-42.

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Віннікова В.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0668-9617>

**Яно А.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах нестабільності ринку успішний розвиток та функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності значною мірою залежать від надійної, якісної й ґрунтовної системи економічної безпеки підприємства. У практиці ведення бізнесу вітчизняних підприємств аграрної промисловості заходи економічної безпеки у переважній більшості проводяться несистематично. В умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, конкурентної боротьби, кон'юнктурних коливань економіки, подолання наслідків світової фінансової кризи для успішного і довготривалого функціонування підприємства на ринку вирішального значення набуває становлення та розвиток системи його економічної безпеки. Процес зміцнення економічної безпеки підприємств аграрної промисловості є досить складним з огляду на значну кількість різноманітних загроз зовнішнього і внутрішнього походження, що перешкоджають забезпеченню його стійкості, стабільності та ефективному розвитку.

З точки зору теоретичної моделі та засобу впливу на суб'єкт управління, управління економічною безпекою є специфічним напрямом менеджменту, якому властиві специфічні зміст, цілі, завдання та організаційно-економічні засоби їх реалізації. Відповідно,

методологія, принципи, процес і функції управління економічної безпеки випливають з базових положень науки управління. Управління економічною безпекою підприємств має дотримувати певних вимог:

1) забезпечення управлінської незалежності та економічної незалежності. Ця вимога зумовлює не лише наявність власних ресурсів, свободу вибору цілей, прийняття рішень, форм контролю тощо. Також така незалежність зумовлює певну взаємозалежність суб'єктів економічної безпеки;

2) створення стабільних умов для стійкої та передбачуваної роботи підприємств зі стримуванням факторів дестабілізації. Ця вимога зумовлює статус економічної безпеки національної економіки як забезпечуючого компонента управління підприємств в цілому;

3) забезпечення здатності системи економічної безпеки підприємств до саморозвитку й прогресу в мінливих умовах [5].

Загальними (основними) функціями управління є визначення цілей, планування, організація, мотивація та контроль, аналіз.

Загальність цих функцій підкреслюється їх повторюваністю або циклічністю у процесах управління, тому ці функції часто називають типовими елементами управлінського циклу. Наявність загальних функцій зумовлює зовнішній вплив управління ЕБП [2]. Розглядаючи сільськогосподарське підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт, насамперед, слід відзначити, що його діяльність носить ризиковий характер. Управлінські рішення з питань забезпечення та постійного підвищення результативності їх функціонування, що приймаються керівниками підприємств, завжди пов'язані з ризиком їх невиконання. У сільськогосподарських підприємствах ризик виникає на всіх стадіях господарського процесу: посів та догляд за культурами, збирання врожаю, транспортування, робота технічних засобів, залучення інвестицій, інфраструктура ринку, найм сезонних працівників та у багатьох інших випадках.

Крім того, сільське господарство, на відміну від інших галузей національного господарства, має специфічну причину появи невизначеності – природні чинники, від яких залежать кінцеві результати господарювання. Тому для досягнення належного рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання необхідно враховувати весь спектр факторів, від яких залежить ефективність функціонування підприємства в умовах жорсткої конкуренції [4]. Головною метою системи управління економічною безпекою, є забезпечення необхідного рівня економічної безпеки підприємств аграрного сектора для його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких

організаційно-економічних, політичних, соціальних та інших змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для його досягнення управління економічною безпекою підприємств аграрного сектору має бути спрямованим на:

- формування захисту від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що негативно впливають на стан економічної безпеки підприємства шляхом їх запобігання (знешкодження, стримування);

- використання позитивних зовнішніх факторів впливу для нарощування та реалізації економічного забезпечення, економічної незалежності та економічної захищеності підприємства – економічної безпеки;

- відтворення та нарощування ресурсного забезпечення, економічної незалежності та захищеності підприємства – на основі розвитку його топхарактеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;

- забезпечення доцільності та своєчасності управлінських рішень/заходів, які приймаються / впроваджуються, відповідно до проявів впливу негативних та позитивних факторів на економічну безпеку підприємства.

Доцільно відзначити, що досягнення цілей та завдань управління економічною безпекою підприємств забезпечується шляхом виконання низки дій, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня його економічної безпеки; вивчення внутрішнього й зовнішнього оточення та визначення найбільш вагомих факторів, що впливають на рівень економічної безпеки; оцінка потенційного або досягнутого рівня економічної безпеки. Економічна безпека підприємств виступає складною і багатогранною категорією. Тому вирішення проблем, пов'язаних із її забезпеченням, вимагає від підприємств постійного виконання основних завдань, удосконалення принципів і методів управління. Способи забезпечення безпеки мають бути різноманітними і спрямованими на перетинання всіх можливих видів загроз та напрямків їх дій: інформаційному, економічному, соціально-кадровому, технологічному та технічному, правовому [6]. Завдання управління економічною безпекою полягає у забезпеченні такої взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, яка дасть їм можливість підтримувати потенціал на рівні, необхідному для досягнення їх цілей, і виживати в довгостроковій перспективі. Успішне формування і реалізація стратегії розвитку підприємства вимагає від їхнього менеджменту знання і розуміння специфіки господарської діяльності та динаміки розвитку підприємства, досконалого знання

чинників впливу зовнішнього оточення та місця підприємства в певній галузі / на певному ринку. При цьому зовнішнє середовище вивчається, у першу чергу для того, щоб виявити небезпеки і потенційні можливості, які підприємство повинно врахувати при визначенні і досягненні своїх цілей. Основними критеріями оцінки надійності та ефективності економічної безпеки підприємства повинні бути:

#### I. Стабільність:

- 1.1) забезпечення стабільної роботи підприємства;
- 1.2) збереження грошових і матеріальних цінностей;
- 1.3) забезпечення стабільного отримання прибутку.

#### II. Передбаченість:

- 2.1) попередження кризових і надзвичайних ситуацій;

2.2) своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз національним інтересам У наслідок високого рівня невизначеності зовнішнього середовища управлінська діяльність із забезпечення економічної безпеки підприємства повинна включати: – обґрунтування рівня прийняттого ризику при прийнятті управлінських рішень; – розробку стратегії і тактики ведення господарської діяльності, що дозволить мінімізувати господарський ризик і забезпечити економічну безпеку; – захист матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів підприємства від можливої негативної дії чинників і загроз.

Економічна безпека аграрного підприємства у широкому розумінні – це його здатність досягти належного рівня конкурентоспроможності за будь-якого ступеня впливу можливих ризиків і загроз. Результати контролю безпеки дозволяють побудувати оптимальну з точки зору ефективності та витрат систему захисту бухгалтерської інформації, адекватну поточним завданням та цілям підприємницької діяльності. В сучасних умовах ведення аграрного бізнесу виникає необхідність посилення заходів підтримки економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, що обумовлено високою ризикованістю діяльності та нестабільністю їх функціонування. Дотримання економічної безпеки, постійний моніторинг ключових чинників її впливу та джерел загроз, розробка превентивних заходів щодо їх нейтралізації та мінімізації забезпечить надійність суб'єктів аграрного підприємництва стійкого їх розвитку на перспективу. Тому обґрунтування теоретичних положень та впровадження практичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємств з врахуванням їх галузевих особливостей є надзвичайно актуальним.

### Література:

1. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. К. : Вид-во Європ. ун-ту. 2015. 170 с.
2. Ареф'єв С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств : Дис... канд. наук: 08.00.04 / С.О. Ареф'єв. Київ, 2009. 210 с.
3. Белова І.М., Завитий О.П., Семенишена Н.В. Генезис холдингів та агрохолдингів в Україні як інституційних одиниць. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2019. Вип. 30. С. 84-93.
4. Белова І.М. Теоретичні основи облікової політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2015. № 2, т. 1(222). С. 84-90.
5. Белова І.М. Організація стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємства в умовах інституційних трансформацій*: монографія / Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль : Вектор, 2017. 260 с.
6. Белова І., Семенишена Н. Контент-аналіз дефініцій облікової політики інституційних одиниць та підходів до її формування. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2018. Вип. 28. С. 198-211.

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

**Викалюк М.І.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка, м. Львів, Україна,  
науковий співробітник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6039-2515>

У регіональному аспекті категорія «інвестиційно-інноваційна безпека» є багатоаспектною, адже: обумовлюється рядом чинників як ендогенного, так екзогенного характеру (політичні, економічні, природні й географічні, екологічні, науково-технічні, соціально-демографічні); визначається особливостями національної економіки, регіонів, їх галузевою приналежністю і специфікою діяльності господарюючих суб'єктів; характеризується здатністю регіональної економіки залучати та найбільш раціонально використовувати інвестиційні ресурси задля забезпечення стабільного розвитку, розширеного відтворення та структурної перебудови економічної системи регіонів з урахуванням умов сьогодення; може трактуватися як

кількісний та якісний вимірник, чи відносна міра відповідності інвестиційного клімату регіону та його інвестиційного потенціалу безпосередньо територіальним потребам забезпечення соціально-економічного розвитку тощо.

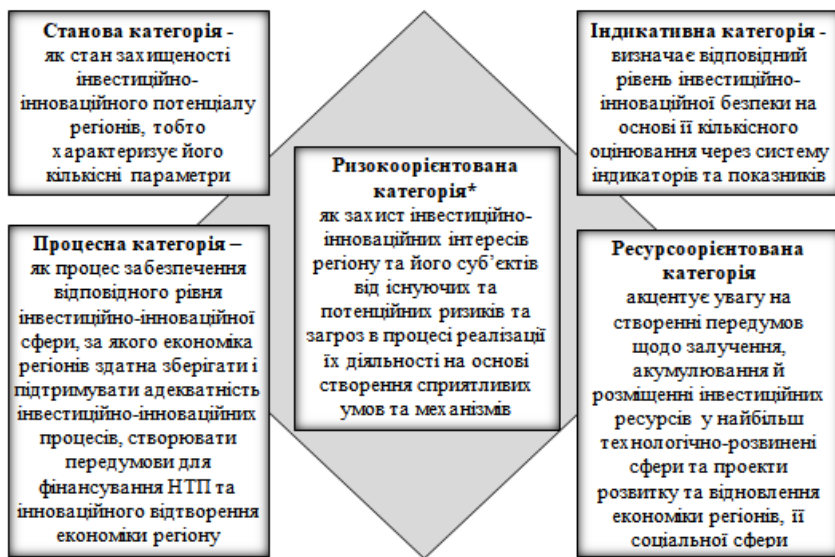
Доволі часто автори ототожнюють або зводять категорію інвестиційно-інноваційна безпека регіону до понять інвестиційно-інноваційний потенціал регіону, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість, інвестиційно-інноваційне забезпечення тощо. При цьому в структурі економічної безпеки регіону виокремлюють як інноваційну, так і інвестиційну складові як взаємодоповнюючі системи одна одну. Це формує активне економічне середовище регіонів. Зокрема, взаємозумовленість процесів відтворення інвестиційного та інноваційного потенціалів регіону є основою визначення поняття інноваційна та інвестиційна безпека регіону. У контексті сказаного, автори зазвичай під «інвестиційною безпекою» визначають такий стан захищеності інвестицій від внутрішніх і зовнішніх загроз, який запобігає їх втратам та зменшенню прибутковості в умовах допустимого рівня ризикованості»; поняття «інноваційна безпека» визначають як стан захищеності інноваційного потенціалу від внутрішніх та зовнішніх загроз у процесах продукування інновацій та їх ефективного використання у соціально-економічній системі території [1, с. 9-10].

Більш ґрунтовно, на наше переконання, з точки зору концептуального розуміння природи та змісту означену категорію представлено в колективній праці Копилюк О., Музичка О., Холод З., де авторами представлено комплексне розуміння інвестиційно-інноваційної безпеки як «інтегральної характеристики, яка відображає стан інвестиційно-інноваційної сфери та процес залучення її розміщення інвестиційного потенціалу на засадах інноваційності, ефективності, безпекоорієнтованості з урахуванням реальних і потенційних загроз і небезпек». Автори фокусуються на приналежності інвестиційно-інноваційної безпеки до складу економічної безпеки, що є пріоритетною складовою технічного оновлення, переоснащення та розвитку галузей економіки на інноваційних засадах» [2, с. 83]. У межах дослідження, науковцями виокремлено чотири наукових підходи щодо трактування означеної категорії: *ресурсорієнтований підхід*, що зосереджує увагу на формуванні й розміщенні інвестиційних ресурсів; *становий підхід*, що характеризує кількісні параметри й достатність інвестиційного потенціалу; *процесний підхід*, що базується на забезпеченні адекватного рівня інвестиційного процесу; *індикативний підхід*, який визначає рівень інвестиційно-інноваційної безпеки на основі оцінки за допомогою системи індикаторів та показників [2, с. 83].



Різноманітність наукових підходів до трактування змісту «інвестиційно-інноваційна безпека регіону» пов'язана з тим, що вона характеризує певний стан захищеності інвестиційно-інноваційного потенціалу регіонів, тобто характеризує його кількісні параметри, що характеризують певний ступінь інвестування економіки регіонів, їх природоохоронної та соціальної сфери, що сприяє їх технічному переозброєнню, розширеному відтворенню і відображається через певні кількісні та якісні критерії оцінки.

Опираючись на сказане вище, нами адаптовано існуючі концептуальні підходи до можливостей розвитку теорії безпеки на рівні регіонів. Беручи до уваги результати дослідження існуючих підходів та понятійного апарату, що визначаються основними параметрами та потребами розвитку сучасних регіонів, узагальнено п'ять концептуальних підходів до розуміння категорії «інвестиційно-інноваційна безпека регіону»: як станова категорія, як індикативна категорія, як процесна категорія, як ресурсоорієнтована та ризикоорієнтована категорія (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальні підходи до трактування поняття «інвестиційно-інноваційна безпека регіону»**

Джерело: *адаптовано автором до предмету дослідження;*

*\*доповнено автором.*

Доповнення концептуального базису ризикоорієнтованих підходом обумовлено сучасними тенденціями розвитку регіонів, що потребує теоретичної бази напрацювання щодо існуючих загроз та ризиків та її практичного представлення у розвитку українських регіонів зокрема. У контексті запропонованого підходу «безпекоємні» властивості дефініції «інвестиційно-інноваційна безпека регіону» представлено наступними детермінантами: прагненням господарюючих суб'єктів регіону до стабільного розвитку за траєкторією розширеного відтворення через залучення інвестицій у найбільш прогресивні сфери, проекти, що спричиняють до впровадження різних видів інновацій за умов оптимального рівня небезпек та ризиків; здатністю здійснювати капітальні інвестиції і виробничі нагромадження в таких обсягах, котрі гарантують належні тенденції розширеного відтворення економіки та галузей регіонів; створенням можливостей технологічного переозброєння і реструктуризації регіональної економіки, що прямо підвищує потенціал захисту фінансово-економічних та суспільних інтересів від загроз різного роду виникнення; формуванням умов (нормативно-правових, соціальних, екологічних) та практична реалізація інструментів для страхування інвестиційних ризиків, що пов'язані із тенденціями відтворювальних процесів, котрі забезпечують ефективність використання вкладеного капіталу та надійність його відшкодування; збільшенням обсягів та підвищення ефективності інноваційної діяльності регіональних суб'єктів господарювання як базового чинника зміцнення конкурентоспроможності регіонів, визначальних секторів та галузей соціально-економічного розвитку регіональної системи.

Узагальнюючі існуючі в наукових колах погляди щодо концептуальних основ інвестиційно-інноваційної безпеки з урахування ризикоорієнтованого підходу, зазначимо, що інвестиційно-інноваційна безпека регіону – це безпечна компонента, що визначає рівень кореляції між припливом національних та іноземних інвестицій в економіку регіонів та ефективністю їх впровадження, що задовольняють потреби регіональної економіки і забезпечують відтворювальні процеси, реорганізацію та реструктуризацію соціально-економічної системи регіону. Однак, становить інтерес і безпосереднє бачення інвестиційно-інноваційної безпеки регіону, як: контролю–виміру усвідомлених загроз задля досягнення прийняттого рівня інноваційних та інвестиційних ризиків (для одержувача інвестицій, так і як для інвестора) і інвестиційного потенціалу регіону, його спроможності генерувати відтворювальні процеси. Останній в широкому трактуванні визначається нею як рівень можливостей задля акумулювання

інвестицій і водночас рівень соціально–економічного розвитку регіону під впливом їх припливу. Тоді як у вузькому трактуванні – об’єктивно існуючі особливості кожного регіону (його галузей та сфер розвитку), що допоможуть йому конкурувати з іншими аналогічними регіонами - об’єктами («мисливцями» за інвестиціями) за умови наявності нормативно-правових, соціальних, економічних, демографічних й інших об’єктивних умов, важливих для реалізації інвестиційної та інноваційної діяльності даного регіону.

#### Література:

1. Гуляєва Н.М., Вавдійчик І.М. Інвестиційно-інноваційна безпека як чинник економічного зростання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 211-215.

2. Кошляк О.І., Музичка О.М., Холод З.М. Інвестиційно-інноваційна складова в системі економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 81-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_11\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_15)

## ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

**Віннікова В.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0668-9617>

**Антонець Д.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Інновацію розглядаємо як економічну категорію, яка відображає сукупність змін у сфері технологій, окремих процесів, управління, кадрів, а також способів досягнення цих змін, що призводять до впровадження інновацій [1]. У статті 3 Закону України «Про інвестиційну діяльність» вона визначається як одна з форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу [4]. Така діяльність охоплює:

- виробництво та реалізацію інноваційних видів технічних засобів та відповідних їм технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- реалізацію довготривалих науково-технічних програм зі значними термінами окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;

– розроблення і впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального та екологічного стану.

Інноваційна діяльність підприємств агропромислового комплексу полягає у формуванні та реалізації цілеспрямованої інноваційної політики, завданням якої є стимулювання, накопичення та розвитку інноваційного потенціалу. Зауважимо, що політика інноваційного розвитку підприємств агропромислового комплексу має охоплювати низку завдань та заходів, реалізація яких сприятиме обґрунтованому формуванню каналів руху продуктів харчування до кінцевих споживачів [3].

Потрібно згадати, що інноваційна діяльність підприємств АПК не позбавлена ризиків, які визначаються сукупним впливом низки чинників зовнішнього середовища та внутрішнім станом кожного підприємства. Інноваційна діяльність є проявом інноваційної політики підприємства. Ураховуючи специфіку АПК, яка полягає у сезонності виробництва продукції, іммобільності ресурсів, залежності від біокліматичного потенціалу, незбігові робочого періоду з періодом виробництва, взаємозалежності та взаємодоповнюваності окремих галузей, інноваційну політику розглядаємо із двох позицій: у тактичному й стратегічному тлумаченні її змісту. Визначено, що з позицій тактичного тлумачення інноваційна політика має спрямування на забезпечення відповідності якості продукції та сировини чинним стандартам та вимогам, оптимізації господарської діяльності шляхом упровадження нових технологій, які, у свою чергу, призводять і до зміни складових елементів техніко-технологічного комплексу. Як бачимо, тактичне тлумачення пов'язане з формуванням та розвитком господарського потенціалу [8].

Стратегічне тлумачення змісту інноваційної політики пов'язане з формуванням конкурентного статусу підприємства, перетворення його слабких сторін на сильні, що є підґрунтям його довготривалого функціонування на ринку. Вважаємо, що формування ефективної інноваційної політики зумовлюється таким:

- гнучкістю виробництва, що впливає на швидкість перебігу інноваційних процесів;
- рівнем розвитку економічного мікроклімату в регіоні, що зумовлює для підприємства можливість пошуку джерел забезпечення інноваційних процесів;
- досконалістю правового супроводу інвестиційних процесів;
- оборотністю нагромадженого капіталу, ефективністю джерел його формування;

– досконалістю та станом розвитку об'єктів інфраструктури ринку в державі;

– готовністю системи менеджменту та організаційної структури суб'єктів господарювання до інноваційних перетворень.

Інноваційний шлях розвитку забезпечує соціальну стабільність у суспільстві, адже вигоди від економічного зростання отримує не лише вузький прошарок суспільства, що бере участь у привласненні рентних та експортних доходів, а й основні соціальні групи, пов'язані з розвитком інфраструктури ринку тощо. У цьому разі посилення соціальної орієнтованості економічного розвитку спирається на підвищення національної конкурентоспроможності та забезпечення ефективності, а не на перерозподіл наявного багатства та соціальну конфронтацію.

У підприємствах АПК інноваційні процеси відбуваються у різних формах, серед них найбільш помітними є [9-10]:

1) запровадження у господарський обіг нових, відмінних від традиційних, продуктів як у галузі рослинництва, так і тваринництва (наприклад, розведення страусів);

2) диверсифікація діяльності (розвиток видів і сфер діяльності, які можуть бути пов'язаними з традиційним виробництвом чи ні);

3) запровадження нових способів та методів господарської діяльності (стосується всіх без винятку виробничих процесів);

4) вихід підприємства на інші, не традиційні для нього, ринки збуту виробленої сільськогосподарської продукції та сировини;

5) пошук нетрадиційних джерел сировинного забезпечення;

6) запровадження нових підходів щодо кадрової політики у сфері набору, поповнення, оцінки персоналу;

7) перехід до ефективних механізмів управління господарською діяльністю;

8) формування ефективних взаємовідносин із партнерами по ринку, споживачами, конкурентами, органами місцевої та державної влади.

На жаль, у сфері АПК України нині надзвичайно мало суб'єктів господарювання, які повною мірою здійснюють інноваційну діяльність. Така ситуація значною мірою обумовлена станом національної економіки, що характеризується інвестиційною кризою, деградацією науково-технічного та виснаженням кадрового потенціалів, а наслідком є низька інноваційна активність підприємств АПК. Зауважимо, що реалізація у господарській практиці підприємств АПК інноваційних проєктів являє собою здійснення низки інноваційних заходів. Зрозуміло, що такі інноваційні заходи завжди є різними не лише за змістом (метод, структура, процес, продукт), але і за способом

їх господарського впровадження. Звідси випливає, що змістовна сутність будь-якого інноваційного проекту з позицій забезпечення ефективності господарської діяльності повинне бути спрямованою на впровадження інновацій у діяльності суб'єктів ринку.

Для перетворення наявного в Україні науково-технічного потенціалу у дієвий чинник економічного розвитку необхідно опрацювати державну програму комплексної підтримки інноваційних процесів. На нашу думку, першочерговим завданням є створення сприятливих економіко-правових умов для формування інноваційної системи, де особливу увагу треба звернути на підприємства агропромислового комплексу, що забезпечують виробництво продовольства та формують продовольчу безпеку як вагому складову національної безпеки країни. Вагомими стратегічними аспектами вирішення такої проблеми є: опрацювання ефективних правил взаємодії елементів наукових досліджень на законодавчому рівні; створення системи просування на ринок науково-технічних розробок та наукоємної продукції, що сприятиме обійманню певного сегменту ринку та забезпечуватиме захист прав на інтелектуальну власність; підвищення інноваційної активності підприємств АПК. Формування інноваційної системи потребує врахування відмінностей інноваційного потенціалу за окремими регіонами, виявлення регіонів з низкою переваг – значним інноваційним та інвестиційним потенціалом та розвитком відповідних виробництв.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки рівня та тенденцій розвитку підприємств АПК на основі інновацій дасть можливість обґрунтування стратегічних цілей, стане підґрунтям опрацювання і прийняття управлінських рішень, формування вимог, яким повинні відповідати плани інноваційного розвитку суб'єктів цієї сфери. Крім того, інноваційна складова стане вагомим чинником формування організаційно-економічних взаємовідносин підприємств АПК. Реалізація інноваційних підходів у процесі господарювання потребує впровадження результатів наукових пошуків шляхом їх трансформації у нові види продукції, нові технології тощо. Отже, вважаємо, що проблема розвитку інноваційної діяльності на засадах використання досягнень науково-технічного прогресу в усіх сферах агропромислового комплексу є складною і багатогранною, визначається як перспективний напрям розвитку, який створює сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та формування конкурентоспроможності.

### Література:

1. Крисальний О.В. Організаційно-економічні особливості інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 10-12.
2. Гончаров В.М., Солоха Д.В., Припотень В.Ю., Васьковська Я.В. Організація системи формування механізму інноваційного забезпечення економічної безпеки конкурентоспроможного підприємства: монографія. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2010. 416 с.
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2024).
4. Постанова Верховної Ради України «Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2024).
5. Касич А.О. Розвиток інвестиційно-інноваційних процесів в Україні: джерела, оцінка, перспективи: монографія. Кременчук : ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2018. 272 с.
6. Онищук Я.В. Розвиток лізингу в Україні. *Фінанси України*. 2015. № 7. С. 106-113.
7. Мазур А.Г., Козловський С.В., Герасименко Ю.В. Управління регіональними інвестиційними процесами в агропромисловому комплексі: монографія. Вінниця : Глобус-Прес, 2008. 208 с.
8. Музика М.П. Підвищення ефективності інноваційної підприємницької діяльності в сільськогосподарському виробництві. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 67-69.
9. Статистичний щорічник України за 2020 рік / за ред. О.Г. Осауленка. К. : ТОВ «Август Трейд», 2021. 558 с.
10. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2024).

## ФІНАНСОВИЙ ПОРТФЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

**Ганзюк С.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Дніпровський державний технічний університет,  
м. Кам'янське, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7859-4708>

Характерні сучасні виклики та невизначеність ситуації в майбутньому прискорюють зміни, що породжують глибокі кризи в соціально-економічних системах країн. Однак, маневреність економічної поведінки підприємств призводить до швидкої адаптації та реагування на ці зміни й виступає основою для поступового відродження вітчизняної економіки. Досвід розвинених країн світу

доводить системоутворюючу роль інновацій у відродженні економіки, тому питання фінансування інноваційного розвитку прямо пов'язано із економічним та інноваційним розвитком країни.

Під час вже повномасштабної війни бізнес знову змушений адаптуватися до нових умов, за яких рівень інноваційної активності стає одним із головних факторів економічного зростання країни. Розвиток інноваційної діяльності є особливо актуальним для України в контексті її інтеграції у світову економіку та економічного відновлення після російсько-української війни. Інноваційна діяльність є важливою складовою розвитку підприємства, яка не може бути реалізована та ефективно реалізована без необхідного обсягу її фінансового портфеля.

Війна РФ на виснаження вимагає від України виваженої політики вже сьогодні. Міжнародні резерви повинні використовуватися обмежено, а бюджетні ресурси спрямовуватися на фінансування переважно військових операцій. Українська економіка та бізнес поступово відновлюються після майже повної зупинки в перші місяці ворожої атаки 2022 року – переходять на військові рейки, шукаючи нові можливості для розвитку в найекстремальніших умовах. Частково це пов'язано з відновленням ділової активності на звільнених від ворогу територіях, частково за рахунок перенесення виробництва в безпечні регіони, по можливості дистанційної роботи, частково завдяки природному процесу адаптації (населення пристосовується до життя і роботи навіть у найскладніших умовах), а також своєчасно вжитих парламентом, урядом, НБУ та іншими центральними органами керівництва та національними регуляторами заходів у різних секторах.

Інноватизація національної економіки означає якісні зміни та оновлення її економічної системи, організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі оновленої техніки, технологій та процесу виробництва, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються. Водночас, ефективність модернізації економіки на інноваційній основі значною мірою залежить від умінь використовувати всі переваги системного підходу, суть якого полягає в тому, що кожне економічне явище розглядається й оцінюється у взаємозв'язку з іншими, а всі складові елементи об'єкта і процеси, що в них відбуваються, пов'язані з урахуванням як ендегенних, так і екзогенних факторів. Поєднання інтересів окремих суб'єктів підприємницької діяльності є найважливішою проблемою, розв'язання якої свідчить про ефективність функціонування національної економіки в цілому [1].



Один і той самий фінансовий портфель інноваційної діяльності різними підприємствами може використовуватися по-різному, а отже давати різний рівень прибутку, рентабельності, а тому досить важливою є оцінка ефективності фінансового забезпечення, яка розраховується як співвідношення корисності отриманих від нього коштів та витрат, сплачених підприємством за залучення певних джерел фінансової підтримки або їх можливе альтернативне використання. Отже, формування фінансового потенціалу інноваційної діяльності передбачає здійснення заходів із залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів для здійснення підприємством такої діяльності. Основним завданням фінансового забезпечення є прийняття ефективних рішень щодо визначення джерел фінансування інноваційної діяльності, формування та оптимізації їх обсягу.

При формування фінансового портфеля для здійснення інноваційної діяльності важливо враховувати як рівні фінансування, так і поточні умови, в яких дане фінансування відбувається.

Механізм формування фінансового потенціалу інноваційного розвитку являє собою складне переплетення форм і джерел фінансування. Так, згідно з вітчизняним законодавством [2-4] головними джерелами фінансування інноваційної діяльності в Україні є:

1. Державні інвестиційні ресурси (бюджетні кошти, кошти позабюджетних фондів, державні позики та пакети акцій, а також державне майно).

2. Інвестиційні, зокрема фінансові, ресурси суб'єктів господарювання комерційного та некомерційного характеру, громадських організацій, фізичних осіб тощо. Сюди ж входять власні кошти підприємств, а також кредитні ресурси комерційних банків, інших фінансово-кредитних інституцій та спеціально уповноважених урядом інвестиційних банків.

В умовах необхідності вивільнення бюджетних ресурсів на виконання програм, пов'язаних з обороною держави, залишається надзвичайно важливим для України проблема проведення наукових досліджень і розробок за рахунок державних видатків.

На жаль, довосенна фінансова політика України у сфері інноваційного розвитку не повною мірою враховувала взаємозалежність процесів його фінансового забезпечення, оскільки в країні відсутній і досі адекватний механізм ринкової конкуренції, який би стимулював підприємців до фінансування інноваційної діяльності. У вітчизняних наукових джерелах відсутні роботи щодо викладення

системного погляду на модернізацію економіки на основі інновацій, а також обґрунтування засад фінансової та інноваційної політики та інструментів її реалізації.

Інноваційна переорієнтація економіки потребує розробки стратегії відповідної фінансової політики, яка б забезпечувала досягнення головної ролі науки у виробничих системах, активізацію інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, прискорення та інтенсифікацію НТП, зниження вибору між рівнями соціально-економічного розвитку регіонів та країн. Крім того, фінансова політика щодо активізації системного фінансового розвитку має здійснюватися з урахуванням притаманних інноваціям таких класифікацій ознак, як тип інновації, сфера застосування та поширення; ефективність засвоєння; рівень новизни; способи заміни існуючих аналогів тощо.

Особливістю фінансової політики інноваційної розвитку повинно стати створення умов та механізму стимулювання суб'єктів, що реалізують інноваційні проекти до моменту реалізації. Результативна фінансова політика – це створення соціально-економічних умов і нових організаційних структур для здійснення інноваційної діяльності; формування цифрової системи в напрямку інноваційно-маркетингової діяльності і, як наслідок, стрімкого економічного зростання. Від системи державної підтримки інновацій та їх стимулювання залежить продуктивність перебігу та поширення інноваційних процесів у реальному секторі економіки та соціальній сфері.

### Література:

1. Іщенко Н.А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 4(46). URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-4\\_0-pages-320\\_325.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-320_325.pdf) (дата звернення: 03.01.2024).

2. ЗУ «Про внесення змін до ЗУ «Про спецрежим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України». № 3333 від 12.01.2006 р. URL: <http://www.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3333-15> (дата звернення: 06.01.2024).

3. ЗУ «Про інноваційну діяльність» (із змінами, внесеними згідно із ЗУ від 26.12.2002 № 380-IV (380-15), від 27.11.2003 № 1344-IV (1344-15), від 23.12.2004 № 2285-IV (2285-15), від 25.03.2005 № 2505-IV (2505-15) № 40-IV від 4.07.2002 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15> (дата звернення: 10.01.2024).

4. ЗУ «Про наукову і науково-технічну діяльність» (із змінами, URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1977-12> (дата звернення: 10.01.2024).

## ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Гнатюк О.П.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4776-7399>

**Подібка В.В.**, аспірант,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5362-980X>

У сучасних умовах надзвичайно важливо для будь-якого будівельного підприємства забезпечити не лише високу якість продукції та послуг, але й оптимальний рівень конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів, який впливає на ці показники, є ефективне управління всіма процесами підприємства. Оптимізація цих процесів може стати переломним моментом у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні стабільного розвитку будівельних компаній.

У сучасній економіці України, де ринок постійно змінюється, а конкуренція надзвичайно велика, підприємствам критично важливо шукати й застосовувати інноваційні методи управління. Традиційно, управління будівельними проєктами вимагало значних зусиль та ресурсів і часто супроводжувалося ризиками та затримками. Проте сьогодні ми спостерігаємо поступовий перехід від традиційних методів управління до сучасних, базованих на принципах оптимізації процесів. Ці методи допомагають підприємствам адаптуватися до змін в потребах ринку і забезпечувати успіх як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективах. Вибір оптимального підходу до управління дозволяє підприємствам не лише ефективно функціонувати в умовах ринкової нестабільності, але й швидко реагувати на зміни.

Світовий досвід підтверджує, що досягнення ефективних результатів можливе тільки за умови застосування процесного підходу до управління. Тому нині все більше підприємств переходять до використання процесного менеджменту, який набуває все більшої популярності. Це не лише ефективний метод управління, але й підхід, який вимагає обов'язкового впровадження за міжнародними стандартами у сучасні системи управління якістю.

В актуальних дослідженнях під процесним підходом розуміється застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними [1, с. 12]. Отже, при використанні процесного підходу до управління усю діяльністю організації розглядають як сукупність процесів. Кожен з цих процесів має власні ресурси, технології для їх перетворення на кінцевий продукт або послугу, відповідального менеджера, а також критерії оцінки його результативності та ефективності.

Процесний підхід до управління відрізняється від іншими наступними перевагами:

1. Чітка ієрархія процесів. Процесний підхід передбачає структурування робочих процесів підприємства у вигляді ієрархії. Кожен процес визначається, описується та оптимізується з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Чітка ієрархія процесів дозволяє керівництву та персоналу зрозуміти, як кожна діяльність вписується у загальну стратегію підприємства.

2. Оптимізація ресурсів. Процесний підхід дозволяє ідентифікувати та оптимізувати використання ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні. Шляхом аналізу кожного процесу можна виявити непродуктивні витрати та зайнятися їх ефективним управлінням. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів та знизити загальні витрати.

3. Покращення якості продукції та послуг. Однією з головних переваг процесного підходу є покращення якості продукції та послуг. Шляхом аналізу та оптимізації кожного етапу виробничого процесу можна виявити можливість покращення якості та ефективності. Це дозволяє підприємствам залучити та утримувати клієнтів, а також збільшити їхню задоволеність від продукції або послуг.

4. Швидке реагування на зміни. Процесний підхід створює гнучку структуру, яка дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Шляхом постійного моніторингу та оновлення процесів, компанії можуть адаптуватися до нових умов та вимог ринку, забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

5. Підвищення задоволеності клієнтів. Процесний підхід сприяє підвищенню задоволеності клієнтів. Шляхом постійного вдосконалення процесів та покращення якості продукції або послуг, підприємства можуть задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів на найвищому рівні.

Також слід відзначити інші переваги, які принесе впровадження процесного підходу у діяльність організації: розподіл відповідальності та робочих зон, що полегшує формулювання вимог до персоналу та розробку штатного розкладу; більш просте та надійне визначення контрольних точок у процесі завдяки розбиттю його на підпроцеси. Усі вищезазначені аспекти можуть стати складовими частинами управлінської стратегії формування конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Варто зазначити, що незважаючи на те, що використання процесноорієнтованого управління веде до покращення якості продукції та послуг і усунення «вузьких» місць, проєкти з впровадження процесного підходу до управління підприємством пов'язані з певними ризиками. Так, дуже часто при впровадженні процесного управління підприємство стикається з певними конфліктами, які пов'язані з неминучою зміною внутрішньої ситуації в компанії, навичок роботи, що склалися, способу мислення персоналу і топ-менеджерів [2, с. 177].

Процесний підхід до управління підприємством є важливим інструментом для досягнення його стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності. Застосування процесного підходу до управління може бути ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності будівельних підприємств. Шляхом впровадження передових стратегій та технологій управління, компанії можуть забезпечити ефективне виробництво, зменшити витрати та час на виконання проєктів, а також підвищити якість своєї продукції чи надання послуг. Такий підхід допоможе будівельним підприємствам не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й досягти нових вершин у своєму розвитку.

### Література:

1. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 24. С. 5-20.
2. Помаз О.М., Писаренко О.В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 175-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2019\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_29)

## СУЧАСНІ ЗАСОБИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ І ЇХ ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

**Гострик О.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
[ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6143-6797](https://orcid.org/0000-0001-6143-6797)

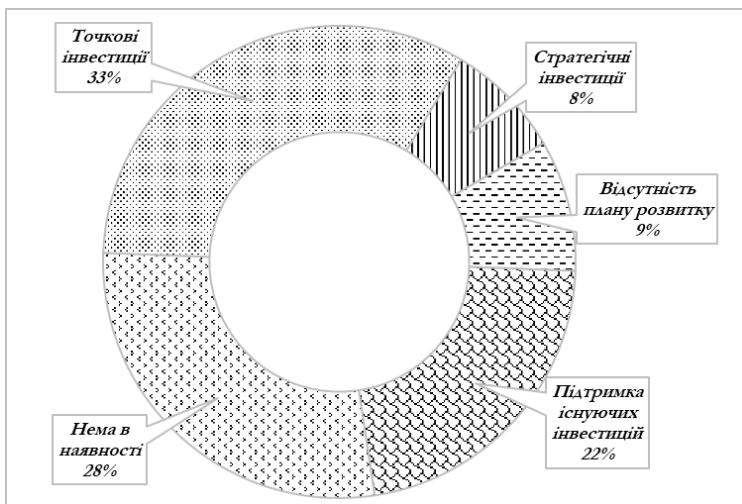
Бізнес-середовище сьогодення постійно змінюється і удосконалюється. При цьому одним з ключових факторів успіху є інновації, які в поєднанні з сучасними системами бізнес-аналізу дозволяють оптимізувати управлінські рішення, збільшувати ефективність бізнес-операцій, підвищувати конкурентоспроможність та успішно розвиватися в сучасному мінливому середовищі.

Саме сучасні системи бізнес-аналітики пропонують широкий спектр можливостей для інноваційних перетворень в управлінні бізнесом [6; 7]. Це пов'язано саме з тим, що останні базуються на таких пріоритетних напрямках, як:

- збір та аналіз даних з різних джерел, з метою покращення процесів прийняття рішень;
- ідентифікація нових можливостей для інновацій, на основі аналізу даних про попит, конкурентів і таке інше
- оцінка ефективності інноваційних проектів і вплив їх на бізнес.

В доповіді розглянуті питання реалізації сучасних технологічних рішень, таких як штучний інтелект, машинне навчання та великі дані, інструментарію децентралізованої обчислювальної архітектури, відомої як кордонні обчислення (Edge Computing), які надають широкі можливості для бізнес-аналітиків. Наводяться приклади впливу процесів управління даними на розвиток бізнес-середовища. Слід відзначити, що інтеграція вищезазначених рішень з інструментами аналітики даних і Business Intelligence [4; 5] дозволить компаніям досягти значного прогресу у роботі зі складними форматами даних та їх наявності в частині визначеності. А це в свою чергу дозволить відкрити нові можливості для бізнесу, визначаючи нові джерела доходу чи точки зростання на ринку.

Певна увага приділена так званому Low-Code інструментарію аналізу даних. Практика показує, що більше ніж чверть компаній, судячи з досліджень Omdia [1], визначили цей напрямок перспективним в частині вкладень ресурсів в його розвиток. Про це свідчать дані, які наведені на рис.



**Рис. Ефективність використання Low-Code інструментарію в інноваційній діяльності підприємств**

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Запропоновано план імплементації змін у площині бізнес-аналітики компаній, який можна конкретизувати за допомогою доповнення деталями, характерними для компанії та галузі, в якій вона функціонує. Це дозволить посилити отримані результати та підвищити ефективність інвестицій компаній у розробку комплексу бізнес-аналітики, особливо якщо це стосується умов невизначеності.

#### Літератури:

1. Omdia. 2022 Trends to Watch: Analytics and Data Management. URL: <https://omdia.tech.informa.com/OM021543/2022-Trends-to-Watch-Analytics-and-Data-Management> (Date of application: 20.01.2024).
2. Statista. Big data analytics market revenue worldwide in 2019 and 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/947745/worldwide-total-data-market-revenue/> (Date of application: 20.01.2024).
3. Gartner. 12 Data and Analytics Trends to Keep on Your Radar. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/12-data-and-analytics-trends-to-keep-on-your-radar> (Date of application: 20.01.2024).
4. Гострик О.М. Використання інструментальних засобів бізнес-аналітики в управлінській діяльності. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали одинадцятої міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 9-10 вересня 2022). Одеса, ОНЕУ, 2022. С. 225-226.

5. Гострик О.М Програмні засоби бізнес-аналізу та їх застосування для оцінки розвитку бізнес-середовища. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022). Одеса. 2022. С. 372-373.

6. Дмитришин Б., Боровий М. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центрально український науковий вісник: Економічні науки*. 2020. № 5(38). С. 214-220.

7. Міценко Н., Воронко Н., Боднарюк В., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6(2). С. 129-135.

8. Shinkarenko V., Hostryk A., Shynkarenko L., Dolinskyi L. A Forecasting the consumer price index using time series models SHS Web Conf. Volume 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021). Art. 10002, 6p. Section. Monitoring, Modeling, Forecasting and Preemption of Crisis in Socio-economic Systems. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002> (Date of application: 20.01.2024).

## ПЕРСПЕКТИВИ ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

**Гурін О.Г.**, аспірант\*,

Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3601-5287>

У 2023 році глобальне щорічне збільшення потужностей відновлюваних джерел енергії зросло майже на 50 % і сягнуло майже 510 гігават (ГВт), що є найшвидшим темпом зростання за останні два десятиліття. Це вже 22-й рік поспіль, коли збільшення потужностей відновлюваних джерел встановлює новий рекорд. У той час як збільшення потужностей відновлюваної енергетики в Європі, Сполучених Штатах і Бразилії досягло історичних максимумів, як і надзвичайні результати продемонстровані Китаєм. У 2023 році в Китаї було введено в експлуатацію стільки ж сонячних фотоелектричних установок, скільки в усьому світі в 2022 році, у той час як кількість вітрових електростанцій також зросла на 66 % порівняно з попереднім роком. Тільки сонячна фотоелектрична енергетика спричинила три чверті доданої потужності відновлюваних джерел у всьому світі [1].

---

\* Науковий керівник – Бондашук О.О., д.е.н., доцент



Виснаження запасів традиційних видів енергоресурсів, зростання негативного впливу енергетики на навколишнє середовище і, відповідно, посилення екологічних вимог, значні коливання цін на енергоресурси, прагнення до посилення енергетичної та економічної безпеки, заполітизованість постачання енергетичних ресурсів та інші фактори призвели до нагальної потреби перегляду сучасного стану енергетичного сектору і пошуку можливостей для його оновлення та перезавантаження [2].

В 2021 році чотири ключові індикатори зміни клімату, зокрема концентрація парникових газів, підвищення рівня моря, потепління океану та його окислення – сягнули нових рекордних значень. Це ще одна явна ознака того, що діяльність людини спричиняє зміни планетарного масштабу на суші, в океані та в атмосфері, призводячи до драматичних та довготривалих наслідків. Ключ до подолання цієї кризи – припинити залежність від енергії, отриманої з викопного палива – головної причини зміни клімату [3].

Напередодні Конференції Організації Об'єднаних Націй зі зміни клімату COP28 у Дубаї, Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) закликала уряди підтримати п'ять основних напрямків дій до 2030 року, метою яких є потроєння глобальних потужностей відновлюваних джерел енергії [1].

1. Зробити технології використання відновлюваних джерел енергії глобальним суспільним благом

Для того, щоб технології використання відновлюваних джерел енергії стали глобальним суспільним благом, тобто стали доступними для всіх, а не тільки для забезпечених верств населення, необхідно усунути перешкоди на шляху обміну знаннями та передачі технологій, включаючи бар'єри в галузі прав інтелектуальної власності.

2. Поліпшення глобального доступу до компонентів та сировини

Надійні поставки компонентів та сировини для використання відновлюваних джерел енергії відіграють важливу роль. Ключове значення матиме ширший доступ до всіх основних компонентів та матеріалів, починаючи з корисних копалин, необхідних для створення вітряних турбін та електричних мереж, та закінчуючи електромобілями.

Для розширення та диверсифікації виробничих потужностей у всьому світі будуть потрібні значні зусилля щодо міжнародної координації дій. Крім того, для забезпечення справедливого переходу необхідні більш суттєві інвестиції, у тому числі професійне навчання людей, наукові дослідження та інновації, а також стимули для створення ланцюжків поставок на основі стійких методів, що захищають екосистеми та культури.

3. Зрівняти умови для застосування технологій, що базуються на відновлюваних джерелах енергії.

Глобальне співробітництво та координація мають вирішальне значення, проте необхідно якнайшвидше реформувати внутрішні політичні механізми, щоб упорядкувати та прискорити реалізацію проектів із відновлюваних джерел енергії та стимулювати інвестиції по лінії приватного сектору.

Технології, потенціал та засоби для переходу на відновлювані джерела енергії існують, проте необхідно розробити стратегії та процедури зниження ринкового ризику та створення умов та стимулів для інвестицій, у тому числі шляхом оптимізації процесів планування, видачі дозволів та регулювання, а також шляхом вжиття заходів щодо запобігання виникнення вузьких місць та бюрократичних проблем. Це може передбачати виділення ділянок для великомасштабного будівництва у спеціальних зонах використання відновлюваних джерел енергії.

4. Надання енергетичних субсидій на відновлювані джерела енергії натомість викопних видів палива

Субсидії на копалини палива є одним з найбільших фінансових бар'єрів, що перешкоджають переходу на відновлювані джерела енергії в усьому світі. За твердженням Міжнародного валютного фонду (МВФ), тільки в 2020 році на субсидування галузі викопного палива було витрачено близько 5,9 трлн дол. , який не було враховано у вартості викопних видів палива. Це приблизно відповідає 11 млрд дол. США на день.

Переключення субсидій з викопних видів палива на відновлювані джерела енергії не тільки скорочує викиди, але й сприяє стійкому економічному зростанню, створенню робочих місць, поліпшенню здоров'я людей та забезпеченню більшої рівності, особливо для незаможних та найуразливіших верств населення у всьому світі.

5. Потроїти інвестиції у відновлювані джерела енергії

До 2030 року у відновлювані джерела енергії, включаючи технології та інфраструктуру, необхідно інвестувати щонайменше 4 трлн дол. США на рік, щоб до 2050 року стало можливим досягти чистого нульового рівня викидів [3].

Протягом наступних п'яти років очікується досягнення кількох основних етапів розвитку відновлюваної енергетики:

1. У 2024 році вітрові та сонячні електростанції разом вироблятимуть більше електроенергії, ніж гідроенергетика.

2. У 2025 році відновлювані джерела енергії перевищать вугілля та стануть найбільшим джерелом виробництва електроенергії.

3. У 2025 та 2026 роках вітрова та сонячна фотоелектричні системи перевищать виробництво електроенергії на атомних електростанціях.

4. У 2028 році на відновлювані джерела енергії припадає понад 42 % світового виробництва електроенергії, а частка вітрової та сонячної фотоелектричної енергії подвоїться до 25 % [1].

#### **Література:**

1. International Energy Agency. Renewables 2023. Analysis and forecasts to 2028. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023> (date of application: 07.03.2024).

2. «Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року» / О. Дячук, М. Чепелєв, Р. Подолець, Г. Трипольська та ін.; за заг. ред. Ю. Огаренко та О. Алієвої // Пред-во Фонду ім. Г. Бьолля в Україні. – Київ : Вид-во ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 88 с. URL: [https://energytransition.in.ua/wp-content/uploads/2018/11/Perehid-Ukrainy-na-vidnovlyuvanu-energetyky-do-2050\\_zvit.pdf](https://energytransition.in.ua/wp-content/uploads/2018/11/Perehid-Ukrainy-na-vidnovlyuvanu-energetyky-do-2050_zvit.pdf)

3. United Nations. Five ways to jump-start the renewable energy transition now. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/raising-ambition/renewable-energy-transition> (date of application: 07.03.2024).

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИЧОРНОМОРЬСЬКОГО РЕГІОНУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**Гусенко О.С.**, старший викладач,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4605-2650>

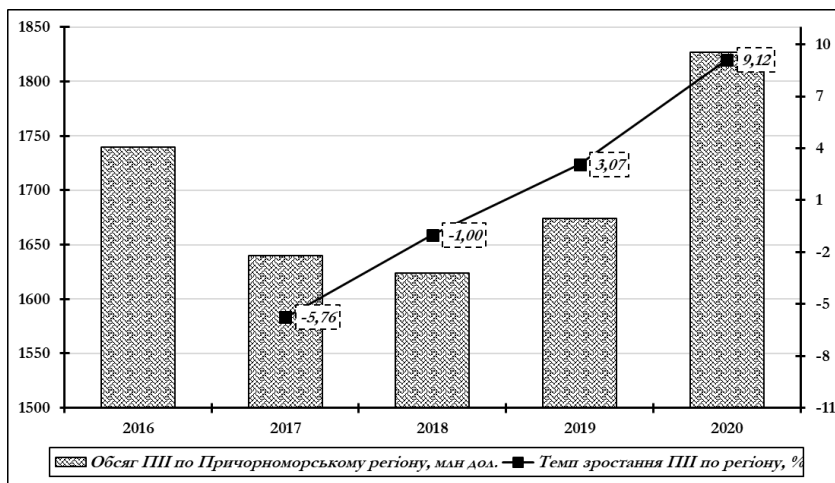
Важливе значення в системі забезпечення конкурентоспроможності та зовнішньоекономічної безпеки регіону має інвестиційна складова. В умовах повномасштабної російської агресії продовжує зростати виробництво, особливо в експортних галузях, скорочується експорт наукомісткої і високотехнологічної продукції, що разом скорочує обсяг валютних надходжень і можливість оновлення основних фондів.

Інвестиційна безпека регіону залежить від рівня диверсифікованості джерел надходжень інвестиційних ресурсів та рівня диверсифікованості галузей і сфер вкладання інвестиційних ресурсів. Для оцінки стану інвестиційної безпеки Причорноморського регіону проаналізуємо обсяги залучення прямих іноземних інвестицій та здійснених капітальних вкладень.

Як можна побачити з рисунка, в економіку регіону станом на 2020 рік було залучено прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на 9,12 % більше за показник 2019 року, і їх обсяг становив 1830,1 тис. дол. США.

У 2019-2020 роках прямі іноземні інвестиції до регіону надходять з понад країн світу, найбільшими інвесторами є, в основному країни Європи, США, Туреччина, Беліз та Сінгапур [1; 2; 3].

Станом на 2020 рік найбільшу зацікавленість у іноземних інвесторів у господарстві Причорноморського регіону викликали промисловість (45,49 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій), транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (23,15 %), операції з нерухомим майном (14,94 %) [1; 2; 3].



**Рис. Обсяги залучення ПІІ та темпи зростання ПІІ у Причорноморському регіоні у 2016-2020 роках (в млн дол. та %)**  
Джерело: складено автором за [1; 2; 3].

Ситуація у сфері капітальних інвестицій у Причорноморському регіоні складалася наступним чином. Загальних обсяг капітальних інвестицій в економіку регіону у 2020 році становив 38141644,0 тис. грн, або 7,5 % від загального обсягу по Україні (див. таблицю.). У розрахунку на одну особу обсяг капітальних інвестицій становив в середньому 8 222 грн.

Капітальні інвестиції у 2020 році за видами економічної діяльності розподіляються достатньо нерівномірно. Найбільша частка (25,1 %) припадає на сферу промисловості. Питома вага галузі транспорту складає 13%. На сферу сільського господарства припадає 12,14 %. На сферу державного управління й оборони; обов'язкового соціального страхування відповідно 17,3 %. Частка інших галузей не перевищує 8 %, зокрема, на будівництво припадає 7,97 %, на оптову, роздрібну торгівлю та ремонт – 6,59 %, на діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 5,48 % [1; 2; 3]. Такий розподіл свідчить про критичну нестачу капітальних інвестицій у сферу нематеріального виробництва і сферу послуг.

*Таблиця*

### **Обсяг капітальних інвестицій у області Причорноморського регіону у 2020 році**

	тис. грн	у % до загального обсягу	у розрахунку на одну особу, грн
<b>Україна</b>	<b>508217042</b>	<b>100,0</b>	<b>12223,9</b>
Миколаївська область	9504884	1,9	8536,7
Одеська область	21437623	4,2	9077,5
Херсонська область	7199137	1,4	7051,9
<i>Загалом по Причорноморському регіону</i>	<i>38141644,0</i>	<i>7,5</i>	<i>8222,0</i>

*Джерело: складено автором за [45; 46; 47].*

Відтак, можна констатувати, що у сфері залучення прямих іноземних інвестицій в економіку Причорноморського регіону накопичуються певні загрози подальшого безпечного розвитку регіону. Можливою є подальша концентрація інвестиційних ресурсів у великих містах та найбільш розвинених районах, що здатне призвести до стагнації всіх інших міст та районів. В економічному розрізі значний обсяг інвестицій зосереджено у промисловості. Незначними є обсяги інвестицій у сфері будівництва, наданні різних видів послуг, що не дозволяє у повній мірі розвиватися цим сферам.

У сфері капітальних інвестицій складаються такі перешкоди безпечного розвитку Причорноморського регіону, як переважання інвестицій до галузей, що здатні давати значний прибуток у короткий часовий період, нестача інвестицій таких сферах, як торгівля, операціях з нерухомістю, фінансовій та страховій діяльності. Такі загрози призводять не тільки до ризиків недофінансування вказаних сфер діяльності, але й до поступового занепаду цих сфер.

Натомість достатньою є частка капітальних інвестицій у сфері будівництва, що є стимулом для розвитку економіки областей регіону. До позитивних рис слід віднести те, що значною є частка інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарстві, промисловості, транспорті.

Результати підвищення рівня інвестиційної безпеки в регіоні стануть більш відчутними за наявності деяких інституційних передумов: вільного перетікання капіталу та робочої сили між територіями, зацікавлення суб'єктів господарювання у фінансуванні соціальної сфери через надання пільг в оподаткуванні. Пожвавлення економічного розвитку відіб'ється загалом і на наповненості місцевих бюджетів, що, у свою чергу, спричинить акумулювання коштів і їх вкладення в інвестиційні проекти.

На основі викладеного вище можна вважати, що удосконалення інвестиційної складової конкурентоспроможності і зовнішньоекономічної безпеки Причорноморського регіону полягає в покращенні показників обсягу, структури, рівня і ефективності у сфері залучення прямих іноземних інвестицій та капітального інвестування й визначенні шляхів для забезпечення такого їх стану, який би не лише не перешкодив безпечному розвитку економіки регіону, але й підсилював та стимулював його.

### Література:

1. Офіційний сайт Головного управління статистики в Миколаївській області. URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2023).
2. Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області. URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2023).
3. Офіційний сайт Головного управління статистики в Херсонській області. URL: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2023).

# ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Гутман Є.М., аспірант\*,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1654-3128>

В сучасних умовах функціонування економіки України стабілізація розвитку суб'єктів підприємницької діяльності стає все більш складним завданням. Ефективне управління інноваціями, інвестиціями та інтеграційними процесами є ключовими факторами, що дозволять успішно адаптуватися до нових викликів та забезпечити стійке зростання. Утворюється синергетичний ефект, коли інновації генерують нові ідеї та можливості, які потребують інвестицій для їх реалізації, а інтеграційні процеси дозволяють об'єднати ресурси та компетенції різних суб'єктів економічних відносин для успішного впровадження інновацій.

Розглянемо більш детально проблематику інвестиційної складової вищенаведеного синергетичного процесу в аграрній сфері економіки України. Аграрний сектор був і залишається стратегічно важливим, адже є передумовою продовольчої безпеки та займає понад 10 % ВВП країни.

Навіть у довоєнний період обсяги інвестування в сільське господарство в Україні були незначними й до того ж темпи їх вкладення постійно знижувалися. Так, за період 2019-2021 рр. обсяги капітальних інвестицій в галузь зменшилися на понад 16 %, а частка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в загальних обсягах ПІІ в Україні становила лише 1,1-1,7 % [1, 2]. Це в свою чергу свідчить, що рівень привабливості сільського господарства України для інвесторів, як вітчизняних, так і іноземних, був досить низький. Війна, розв'язана Росією проти України, цю проблему ще більше загострила, спричинивши значні руйнування. За даними досліджень KSE Агроцентр загальні збитки українського сільського господарства оцінюються в 10,3 млрд дол.

---

\* Науковий керівник – Патица Н.І., д.е.н., професорка

США, пошкоджено або знищено сільськогосподарської техніки та знаряддя на 5,8 млрд дол. США [3], збитки, завдані знищенням і розкраданням продукції, що зберігалася, тільки за перший рік війни оцінюють у 1,9 млрд, на складські приміщення припадає 1,3 млрд дол. США збитків. За експертними оцінками, з початкових 75 млн тонн сховищ майже 11,5 млн було частково або повністю знищено [4]. Втрати, що включають недоотриманий дохід виробників сільськогосподарської продукції та збільшення собівартості продукції, зросли до 69,8 млрд дол. США [3]. Інвестиційна активність різко знизилась через високі ризики та невизначеність. За даними Державної служби статистики України, обсяг капітальних інвестицій в аграрний сектор у 2022 р. скоротився на 35 % порівняно з 2021 р. [1, 2].

Тому, залучення інвестиційних ресурсів, без яких неможлива глибока структурна перебудова й відбудова галузі та сільських територій в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, стає ще більш значущим.

За результатами проведеного дослідження пропонуємо такі заходи для відновлення та активізації інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрній сфері для кожного з розглянутих періодів:

#### **У воєнний час:**

– надання державної допомоги для аграрних підприємств у вигляді доступних кредитів на пільгових умовах та програм їх гарантування, гранти на розвиток інноваційних проєктів в аграрному секторі, фінансові пільги та субсидії для малих та середніх фермерських господарств, створення фонду держпідтримки аграрного сектору для компенсації втрат, завданих війною;

– залучення міжнародного фінансування шляхом співпраці з міжнародними фінансовими інституціями (МВФ, Світовий банк) та донорами (ЄС, USAID), участь в міжнародних програмах та проєктах з розвитку аграрного сектору, створення спільних з іноземними партнерами інвестиційних фондів;

– забезпечення рівного доступу усіх суб'єктів підприємницької діяльності у сфері сільського господарства до експортних каналів збуту продукції, особливо в умовах їх значного обмеження та підвищення ризиків через воєнні дії за допомогою регуляторної політики держави. Також необхідне регулювання діяльності посередників у процесі збуту задля зменшення непрозорості та корупційних ризиків;



– вирішення проблем експортування та логістики через співпрацю з міжнародними партнерами та організаціями з питань розширення доступу української аграрної продукції на світові ринки, створення програм з компенсації експортних ризиків для аграрних підприємств, реконструкції, будівництва та модернізації портів, елеваторів, складів та інших об'єктів інфраструктури для зберігання та транспортування аграрної продукції новими маршрутами;

– створення фонду страхування ризиків у сільському господарстві та спрощення існуючої процедури виплати компенсацій аграріям за втрачене майно внаслідок воєнних дій.

### **У повоєнний період:**

– стимулювання збільшення частки іноземних інвестицій, обсяги яких, як прогнозується, суттєво зростуть у повоєнний період, у розвиток сільського господарства. Це, в свою чергу, передбачає розробку розгорнутих планів, напрямів їх залучення та механізму публічного контролю за виконанням цих планів. Необхідно створити економічні та правові основи для збільшення обсягів іноземних інвестицій, орієнтуючись при цьому на залучення прямих інвестицій, які є реальними капіталовкладеннями в підприємства та галузь, землю чи новітні технології;

– створення фонду держгарантій для приватних інвесторів, які вкладають кошти в аграрний сектор, що дозволить знизити ризики інвестування та зробити його більш привабливим. Інвестиції (державні із державного і місцевого бюджетів та приватні) мають спрямовуватися у виробничу та соціальну інфраструктуру, експортну діяльність;

– стимулювання внутрішнього попиту на продукцію через підвищення доходів населення;

– сприяння діяльності дорадчих сільськогосподарських служб, подальше удосконалення інформаційної підтримки і надання консультаційних послуг сільгоспвиробникам. Це забезпечить активізацію залучення інвестицій, підвищення ефективності їх використання, впровадження на практиці інноваційних технологій ведення сільського господарства;

– спрямування інвестицій в наукові дослідження і розробки зроблять можливими технологічні інновації, наприклад, такі як поліпшення стійкості рослин до посухи і худоби до захворювань, розвиток диверсифікованих, орієнтованих на попит та ринок сортів культур, що у свою чергу створить можливість підвищити продуктивність й забезпечить конкурентні переваги на світовому аграрному ринку.

Одним з головних чинників повоєнного відновлення, який забезпечить повноцінний вихід на масштабний європейський ринок збуту сільськогосподарської продукції та значне спрощення й здешевлення доступу до іноземного капіталу є інтеграція аграрного сектора України в європейські структури. Для цього уряду України необхідно підготувати законодавчу базу та вжити стимулюючих заходів для адаптації українських аграріїв до жорстких європейських стандартів якості та безпечності продукції, відстоювати експорт української аграрної продукції до ЄС без додаткових мит та протекціонізму на переговорах про вступ України до Європейського Союзу.

Отже, інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності в аграрній сфері в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення має свої особливості, які потребують уважного аналізу ризиків, оцінки потенційних перешкод та можливостей для зростання в умовах невпевненості та нестабільності. Шляхи вирішення проблем, які постають у ці періоди, передбачають комплексний підхід, що включає політичні, економічні, соціальні та інституційні зміни, і повинен забезпечити стабільні умови роботи бізнесу, якісну правову базу та підтримку з боку держави.

#### Література:

1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2024).
2. Залишки за інструментами прямих інвестицій за регіонами, країнами світу та видами економічної діяльності. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#5> (дата звернення: 22.02.2024).
3. Збитки та втрати українського агросектору перевищують \$80 млрд. *AgroTimes*. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/zbytky-ta-vtraty-ukrayinskogo-agrosektoru-perevyshtuyut-80-mlrd/> (дата звернення: 22.02.2024).
4. Zwischenbilanz zum Krieg: Schäden und Verluste der ukrainischen Landwirtschaft URL: <https://laender-analysen.de/ukraine-analysen/294/zwischenbilanz-zum-krieg-schaeden-und-verluste-der-ukrainischen-landwirtschaft/> (date of application: 20.02.2024).

## ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ САДІВНИЦТВА

**Гуторова О.О.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна  
**Газимагомаєв А.Р.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна

Розвиток садівництва в сучасних умовах можливої на основі інтеграційних процесів, інтенсифікації та інновацій. Агропромислова інтеграція має певний вплив на довкілля, тому ефективність інтеграції безпосередньо пов'язана з поняттям ефективності у суспільному розвитку. При цьому ефективність інтеграції в садівництві, як і в АПК в цілому, можна розглядати в трьох аспектах: оцінка ефективності інтегрованого формування в соціально-економічному плані; оцінка ефективності у розумінні працівника інтегрованого формування та членів його сім'ї; оцінка ефективності в соціально-економічному плані з погляду суспільства [1, 2, 3]. Усі рівні взаємопов'язані, але у кожному з них проблема ефективності специфічна.

Економічні властивості інтегрованих формувань такі:

- робота з технологічного ланцюжка «виробництво-зберігання-переробка-реалізація продукції»;
- зростання випуску продукції, підвищення коефіцієнта виходу кінцевої продукції, модернізація робочих місць, формування внутрішньогосподарських відносин, відмова від посередників сприяє зменшенню ставки податків із розрахунку 1 грн кінцевого продукту та на одного працівника;
- принцип рівноправності в економічній діяльності для організацій-учасників інтегрованої компанії, досягнення необхідного економічного рівня розвитку;
- спрямованість інвестиційних потоків на модернізацію матеріально-технічної бази підприємств-учасників інтегрованих формувань;
- підвищена увага приділяється інвестиційним процесам збільшення віддачі від використання земельних ресурсів, підвищення їх родючості;
- показники продуктивності праці будуть рости через вплив позитивного ефекту масштабу виробництва та раціонального розміщення трудових ресурсів;
- показники рентабельності кінцевої продукції зростатимуть через поліпшення якості, позитивного ефекту масштабу виробництва та зменшення загальновиробничих витрат в собівартості продукції.

Системні соціальні властивості включають:

- розвиток соціальної сфери певної території, оскільки інтегровані формування перебувають на значній території, випускають великі обсяги продукції тощо. Тому спільно з органами влади здійснюється поточна фінансова підтримка будівництва соціальних об'єктів;
- вдосконалення робочих місць та побутових умов працівників;
- заходи виробничого співробітництва всередині інтегрованої структури;
- гарантії здоров'я, відпочинку, освіти за рахунок фондів інтегрованого формування.

Інші властивості включають:

- наявність у інтегрованої структури, що охоплює значну територію, можливості мати представників в органах місцевого самоврядування, місцевих законодавчих органах, що дозволить приймати політичні та економічні рішення, що узгоджуються з інтересами інтегрованого формування;
- зниження витрат на утримання загальної територіальної служби безпеки, що замінює індивідуальну охорону кожного об'єкта;
- рекламу своєї діяльності у засобах масової інформації і особливо тих, що працюють за кошти інтегрованої структури тощо [2].

Крім позитивних, інтеграція має і негативні властивості, що зменшує сукупний ефект:

- невдоволення керівників сусідніх організацій через відплив кращих кадрів в інтегровані структури з метою працювати в кращих умовах та отримувати вищу зарплату;
- конфлікти з регіональними органами влади через перерозподіл податків між районами, якщо інтегрована структура знаходиться на територіях декількох районів;
- висока конкуренція бажаючих влаштуватися працювати забирає багато часу в керівників всіх рівнів інтегрованої структури, та незадоволеність людей, які залишилися без роботи [4].

Крім цього, продукція садівництва має ряд проблемних властивостей (підвищена вологість, схильність до гниття, великий обсяг одиниці ваги тощо). Ці недоліки та специфічний характер розміщення садівництва дозволяють залучати їх у господарський оборот шляхом організації агропромислового виробництва. Тут важливим є раціональне розміщення переробного виробництва за критеріями близькості плодово-ягідної сировини та

необхідності оптимальної економії живої та уречевленої праці у виробничому ланцюжку при переробці сировини в кінцеву продукцію.

Переробка плодів і ягід відноситься до промислового виробництва і тому має відповідати стандартам, що висуваються до промислових підприємств, а це наявність мережі машин та обладнання, операційні поділи процесу виробництва, по можливості масове виробництво.

Відкриття цехів з переробки плодів та ягід безпосередньо у садівницьких підприємствах та на міжгосподарській основі виступає важливим доповненням системи великих промислових підприємств, що необхідно для більш повного використання місцевих сировинних ресурсів для задоволення потреб регіону у плодово-ягідній продукції. Таке поєднання дозволило б працівникам садівницьких господарств займатися у сфері промислового виробництва у міжсезоння під час вимушеного простою [4].

Загалом можна відзначити позитивні аспекти створення інтегрованих структур у садівництві, що надалі сприятиме інноваційному розвитку кожного підприємства та галузі загалом:

- об'єднання в єдину структуру виробництва, переробки та торгівлі;
- нагромадження фінансових ресурсів з метою розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів, можливість оздоровлення фінансового стану підприємств в інтегрованій структурі;
- реалізація конкурентного потенціалу з розширенням ринків збуту продукції;
- вирішення основних соціальних проблем.

#### **Література:**

1. Галузева програма розвитку садівництва України на період до 2025 року. Київ, 2008. 76 с.
2. Болтянська Л.О. Перспективні форми інтеграції в садівництві. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Харків : ХНАУ, 2006. № 9. С. 5-56.
3. Гуторова О.О., Шерстюк С.В. Маркетингова стратегія розвитку садівництва: теоретико-прикладний аспект: монографія. Харків : ХНАУ, 2013. 232 с.
4. Рульєв В.А. Економічні проблеми розвитку садівництва України: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2004. 360 с.

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ 3D-ДРУКУ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ

**Дерев'янюк О.М.**, студент\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах дедалі більше стає популярним створення продукції та будівництво за допомогою 3D-принтерів. «Поняття «3D-друк» означає створення моделей за допомогою нашарування спеціального пластичного матеріалу»[3]. 3D-принтер - це пристрій, який за допомогою комп'ютерної 3D-моделі наносить витратні матеріали шар за шаром, результатом чого стає конкретна об'ємна фігура. Для цього процесу можуть бути використані фотополімерні смоли, пластикові нитки, керамічний порошок, металеві матеріали.

«3D-друк - це процес, в якому цифрова модель перетворюється на відчутний, твердий тривимірний об'єкт, зазвичай шляхом накладання безлічі послідовних тонких шарів матеріалу» [1].

Головна перевага 3D-друку полягає у його автономності, швидкості виконання робіт, простоті: не потрібно робити складні малюнки або розрахунки. За допомогою програмного забезпечення можна переглянути готовий об'єкт з будь-якого кута, побачити його реальний розмір та пропорції, а також внести зміни на етапі моделювання, щоб виправити помилки. 3D-друк відразу став популярним завдяки своїй доступності: вартість базового принтера починається від 300 доларів, а їх компактність порівняно з традиційними виробничими машинами зробила їх більш доступними для більшості людей. Однак особливість полягає не лише в тому, що можна друкувати тверді об'єкти. У Лондоні на виставці 2014 року дизайнери продемонстрували силіконові протези обличчя, які майже не відрізнялися від природних. Процес створення таких протезів набагато спрощений порівняно з традиційними методами. Від фотографії людини до створення комп'ютерної моделі й друку – все відбувається швидко. Ця технологія застосовується також у медицині для друкування кісток і зубів.

3D-друк вже впливає на модну індустрію, наприклад, індивідуальні бутси Nike створюються за допомогою 3D-принтера, використовуючи сканування ніг покупця. NASA використовує цю технологію для створення проекту місячної бази, друкуючи всі необхідні елементи на місці. Навіть кулінарія не залишається осторонь:

---

\* Науковий керівник – *Онегіна В.М., д.е.н., професор*

вчені з Массачусетського університету розробили кондитерський принтер, що використовує харчові інгредієнти для створення страв шляхом накладання шарів. Такий принтер вимагає лише вибору рецепту і натискання кнопки «Старт».

«Існують різні методики 3D-друку, але їх принципи в цілому зводяться до одного» [2]. Суть технології полягає в кроковому відтворенні цифрової 3D-моделі в тривимірному вигляді, використовуючи різні матеріали в залежності від конкретної технології. 3D-принтер є пристроєм, що перетворює ці цифрові дані у керуючий код (G-code) для створення об'ємного предмета. Також може бути використаний інший метод, де спочатку створюється віртуальний дизайн об'єкта, який виступає як основа для друку 3D-принтером. Цей дизайн може бути створений програмами автоматизованого проєктування, які генерують детальні креслення та технічні ілюстрації. Також віртуальний дизайн може виникнути за допомогою 3D-сканера, який реплікує існуючий об'єкт, скануючи його під різними кутами.

Після створення віртуальної моделі необхідно підготувати її для друку. Це зазвичай включає розбиття моделі на тонкі шари через процес нарізки. Програмне забезпечення нарізки розбиває модель на сотні або навіть тисячі тоненьких горизонтальних шарів для друку. Після нарізки модель готова до завантаження на 3D-принтер. Це може відбуватися через USB-кабель або за допомогою Wi-Fi. Після завантаження принтер розуміє кожен шматок моделі і друкує його шар за шаром.

Промислові 3D-принтери знаходять застосування в авіаційній та автомобільній галузях, будівництві, харчовій промисловості та медицині.

Технологія об'ємного друку відкриває безмежні можливості у відтворенні різноманітних об'єктів з високою точністю. Починаючи з невеликих статуєток і деталей, вона швидко розвивалася, щоб стати важливим інструментом для друку: взуття; предметів інтер'єру та декору; запчастин та деталей механізмів; штучних органів та тканин; техніки та музичних інструментів; навіть зброї, іграшок, прикрас, продуктів харчування та солодощів.

Серед економічних переваг 3D-друку відзначимо: простоту та швидкість виконання робіт, відсутність потреби у складних проєктах, отже, низькі витрати, можливості точного відтворення складних форм, економічність. Але у технологіях 3D-друку є і мінуси: обмеженість придатних матеріалів, зменшення використання робочої сили, отже, скорочення зайнятості у галузях застосування.

Як переваги, так і недоліки інноваційних технологій мають бути враховані при розробленні стратегій розвитку бізнесу, вирішенні питання стосовно впровадження нових технологій або бізнес-моделей.

#### Література:

1. 3D Друк: Плюси, Мінуси та Його Роль в Сучасному світі. URL: <https://fialan.ua/ua/news/vagno-znat/3d-druck-ta-biznes/> (дата звернення: 01.03.2024).

2. Що таке 3D принтер? URL: <https://pro3d.com.ua/a358905-scho-take-printer.html> (дата звернення: 01.03.2024).

3. Як працює 3D-принтер: огляд 5 матеріалів і технологій. URL: <https://www.moyo.ua/ua/news/kak-rabotaet-3d-printer-obzor-5-materialov-i-tekhnologiy.html> (дата звернення: 01.03.2024).

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОБНИЦТВА ТВЕРДОГО БІОПАЛИВА В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ НА АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ

**Добродомов Є.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Стрімка вичерпність вуглеводневих енергоресурсів (вугілля, нафти, природного газу), географічна нерівномірність їх розміщення, погіршення екологічної ситуації – усе це сприяє підвищенню інтересу до альтернативної енергетики, заснованої на використанні відновлюваних джерел енергії та вторинних енергоресурсів. З огляду на критичний рівень залежності вітчизняної економіки від імпорту енергоресурсів питання щодо стимулювання розвитку альтернативної енергетики в Україні набуває особливої актуальності [3 с. 26].

Висока енергоємність України є наслідком особливостей структури національної економіки, зміщеної у бік більш енергоємних галузей, істотного технологічного відставання більшості галузей від рівня розвинених країн світу, а також цінових викривлень на внутрішніх енергетичних ринках. В умовах залежності країни від імпорту таких енергоносіїв як газ та нафта, висока енергоємність обмежує конкурентоспроможність національного виробництва й лягає важким навантаженням на економіку. Крім економічної та екологічної доцільності, використання альтернативних джерел енергії є необхідним

---

\* Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент



для зміцнення національної енергетичної безпеки, а також для приєднання до європейського та світового енергетичного співтовариства. Зниження енергоємності економіки має стати однією з пріоритетних цілей державної політики в області енергетики [4, с. 13].

Альтернативні джерела енергії являють собою різноманітний спектр природних або технологічних ресурсів, які використовуються для виробництва енергії і відрізняються від традиційних джерел, таких як вугілля, нафта та газ. Головною рисою альтернативних джерел енергії є їхні властивості сталості, низької екологічної шкідливості та відновлюваності.

Альтернативні джерела енергії, в основному, базуються на відновлюваних ресурсах, таких як сонце, вітер, вода, тепловий потік землі та біомаса. Вони виробляють енергію, яка не зменшується внаслідок використання, що дозволяє їм бути сталими джерелами енергії.

У порівнянні із традиційними джерелами, такими як вугілля та нафта, альтернативні джерела енергії викликають менше викидів парникових газів, зменшуючи тим самим негативний вплив на зміну клімату та забруднення довкілля.

Альтернативні джерела енергії вимагають удосконалення та розвитку технологій для максимізації їхнього виробництва і використання [1-2]. Інноваційні рішення у галузі сонячних батарей, вітрогенераторів та інших технологій дозволяють забезпечити потужний потенціал для ефективного використання альтернативних джерел енергії.

Альтернативні джерела енергії є ключовим елементом переходу до сталого та екологічно чистого енергетичного майбутнього. Вони сприяють розвитку новітніх технологій, зменшують вплив на довкілля та допомагають диверсифікувати енергетичну інфраструктуру задля забезпечення більшої стійкості та безпеки постачання енергії.

До альтернативних джерел енергії відносять [5, с. 261-262]:

- вітрову енергію, за рахунок використання вітрогенераторів для перетворення кінетичної енергії вітру в електроенергію;
- сонячну енергію, за рахунок використання сонячних панелей для перетворення сонячного випромінювання на електроенергію;
- тверде біопаливо, за рахунок використання органічних матеріалів (зокрема: деревини, соломи, органічних відходів тощо) для виробництва енергії;
- геотермальну енергію, за рахунок використання теплової енергії, яка виділяється із землі для виробництва електроенергії;

– гідроенергію, тобто потенційну, або кінетичну, енергію води, перетворену на електричну енергію за допомогою гідроелектростанцій, як великих, так і малих;

– енергію припливів, морських хвиль і океану, за рахунок використання енергії океанічних припливів, хвиль та течій для виробництва електроенергії;

– газ чи рідину з біомаси, тобто біогаз, отриманий у процесі анаеробної ферментації біомаси та твердих відходів, який спалюється для виробництва електрики і тепла;

– муніципальні відходи, а саме матеріали, що спалюються для продукування теплової та електричної енергії (відходи житлового, комерційного та громадського секторів);

– промислові відходи: тверді й рідкі матеріали, що спалюються безпосередньо, зазвичай, на спеціалізованих підприємствах, для виробництва теплової й електричної енергії.

Альтернативні джерела енергії визначаються своєю відновлюваністю та меншим впливом на навколишнє природне середовище порівняно із традиційними джерелами.

Зупинимось більш детально на окресленні перспектив виробництва твердого біопалива в альтернативній енергетиці. У сучасному світі, коли зростає усвідомлення проблем забруднення довкілля та обмеженості традиційних джерел енергії, альтернативні форми виробництва енергії стають важливим елементом стратегій сталого розвитку. Однією з перспективних галузей альтернативної енергетики є виробництво твердого біопалива, яке використовується як екологічно чисте та відновлюване джерело енергії.

Тверде біопаливо отримується з біологічно розкладаючих матеріалів, таких як деревина, солома, торф та інші рослинні ресурси. Важливою перевагою твердого біопалива є його відновлюваність та низький викид CO<sub>2</sub> під час згорання. Крім того, виробництво твердого біопалива може сприяти вирішенню проблеми утилізації сільськогосподарських та лісових відходів, зменшуючи тиск на довкілля.

Однією з основних переваг використання твердого біопалива є його універсальність у виробництві енергії. Це паливо може бути використане у великій кількості технологічних процесів, включаючи електроенергетику, опалення та виробництво пари. Такий широкий спектр застосування робить тверде біопаливо привабливим варіантом для різних галузей національної економіки.

У той же час існують і перешкоди, які необхідно вирішити для максимізації ефективності та прийнятності використання твердого біопалива. Процес виробництва повинен бути ефективним з урахуванням витрат енергії та ресурсів, щоб уникнути протиріччя між виробництвом та вигодою від використання. Крім того, важливо враховувати питання використання землі та впливу на екосистеми, щоб забезпечити збереження біорізноманіття [1-2].

Тверде біопаливо, яке отримується із матеріалів, що біологічно розкладаються, є одним з найперспективніших напрямків альтернативної енергетики. Однак, на шляху до його широкомасштабного використання стоїть низка чинників, які негативно впливають та обмежують ефективність виробництва твердого біопалива, зокрема:

1. Однією з ключових проблем є конкуренція за земельні ресурси між виробництвом аграрної продукції та вирощуванням сировини для біопалива. Великі площі землі, які використовуються для вирощування енергетичних культур, можуть зменшити доступну площу для сільськогосподарських культур, що здатне негативно вплинути на світове виробництво продуктів харчування та призвести до зростання цін на них.

2. Вирощування сировини для виробництва твердого біопалива вимагає значних об'ємів води. Застосування інтенсивного поливу для енергетичних культур може призвести до зменшення та забруднення водних ресурсів.

3. Масштабне вирощування рослин для біопалива може мати негативний вплив на біорізноманіття. Вирощування монокультури здатне призвести до втрати природних екосистем, зменшення різноманіття рослин та знищення природних середовищ для тварин.

4. Виробництво твердого біопалива може вимагати значних енергетичних затрат на вирощування, збирання, транспортування та переробку сировини. Якщо енергозатрати перевищують енергію, яку можна отримати з біопалива, – це свідчить про неефективність виробництва біопалива.

5. Впровадження виробництва твердого біопалива може негативно впливати на соціально-економічні аспекти виробництва аграрної продукції та рівень зайнятості у сільській місцевості тощо.

У гонитві за зменшенням негативного впливу на навколишнє природне середовище та диверсифікацією джерел енергії, важливо ретельно вивчати та вирішувати окреслені вище проблеми. Системний підхід, що поєднує виробництва сировини для виробництва твердого біопалива із захистом природних ресурсів та соціальними потребами, може сприяти створенню більш стабільної та ефективної системи його виробництва.

**Висновки.** Очікувані перспективи виробництва твердого біопалива залишаються обнадійливими. Відновлюваність, низькі викиди та універсальність роблять його перспективним напрямом у майбутньому енергетичного ландшафту світу. Із урахуванням постійних технологічних та наукових удосконалень, а також розвитку стандартів сталості виробництва, тверде біопаливо може стати важливим компонентом стратегій забезпечення стабільної та чистої енергії у майбутньому.

#### Література:

1. Грідін О.В. Ключові проблеми формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрної сфери економіки та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 11-20. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/apie\\_2019\\_r02\\_a02.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/apie_2019_r02_a02.pdf) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-2>
2. Грідін О.В. Ресурсозберігаючі технології як один з головних напрямів інноваційного розвитку підприємств сільського господарства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2019. Svazek 5. 3 Vydání. S. 34-38. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_3/07.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_3/07.pdf)
3. Джумагельдієва Г.Д. Стимулювання розвитку альтернативної енергетики в Україні: економіко-правовий аспект. *Вісник Національної академії наук України*. 2012. № 10. С. 26-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2012\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2012_10_3)
4. Матвійчук А.Ю., Герасимчук Б.П. Економічна доцільність використання альтернативних джерел енергії. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 12-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_5)
5. Нарєвський С.В. Класифікація традиційних та альтернативних джерел і технологій отримання енергії. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(1.1). С. 255-269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2012\\_9\(1\)\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(1)_31)

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗМІЦНЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ**

**Дубовик А.А.**, аспірант\*,

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

У сучасному світі, що постійно зазнає трансформацій та викликів розвиток інноваційних фінансових інструментів стає ключовим фактором для зміцнення соціально-економічної стійкості. З моменту виникнення інноваційних фінансових інструментів, таких як електронні платіжні системи, криптовалюти та інші вони постійно трансформують фінансову систему.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що інновації представляють собою новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію чи послуги, а також організаційно-технічні рішення у виробничій, адміністративній, комерційній чи іншій сферах, які суттєво покращують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери. Термін «інноваційна діяльність» визначається як процес, спрямований на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що призводить до введення на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1].

Основними передумовами виникнення інновацій є розвиток науки та техніки. У зв'язку з цим варто зосереджувати увагу на наукових, технічних і технологічних інноваціях, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат, підвищення продуктивності праці тощо. Цей підхід можна визначити як комерційний, оскільки його основна мета – отримання комерційної вигоди. У певних випадках варто розглядати економічні інновації, які охоплюють інновації у виробництві, обігу та управлінні [2]. Важливо відзначити, що такий підхід залишає осторонь соціальні та культурні аспекти впровадження інновацій, а також національні та релігійні особливості, які повинні враховувати потреби окремого суб'єкта господарювання так у суспільства загалом.

На нашу думку, інноваційні фінансові інструменти представляють собою різноманітні фінансові продукти та технології, які спрямовані на покращення фінансових операцій, зменшення витрат та підвищення ефективності управління фінансами. Серед них можна виділити такі інструменти, як електронні платіжні системи,

---

\* Науковий керівник – Чиж Н.М., к.е.н., доцент

криптовалюти, розумні контракти на базі технології блокчейн тощо. Основними особливостями інноваційних фінансових інструментів є швидкість проведення операцій, зменшення проміжних операційних витрат, забезпечення безпеки та прозорості операцій.

Застосування інноваційних фінансових інструментів в різних економічних системах відбувається на різних рівнях, починаючи від мікрорівня (для окремих компаній та громадян) і закінчуючи макрорівнем (національні та міжнародні рівні). На мікрорівні застосування інноваційних фінансових інструментів дозволяє підвищити доступність фінансових послуг та зробити їх більш доступними для населення. На макрорівні інноваційні фінансові інструменти можуть сприяти розвитку фінансового ринку, забезпечуючи стійкість та оптимальний рівень ліквідності.

Варто зауважити, що інноваційні фінансові інструменти можуть забезпечити фінансування для проектів зі сталого розвитку, таких як відновлювана енергетика, екологічні технології та ефективне використання ресурсів. Це може сприяти зменшенню забруднення навколишнього середовища, збереженню природних ресурсів та підвищенню рівня життя населення. Крім того, інноваційні фінансові інструменти можуть допомагати забезпечувати фінансову інклюзію та рівні можливості для всіх шарів суспільства. Шляхом розвитку цифрових платіжних систем та інших інноваційних рішень, можна забезпечити доступ до фінансових послуг для людей, які раніше були виключені з фінансової системи, що сприятиме зменшенню фінансової нерівності та підвищенню соціальної справедливості.

Незважаючи на потенціал інноваційних фінансових інструментів, їх впровадження може стикатися з рядом викликів та перешкод. Однією з основних перешкод є недостатня освіченість та розуміння серед користувачів щодо нових технологій та фінансових продуктів. Багато людей можуть бути необізнані з роботою криптовалют, блокчейн-технологій чи розумних контрактів, що може створювати перешкоди для їх прийняття та використання. Додатково, інноваційні фінансові інструменти можуть також ставити перед собою питання щодо приватності та безпеки даних. Збір та обробка великих обсягів особистих даних може створювати ризики щодо їх неправомірного використання та порушення конфіденційності.

На нашу думку, для подолання викликів, пов'язаних з впровадженням інноваційних фінансових інструментів, необхідно розробляти комплексні стратегії, які враховують потреби та інтереси різних груп користувачів. Освітня програма та інформаційні кампанії можуть допомогти підвищити рівень освіченості серед

громадян та покращити їх розуміння щодо нових технологій та фінансових інструментів.

Для забезпечення рівного доступу до інноваційних фінансових інструментів важливо розробляти політику, спрямовану на зменшення цифрового поділу та забезпечення залученості всіх груп населення. Це може включати розвиток інфраструктури для доступу до інтернету та інших технологій, а також надання фінансової підтримки та навчання для тих, хто потребує додаткової допомоги.

Отже, інноваційні фінансові інструменти можуть стати потужним інструментом для зміцнення соціально-економічної стійкості, проте їх впровадження вимагає уважного вивчення та врахування різних аспектів, включаючи доступність, приватність та безпеку. Подолання викликів, пов'язаних з інноваційними фінансовими інструментами, вимагатиме спільних зусиль урядів, бізнесу та громадянського суспільства, але відповідно розроблені стратегії можуть принести значну користь для всіх вітчизняних суб'єктів господарювання.

#### Література:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 14.02.2024).
2. Пантелесева Н.М. Фінансові інновації в банківській системі: теорія, методологія, практика: монографія. К. : УБС НБУ, 2014. 540 с.

## МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ

**Дудник О.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
ПЗВО «Харківський технологічний  
університет «ШАГ», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0901-5949>  
**Десятниченко О.В.**, кандидат технічних наук,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2768-5578>  
ПЗВО «Харківський технологічний  
університет «ШАГ», м. Харків, Україна

Штучний інтелект (ШІ) здійснив революцію в різних галузях, включно з менеджментом. У цій статті ми дослідимо можливості та обмеження використання ШІ в процесах управління. Давайте глибше розберемося, як штучний інтелект може покращити процес прийняття рішень, оптимізувати роботу та стимулювати інновації в організаціях.

ШІ має потенціал змінити спосіб прийняття менеджерами рішень, надаючи цінну інформацію на основі аналізу даних. За допомогою інструментів на основі штучного інтелекту менеджери можуть передбачати тенденції, визначати закономірності та оптимізувати стратегії для кращих результатів. Крім того, ШІ може автоматизувати рутинні завдання, дозволяючи менеджерам зосередитися на більш стратегічних ініціативах.

Практично використовуючи інструменти штучного інтелекту, встановили, що ШІ також може сприяти спілкуванню та співпраці всередині команд, надаючи відгуки в реальному часі та персоналізовані рекомендації. Аналізуючи шаблони спілкування та поведінку, він допомагає менеджерам зрозуміти динаміку команди та підвищити загальну продуктивність. Крім того, штучний інтелект може посилити залучення співробітників, надаючи персоналізовані можливості навчання та зворотний зв'язок.

Статистика на основі даних також реалізується на сучасному етапі з використанням інноваційних підходів. Зокрема, штучний інтелект здійснює аналіз величезних обсягів даних, щоб надати цінну інформацію для прийняття рішень. Менеджери можуть використовувати цю інформацію для впровадження інновацій, оптимізації процесів і підвищення продуктивності.

Окрім зазначених переваг варто відзначити ще й автоматизацію, персоналізацію, покращення ефективності діяльності та підвищення ефективності прийняття рішень. Зокрема:

1. Автоматизація – мова про автоматизацію повторюваних завдань, такі як введення даних, планування та звітність, заощаджуючи час менеджерів і дозволяючи їм зосередитися на більш стратегічних видах діяльності.

2. Персоналізовані рекомендації – дослідження індивідуальних уподобань, цілей і показників ефективності та а основі отриманих результатів формування персоналізованих рекомендацій. Це може допомогти менеджерам приймати обґрунтовані рішення та покращити свої лідерські навички.

3. Покращена ефективність. Завдяки оптимізації процесів і автоматизації рутинних завдань ШІ може підвищити операційну ефективність і зменшити помилки в процесах управління.

4. Покращене прийняття рішень. Штучний інтелект може аналізувати складні набори даних і передбачати майбутні результати, дозволяючи менеджерам впевнено приймати рішення на основі даних.



Тож, ШІ, незважаючи на свої можливості, не має людської інтуїції, співпереживання та креативного мислення. Щоб приймати зважені рішення, менеджери повинні збалансувати розуміння, створене штучним інтелектом, і людське судження. Одним із вагомих проблем є і забезпечення конфіденційності даних. Менеджери повинні гарантувати, що конфіденційна інформація захищена та використовується етично. Зокрема, популярний наразі інструмент Chat GPT не забезпечує збереження персональних даних, а тому внесення конференційної інформації є великим ризиком.

ChatGPT – онлайн-чат-бот із відкритим доступом, який дозволяє користувачам задавати запитання та запитувати вміст. Універсальність і людська якість відповідей привернули увагу засобів масової інформації, індустрії технологій і деяких представників громадськості. ChatGPT перевищив 100 мільйонів користувачів щомісяця протягом двох місяців після публічного запуску наприкінці листопада 2022 року, встановивши світовий рекорд як найшвидше зростаюча веб-програма [2].

Звертаємо увагу і на потребу профрідінгу. Попри великі масиви інформації, на якій навчали генеративні моделі штучного інтелекту можливі помилки в отриманій інформації. Наприклад ситуація, що сталася з Новим каналом. 3 квітня 2023 року в інстаграмі «Нового каналу» з'явився допис до 105 річниці з дня народження українського письменника та громадського діяча Олесь Гончара [1]. В тексті йшлося про «маловідомі факти» його життя, однак читачі виявили, що ці факти не маловідомі, а хибні.

Інтеграція ШІ в існуючі процеси управління може бути складною та дорогою. Менеджери повинні інвестувати в належне навчання та інфраструктуру, щоб максимізувати переваги ШІ. Швидкість розвитку інструментів штучного інтелекту потребує постійного моніторингу на навчання (рис. 1).

Окрім зазначених обмежень потрібно враховувати й наступні:

– упередженість і несправедливість. Алгоритми штучного інтелекту можуть підтримувати упередженість, наявну в наборах даних, що призводить до несправедливих результатів. Менеджери повинні уважно стежити за системами ШІ та забезпечувати справедливість у процесах прийняття рішень.

– надмірна залежність від технологій. Надмірна залежність від штучного інтелекту може перешкодити критичному мисленню та креативності в управлінні. Менеджери повинні використовувати ШІ як інструмент для підвищення, а не заміни людського інтелекту.



## ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Єгорова О.М.**, доктор філософії, викладач вищої категорії,  
Криворізький фаховий коледж торгівлі та  
готельно-ресторанного бізнесу, м. Кривий Ріг, Україна

На часі війна, яка є тим катастрофічним явищем, що руйнує виробничі потужності, об'єкти інфраструктури та всю економіку України. Налагоджена мирними роками діяльність підприємств припиняється, збільшується рівень безробіття та зростає малозабезпечене населення. Велика кількість підприємств скорочує надання послуг, переходять в стагнацію, стають банкрутом, боржником тобто «неспроможним виконати свої грошові зобов'язання, строк виконання яких настав» [1].

У 2023 році прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань провадження та застосування процедур банкрутства у період дії воєнного стану», де передбачено, що «школа та/або збитки, завдані боржнику внаслідок збройної агресії проти України, підлягають обов'язковій оцінці в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України» [2].

Реалізація антикризового управління націлена на те, що навіть у такий складний воєнний час для роботи підприємства, можна ввести в дію такі управлінські та фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Проблеми антикризового управління на підприємстві є дуже актуальними, їм приділяють значну увагу в багатьох працях учених останніх років, серед яких Ватченко Б., Масалигіна В., Литвиненко А., Радченко Р., Колонтаєвський О., Глухова В., Шостак В. та інші науковці [3].

На часі, наявність міждержавних та внутрішньодержавних суперечок, застосування зброї, перехід від мирних до мілітарних способів життя вимагає налаштування підприємства під воєнний час та запроваджувати основні антикризові заходи керування його діяльністю.

Антикризове управління являє собою розроблення стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; формувати антикризову групу менеджерів, здатних реалізувати

програму виходу із кризи, а саме: вживання заходів, спрямованих на залучення інвестицій, фінансових ресурсів; своєчасне розв'язання конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, а також проведення реорганізації на етапі банкрутства [4].

Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства.

Антикризовому управлінню на підприємстві в умовах війни притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи. Головне завдання антикризового управління полягає в оперативному та найменш ризикованому прийнятті рішень, які б надали бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за найменших негативних наслідків. На початку війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни.

Отже, ефективність антикризового управління під час війни буде досягнута, через аналіз внутрішнього середовища, зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства та розробку заходів на отримання позитивних змін, прийняття ефективних управлінських рішень і стабілізації діяльності підприємств.

### Література:

1. Кодекс України з процедур банкрутства. Закон України від 01.01.2024. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 03.03.2024).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань провадження та застосування процедур банкрутства у період дії воєнного стану. Закон України від 13.07.2023. № 3249-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3249-20#Text> (дата звернення: 03.03.2024).

3. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.

4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.

## MANAGEMENT DIAGNOSTICS AS A TOOL FOR ADAPTIVE DEVELOPMENT AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

**Zaika S.**, candidate of economic sciences, professor,  
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8132-7643>

**Skudlarski J.**, dr inż., adiunkt dydaktyczny,  
Warsaw University of Life Sciences, Warszawa, Poland  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2005-6197>

Enterprise management encompasses the coordination and integration of various departmental functions with the goal of resource efficiency, enhancing service quality, and achieving competitive advantages through integrated, needs-oriented management and effective material flow management in executing key business processes. Diagnostics aim to identify the issues and challenges faced by the enterprise and to explore potential modifications to define strategic directions for the development of management activities. This enables the conduct of an analytical assessment, the development of appropriate management decisions, and ensures the enterprise's efficiency.

In modern management, the organizational and managerial efforts of the enterprise are viewed as a crucial competitiveness factor, determining its long-term success. Establishing an effective management system aids in ensuring predictable strategic growth for each enterprise, guaranteeing high work efficiency, and fulfilling customer needs.

Management diagnostics entail a comprehensive analysis of the internal capabilities and external conditions of the enterprise, aimed at evaluating its current state, pinpointing strengths and weaknesses [4]. The objective of management diagnostics is to furnish crucial information to shareholders, owners, top management, or other interested parties to facilitate strategic decision-making. This includes the analysis of both the internal and external environments of the enterprise.

Considering the specifics of the internal environment of the enterprise, it's crucial to highlight that achieving high productivity is feasible with a well-constructed strategy in place. Such a strategy should capitalize on the opportunities offered by the digital environment, taking into account both current and prospective business models enabled by the evolution of digital technologies. The strategy and mission of the enterprise should

encompass the execution of specific tasks within the internal environment, including process optimization, competency development, performance management, fostering partnership and teamwork, and technology integration [2].

In the realm of digital transformation, the time required for adapting IT processes, as well as the impacts of globalization changes, must be considered. Effective management is not limited to the optimization of internal processes but also entails active engagement with stakeholders from the external environment, necessitating constructive leadership from the management team.

The analysis of the external environment focuses on addressing the interests of a crucial element of the external context—the consumer. By meeting the needs of various customer categories, management activities extend their impact across different market niches. Without coordinated efforts across different functional areas, enterprises miss out on achieving synergy. However, when businesses collaborate and complement each other within the digital ecosystem, it leads to numerous advantages, including heightened competitiveness, access to new markets, reduced customer acquisition costs, an expanded customer base, increased ancillary revenue, enhanced investment appeal, a stronger brand, and an increase in the overall business value.

The advent of the Internet has markedly influenced various aspects of life, including science, technology, culture, art, and politics. However, its impact has been particularly pronounced in the realm of economy and business. Digital transformation has revolutionized traditional business approaches, unveiling new avenues for the growth and development of enterprises.

It's important to note that the activities involved in enterprise management encompass the following stages:

1. Analyzing internal and external factors to pinpoint competitive advantages, strengths, and weaknesses, as well as to identify potential threats and opportunities for development.

2. Implementing digital technologies and ensuring proper informational support for the enterprise's activities.

3. Managing resources effectively to optimize their utilization within the management process framework.

4. Developing methodological approaches for assessing management potential, analyzing obstacles, and studying the enterprise's lifecycle.

5. Creating synergy through the interaction between various elements of the enterprise's internal and external ecosystem.

6. Formulating general and specific strategies for different aspects of the enterprise.

7. Conducting market monitoring to secure the enterprise's economic stability amid changes in macroeconomic and microeconomic conditions [1-3].

Therefore, diagnostics and management within organizational activities are crucial in the context of the impermanence and unpredictability of external and internal conditions. This enables a comprehensive analysis of the influence of various factors on the company's activities and the development of strategies to overcome potential threats and leverage available opportunities.

Given the above, it can be concluded that modern entrepreneurship demands not only flexibility and adaptability from enterprises in response to changes in the external environment but also the active development of internal management potential. The foundation of sustainable development and competitiveness of an enterprise lies in its ability to innovate, engage in strategic planning, and effectively respond to market challenges.

The diagnostics of managerial activities serves as a key tool in uncovering the potential of the enterprise, identifying weaknesses, and determining ways to address them. Thus, the continual development of management potential and adaptation to external conditions is not merely an important aspect of management but also an essential condition for achieving long-term success in a dynamic business environment.

#### Literature:

1. Zaika S. The diagnostics of strategic opportunities of the enterprise. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р.* Полтава, 2023. С. 622-624.

2. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки.* 2016. Вип. 174. С. 199-206.

3. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics.* 2019. № 1. С. 158-164.

4. Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка. Харків : ДБТУ [б. в.], 2023 270 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/41884/1/KL\\_Upravlinska\\_diahnostyka\\_23.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/41884/1/KL_Upravlinska_diahnostyka_23.pdf)

## ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ПРОДУКТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

Зеленський І.О., аспірант\*,

ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна

В сучасних умовах господарювання головною рушійною силою соціально-економічного розвитку регіонів, від якої залежить продуктивність економіки та добробут їх населення, є інноваційна діяльність в напрямі активного впровадження технологічних процесів та новітніх інформаційних технологій. Для регіонів України проблема підвищення продуктивності інноваційної діяльності є надзвичайно актуальною, оскільки переважна більшість підприємств працюють на застарілому обладнанні, а технології, які використовують у базових галузях, залишилися на рівні досягнень науково-технічного прогресу 80-90-х років. Технічна модернізація окремих підприємств не відбувалася 25 і більше років. Війна ще більше ускладнила ці процеси. Через військові дії Україна вже втратила щонайменше 30-50 % виробничих потужностей, які відносились до сфери важкої індустрії, переважно на Сході країни.

Наразі в Україні інноваційний розвиток не став однією з головних характеристик її соціально-економічного розвитку. Так, впродовж 2018-2021 рр. частка інноваційно активних підприємств складає в середньому 8,5 % від загальної кількості промислових підприємств. Така ситуація зумовлює низьку продуктивну спроможність, а отже і конкурентоспроможність економіки українських регіонів.

Оцінюючи ситуацію, яка склалася в інноваційній сфері слід виокремити такі тенденції: зосередженість інноваційної діяльності на великих промислових підприємствах; диспропорції у інноваційній активності підприємств та фактично виробленій інноваційній продукції; зниження технологічної активності промислових підприємств; прогресуючу тенденцію втрати вітчизняною промисловістю техніко-технологічного ресурсу модернізації виробництва тощо.

---

\* Науковий керівник – Луцків О.М., к.е.н., с.н.с.



На шляху активізації інноваційного розвитку регіонів України стоять ряд викликів та перешкод, які потрібно долати. Серед них можна виділити: недостатнє фінансування інноваційних проєктів, відсутність сприятливого законодавства, низький рівень кваліфікації фахівців та нерозвиненість інфраструктури для інноваційної діяльності. Статистичні дані свідчать, що на сьогодні, мало вкладається інвестицій в інноваційні технології для модернізації економіки та переходу на вищі технологічні уклади. Так, якщо ЄС в цілому виділяє на дослідницькі та конструкторські роботи понад 2 % ВВП, то в Україні цей показник становив у 2021 році 0,17 % ВВП (у 2020 р. – 0,18 % ВВП) [1].

Наразі в Україні спостерігається і недостатня кооперація між вищими навчальними закладами, науковими установами та підприємницькими структурами. Така ситуація зумовлює виготовлення інноваційних технологій, що не користуються попитом на ринку, що приводить до зниження продуктивності інноваційної діяльності. Лише активна взаємодія науки та бізнесу при дієвій підтримці держави в рамках виваженої політики розвитку науки та стимулювання інновацій дозволять в повоєнний період перейти регіонам на якісно новий рівень економічного розвитку і повною мірою використати весь наявний інтелектуальний потенціал.

Нажаль технологічний розрив між Україною та розвиненими країнами щороку поглиблюється. У глобальному рейтингу інновацій Україна у 2022 р. перемістилась на 57 позицію проти 49 у 2021 році, має кращі результати за інноваційними результатами, ніж інноваційними ресурсами, не дивлячись на погіршення позицій за деякими показниками, що входять до «Інноваційних результатів». За Індексом інноваційного розвитку розрахованого агентством Bloomberg (Bloomberg Innovation Index) у 2021 р. Україна втратила 12 місць порівняно з 2018 р. і посіла 58 місце серед 60 досліджуваних країн. Причому за 4 роки падіння відбулось за всіма сімома складовими індексу [2].

З огляду на вище наведене слід зазначити, що важливим є дослідження сучасного стану інноваційної діяльності в регіонах України, визначення її характерних ознак, проблемних аспектів та пошуку ефективних механізмів активізації її продуктивності.

Слід наголосити на тому, що Україна вже більше року перебуває у воєнному стані. Безумовно, що це відбивається на інноваційному

розвитку нашої країни та її регіонів. Повосенне відновлення економіки регіонів України в напрямі соціально-економічного розвитку можливе тільки на інноваційній основі з урахуванням потенційних можливостей регіональних економічних систем.

Основна увага має бути зосереджена на пошуку ефективних механізмів стимулювання регіонів до використання інновацій та їх продукування в напрямку забезпечення сприятливих інституційних умов для вкладання інвестицій в оновлення основних фондів підприємницьких структур і розробку нових технологій; нарощення інноваційного та технологічного потенціалу; розвитку співпраці між закладами освіти, науково-дослідними установами та підприємницькими структурами; всебічної підтримки сфери розробок, досліджень та інновацій (у тому числі наукової сфери), а також долати виклики та перешкоди, які стоять на шляху до інноваційного розвитку.

Варто наголосити і на важливості системної інноваційної політики, що передбачає розроблення та впровадження системи пріоритетних напрямів розвитку науки та інновацій, орієнтованої на досягнення Цілей сталого розвитку.

Ефективність функціонування механізму активізації продуктивності інноваційної діяльності в регіоні безпосередньо залежатиме від обґрунтованого вибору інноваційних проєктів відповідно до регіональних пріоритетів, наявності джерел їх фінансування, отримання оптимальних ефектів від їх реалізації. Складність управління інноваційним розвитком наразі полягає в необхідності застосування таких підходів, які б враховували нову історичну реальність, сукупність викликів внутрішнього та зовнішнього середовища. Вищевказані аспекти обумовлюють актуальність пропонованого дослідження.

#### Література:

1. Державна служба статистики України: сайт. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2024).
2. The Bloomberg innovation index: сайт. 2022. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-innovative-countries> (дата звернення: 27.02.2024).

## МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В РЕАЛЬНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

**Казьмір А.П.**, кандидат економічних наук,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Долишнього НАН України» м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0696-4930>

Економічна інтеграція (в широкому розумінні цього поняття) позитивно впливає на життєздатність і конкурентоспроможність підприємств, сприяє диверсифікації виробництва та зниженню рівня невизначеності у постачанні та збуті продукції [1]. Крім того, міжфірмова інтеграція сприяє організації раціонального використання інтелектуального капіталу та його нагромадженню як важливого стратегічного активу не лише окремих компаній (фірм), а й цілих регіонів і країн [2]. Без орієнтації на формування національних інтегрованих структур, здатних ефективно функціонувати в умовах міжнародної технологічної конкуренції, виникає загроза перетворення вітчизняних підприємств у периферійні виробничі потужності для обслуговування міжнародних альянсів, що в перспективі негативно відіб'ється на національних економічних інтересах та безпеці [3].

Аналіз економічних інтеграційних процесів є особливо важливим у контексті формування нової концептуальної моделі державної регуляторної політики та побудови на її основі ефективної управлінської системи, яка б відповідала викликам воєнного стану та повоєнного відновлення національної економіки. Тому такий аналіз повинен стосуватися не лише ситуації, що склалася, а й найближчої перспективи. Разом з тим, аналіз інтеграційних процесів у реальному секторі економіки повинен фокусуватися як на питаннях, що безпосередньо пов'язані з причинами та механізмами інтеграції економічних агентів на різних ієрархічних рівнях (від глобального до локального), так і на наслідках такої інтеграції (тобто, на їхньому впливі на загальну соціально-економічну ситуацію).

У цьому контексті особливо важливими є організаційні та просторові аспекти економічної інтеграції. В організаційному плані прийнято виділяти горизонтальну, вертикальну, діагональну та комбіновану інтеграції, тоді як при аналізі просторових аспектів мова йде передусім про внутрішньорегіональну, міжрегіональну та міжнародну інтеграції. Загалом, вибір організаційних та просторових форм економічної інтеграції в реальному секторі залежить від виду економічної діяльності, асортименту продукції, мети об'єднання тощо.

У методичному плані доцільно виділяти емпіричний, прикладний та фундаментальний види аналізу інтеграційних процесів в реальному секторі економіки (таблиця 1).

Таблиця 1

**Ключові виміри аналізу інтеграційних процесів в економіці**

Ключові виміри	Види аналізу		
	емпіричний	прикладний	фундаментальний
Головні аналітичні одиниці	дані	проблеми	концепти
Домінуючі знання	фактичні	синтетико-проективні	абстрактно-теоретичні
Детермінуючий метод	індукція	репродукція	дедукція
Роль моделювання	використання характеристикних (переважно статистичних) моделей	побудова проблемно-прогностичних моделей	розробка концептуальних моделей

Джерело: зі змінами [4]

Як відомо, поглиблений аналіз емпіричних даних дозволяє будувати більш адекватні моделі відповідних явищ і процесів (зокрема, на етапі концептуального моделювання) та їх оптимізації. У цьому контексті важливим є виокремлення окремих рівнів аналізу даних (таблиця 2).

Таблиця 2

**Рівні аналізу даних (за Дж. Глассом)**

Рівень аналізу	Специфіка аналізу
I рівень – первинний аналіз	оригінальний аналіз результатів окремих емпіричних досліджень
II рівень – вторинний аналіз	аналіз «старих» даних за допомогою нових методів з метою пошуку відповідей на нові питання
III рівень – мета-аналіз	статистичний аналіз великої кількості результатів окремих досліджень з метою інтеграції отриманих у них відомостей

Джерело: зі змінами [5]

Об'єднання результатів поглибленого аналізу інтеграційних процесів в реальному секторі економіки із сучасними методами економіко-математичного моделювання дає можливість суттєво підвищити ефективність обґрунтування управлінських рішень і вдосконалення державної регуляторної політики у цій сфері відповідно до загальної логічної послідовності «розуміння → пояснення → пропозиція».

#### Література:

1. Лук'яненко Д.Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. К. : КНЕУ, 2005. 204 с.
2. Казьмір Л.П. Інтелектуальний капітал як чинник структурної трансформації економіки регіону. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей II Міжнародної наук.-практ. онлайн-конференції*. К. : ІТТА, 2021. С. 116-118.
3. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / відп. ред. Ю. В. Кіндзерський. К. : ІЕП НАН України, 2007. 408 с.
4. Горбатенко В. Політичне прогнозування: теорія, методологія, практика. К. : Генеза, 2006. 400 с.
5. Glass G.V. Primary, secondary, and meta-analysis of research. *The Educational Researcher*, 1976. v. 10, p. 3-8.

## ІННОВАЦІЙНІ ІТ-РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

**Канцевіч Б.**, завідувач відділом проєктів компанії GlobalLogic, пошукувач, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

З огляду на глобалізацію і постійно зростаючу нішу інтернет-торгівлі та управління обслуговуванням клієнтів, компанія GlobalLogic постійно бере участь у розробці різноманітних цифрових рішень щодо управління бізнес-процесами компанії, систем планування ресурсів підприємства (ERP-систем), займається кастомізацією (адаптацією під окрему аудиторію) систем управління відносинами з клієнтами (CRM-систем), розробкою та підтримкою конфігурації порталів для ефективної роботи бізнесу. Головна мета цих рішень – автоматизація процесів та ефективне використання ресурсів підприємства.

Фахівці GlobalLogic створюють та розвивають рішення щодо управління обслуговуванням клієнтів (Customer Care Solution) на місцях, безпосередньо у закладах торгівлі та сервісу, що належить до сегменту управління виїзним обслуговуванням (Field Service Management). Ці рішення оптимізують робочий цикл між кінцевими користувачами, агентами із обслуговування клієнтів, диспетчерами та власне командою з технічного обслуговування, яка виконує низку робіт на територіально-розподілених об'єктах. Така узгоджена взаємодія виконавців проекту робить використання ресурсів більш ефективним.

В ланцюгу операцій необхідно прийняти заявки на обслуговування, визначити якими ресурсами вони будуть виконуватися, призначити ресурсам наряди на роботу, стежити за розкладом ресурсів, оцінити терміни виконання, запланувати профілактичне обслуговування, тощо.

В середньому за проєктами, завдяки рішенням щодо залучення клієнтів із використанням управління виїзним обслуговуванням, наприклад, велика компанія із виробництва напоїв збільшила дохід на 8% та знизила операційні витрати на 6,6 %.

Рішення щодо оптимізації розкладу обслуговування, що також розвивається завдяки інженерам GlobalLogic, вибудовує найоптимальніший розклад використання ресурсів підприємства відповідно до обраного користувачем критерію. Мета вдосконалення розкладу полягає в оптимальному розподілі завдань між ресурсами. Користувач цього рішення для ERP вибирає один з критеріїв оптимізації: вартість, відстань, тривалість, пріоритет, доступність кінцевого користувача, доступність ресурсу тощо. Виходячи з цього, система вибудовує найоптимальніший розклад ресурсів відповідно до обраного критерію по аналогії з оновленою та розширеною задачею комівояжера. В основі лежить оптимізація розгалуженого рішення серії завдань лінійного програмування.

Зусилля з цифрової трансформації, спрямовані на максимізацію обслуговування клієнтів, доходи та економію коштів, дозволили оптимізувати ефективність роботи співробітників та знизити витрати, пов'язані з неефективним управлінням. Так компанії, що спеціалізуються на рішеннях з моніторингу виробничої безпеки, завдяки нашим розробкам вдалося перейти від переважної більшості заявок із запізненням до 80 % своєчасно виконаних заявок на обслуговування.

Ефективним проєктом в системі ритейлу GlobalLogic була американська компанія, що є одним із всесвітньо відомих інтернет-магазинів з продажу взуття та одягу у США. Наразі їх фокус – розробка

хмарних рішень для платформ та інструментів, що сприяють оптимізації внутрішніх процесів. Мета – вихід на ринок та продаж рішень іншим великим компаніям, які бажають покращити свої процеси та оновити інструменти їх управління. Команда GlobalLogic займається підтримкою та розробкою нових функцій для двох платформ компанії: 1) Платформа з менеджменту замовлень на базі алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) для спрощення процесу управління та контролю команди з мерчендайзингу. Система має наступні функції: спрощення створення замовлення, керування постачальниками, контроль запасів товару, розподіл товару, та ін. 2) Платформа залучення до бонусних програм є одним з головних інструментів мотивації для побудови ефективних відносин з кожним спеціалістом компанії. Система має наступні функції: управління кар'єрним зростанням співробітників, створення запитів на компенсацію, та інші функції управління персоналом.

В сегменті управління торговельно-сервісними мережами клієнтом GlobalLogic стала глобальна компанія, що розвиває світ ветеринарної медицини та розширює можливості ветеринарних медичних закладів та сервісних мереж на ринках домашніх тварин. Клієнт має унікальний вертикально інтегрований ланцюжок створення вартості, що складається з рішень для управління ветеринарними практиками, управління рецептами та дистрибуторського бізнесу, що вимагає розгалужених інтегрованих рішень.

Рішення для управління ветеринарними практиками (Veterinary Practice Management Solution) – це нішева ERP – та CRM-система, що забезпечує потоки робіт (workflow) для взаємодії між усіма типовими завданнями ветеринарної практики та із зовнішніми контрагентами. Компанії потрібне масштабоване, розширюване, глобальне корпоративне хмарне рішення для ефективного керування ветеринарними практиками. Досвід застосування нових рішень має відрізнити клієнта від інших хмарних рішень для управління ветеринарними практиками на ринку та тісно інтегруватися з портфоліо продуктів клієнта. GlobalLogic допомагає клієнтові із переходом до «цифрового майбутнього» та водночас підтримує ведення їхнього поточного бізнесу. Розроблена система є інтегрованою платформою, що дозволяє зменшити час на рутину та приділяти більше уваги піклуванню про тварин.

Після успішного випуску першої версії продукту опитування серед керівників ветеринарних практик та тестування показали, що нове рішення заощадує їм у середньому 45 хвилин щодня. Сукупний ефект

заощадженого часу призводить до більшої ефективності та прибутковості ветеринарної практики. Майже дві третини клієнтів повідомили, що нове рішення простіше впроваджувати, використовувати та навчати нових співробітників.

До розробки системи залучено більше 100 спеціалістів, розділених на 1 команду. Для управління проектом GlobalLogic задіяла гнучкий масштабований фреймворк (набір знань та процесів) SAFe (Scaled Agile Framework), що охоплює багатокомандні підготовку, планування та досягнення запланованих результатів.

## УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Кишин О.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет  
ім. Івана Франка, м. Львів, Україна

**Свелеба Н.А.**, кандидат економічних наук, доцент  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Львів, Україна

**Кишин Ю.В.**, магістр,  
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

Основним критерієм підвищення ефективності використання ресурсів підприємства є управління діловою активністю. Системний підхід до управління діловою активністю полягає у взаємозв'язку всіх підрозділів підприємства та учасників, спільна мета яких – виробляти якісну продукцію для задоволення потреб споживача.

Актуальність ділової активності обумовлена тим, що на сучасному ринку високий рівень конкуренції і підприємства намагаються отримати якомога більший прибуток від діяльності з мінімальними витратами. Без управління підприємницькою діяльністю, у тому числі і діловою активністю, неможливо досягти ефективного і динамічного розвитку.

Ділова активність розкривається у всіх сферах господарської діяльності. На державному рівні це як індикатор економічних очікувань представників бізнес-суспільства. Ділова активність дозволяє підприємствам реалізовувати стратегічні плани розвитку, реалізовувати потенціал зростання, досягати лідерства на ринку, економічно керуючи всіма ресурсами.

Ділова активність забезпечується шляхом мобілізації, раціонального розміщення та ефективного використання власного



капіталу, виваженого залучення позикового капіталу, вмiлого управління активами, постійного моніторингу позитивних і негативних грошових потоків, накопичення прибутку та раціонального його використання [1].

Ділова активність відображає ефективність діяльності підприємства щодо обсягу споживання ресурсів у виробничому процесі, а також дає опис фінансово-господарської діяльності, розкриває потенціал і внутрішні можливості підприємства.

У цілому, ділова активність може розглядатися з точки зору стратегічних цілей підприємства та з точки зору поточної виробничо-господарської діяльності. У першому випадку ділова активність характеризує весь комплекс технологій управління, які спрямовані на просування організації на товарному і фінансовому ринках. У другому – розглядається більш вузько: як поточна і комерційна діяльність підприємства, заснована на зростанні ефективності і конкурентоспроможності [3].

Щодо поняття ділова активність підприємства немає єдиного підходу, тому наведемо визначення різними науковцями в таблиці 1.

Основні властивості ділової активності підприємства полягають в тому, що вона дає можливість проаналізувати фінансовий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити конкурентоздатність підприємства, охарактеризувати рівень використання потенціалу підприємства [2].

Основними напрямками підвищення ділової активності є:

- видання премій працівникам та їх мотивування, за рахунок чого підвищиться продуктивність праці;
- раціональність затрат сировини, матеріалів;
- вдосконалення науково-технічного прогресу;
- підвищення якості продукції;
- розвиток зовнішньої діяльності підприємства;
- максимізація прибутку.

Для збільшення ділової активності важливо здійснити оптимізацію дебіторської заборгованості. Таким чином, компанія може залучити бюро кредитних колекторів які з підтвердженням кредиту, будуть продавати рахунки покупців факторинговій компанії чи банку відразу ж, коли вони продають багато товарів, та страхувати кредити, щоб захистити їх від величезних втрат та від безнадійних кредитів. Таким чином, буде створена система санкції за прострочення виконання зобов'язань.

Основною метою стратегічної діяльності підприємства в межах підвищення ділової активності є забезпечення високого рівня абсолютної та швидкої платоспроможності, збереження високого рівня поточної платоспроможності та раціоналізація структури капіталу.

Таблиця 1

**Аналіз підходів до визначення поняття ділова активність підприємства**

<b>Автори</b>	<b>Сутність категорії ділова активність підприємства</b>
Анісімова О.М.	Ділова активність охоплює найважливіші сфери життєдіяльності підприємства, а саме виробництво, фінанси, маркетинг, тому дає можливість оцінити внутрішню та зовнішню ефективність.
Кірейцев Г.Г.	Ділова активність – це процес вибору оптимального співвідношення між наборами економічних ресурсів та окремо між обсягами виробництва і різноманітних продуктів за допомогою цих ресурсів
Коваленко Л.О., Ремньова Л.М	Ділова активність – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства і визначається такими критеріями, як місце підприємства на ринку, репутація, інноваційно-інвестиційна діяльність, конкурентоспроможність.
Ткачук Г.Ю.	Ділова активність – це економічна категорія, яка характеризує економічну діяльність підприємства з позицій внутрішніх його змін і виявляється через зміну її інтенсивності у часі
Цал-Цалко Ю.С.	Ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня – найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг.
Шеремет А.Д.	Ділова активність означає зусилля, яких підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а під час аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності

*Джерело: сформовано автором*

Відповідно, можемо визначити базові етапи реалізації стратегії підвищення ділової активності підприємства:

1. Запровадження та реалізація системи оперативного управління активами, що виступатиме засобом зростання платоспроможності за

рахунок управління дебіторською заборгованістю з метою мінімізації ризиків та зростання рівня ліквідності зобов'язань, а саме :

- аналізу стану та розрахунку граничного розміру дебіторської заборгованості, що забезпечить відсутність сумнівних зобов'язань;
- страхування ймовірності невиконання зобов'язань споживачів;
- системи знижок в разі оплати продукції в момент її фактичного відвантаження.

2. Максимізація потоків грошових коштів підприємства за рахунок розробки та впровадження системи взаємовідносин з контрагентами, яка б включала застосування гнучких умов та форм оплати праці:

- передоплати, яка включає встановлення мінімальної ціни продажу;
- часткова передоплата, яка поєднує передоплату та продаж товарів в кредит;
- банківська гарантія, коли банк буде відшкодовувати необхідну суму в разі не виконання боржником своїх зобов'язань;
- застосування гнучких цін, які будуть залежати від рівня інфляції чи курсу долара.

3. Зміцнення миттєвої платоспроможності суб'єктів господарювання, який полягає в перегляді політики залучення позикових коштів, а саме віддати перевагу довгостроковому кредитуванню, в результаті чого:

- зменшиться сума поточних зобов'язань;
- збільшиться термін виплати позикових коштів та термін виплати по них;
- збільшиться термін розпорядження позиковими коштами та власний обіговий капітал [4].

Отже, для ефективного управління діловою активністю підприємства необхідно:

1. Контролювати стан розрахунків з замовниками.

2. Стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки перевищення останньої призводить до неплатоспроможності підприємства.

3. Зменшити витрати підприємства, зокрема адміністративні та інші оперативні.

4. Зростання власних оборотних коштів шляхом розвитку інвестиційної діяльності.

5. Зростання розміру абсолютно ліквідних активів. Для цього необхідно вивчати вплив чинників на їх зміну, здійснювати контроль над їх рівнем та визначати потребу в засобах з метою запобігання надлишку чи дефіциту найліквідніших засобів.

**Висновок.** Ділова активність виступає визначальною характеристикою розвитку підприємства. В основі управління ділової активності є її забезпечення, активізація й стимулювання, що сприяє підвищенню результативності операційної діяльності за основними економічними показниками (обсяг виробництва й реалізації продукції, собівартість продукції, рентабельність виробництва й продажу), інвестиційної привабливості та іміджу підприємства.

#### **Література:**

1. Адонін С.В. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Польова Т.В. Ділова активність як комплексна економічна категорія та теоретичні аспекти її аналізу. *Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 26.05.2016 р.). Херсон, 2016. С. 403-406.
3. Кащена Н.Б. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: монографія / Н.Б. Кащена, О.О. Горошанська, Т.В. Польова та ін. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2016. 196 с.
4. Кобрин Л.Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства. *Наукові записки. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 1(56). С. 193-200.

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

**Книш О.А.**, аспірант\*,

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7272-9536>

В даний час питання економічної безпеки країни є по особливому актуальним, адже від його вирішення залежатиме не лише соціально-економічне благополуччя громадян та формування їх національної свідомості, а й доля України.

Реалізація державою інвестиційної політики дозволяє говорити про її вирішення проблем безпеки національних інвестицій, які в загальному вигляді є складовою національної економічної безпеки і

---

\* Науковий керівник – Горященко Ю.Г., д.е.н., доцент

полягають у системному запобіганні загрозам критичного дефіциту інвестиційних ресурсів. Це може відбуватися за рахунок створення та підтримки держави відповідного інвестиційного правопорядку, який має забезпечити функціонування інвестиційного ринку відповідно до принципу свободи інвестиційної діяльності [3]. Також рекомендуємо забезпечити національну економіку інвестиціями в кількісних і якісних параметрах, необхідних для розширеного відтворення конкурентоспроможного суспільного виробництва інноваційним шляхом, без використання механізмів надмірної примусової експлуатації таких ресурсів країни, як трудові, інтелектуальні, фінансові і природні та виникнення надмірної залежності від інвестиційної політики суб'єктів недиверсифікованого іноземного інвестування [1].

Таким чином характер інвестиційної політики визначається межами втручання держави в економічні процеси, ступенем зв'язку цієї політики з іншими державними інститутами, до яких можна віднести податкову, фінансово-кредитну політику, амортизаційну політику, концесійне ліцензування і ціноутворення також доходи і політику зайнятості. Слід звернути увагу на участь іноземних інвестицій, а також правове поле і загальну адміністративну систему[4].

Тому одним із найважливіших шляхів за для забезпечення реалізації інвестиційної політики держави в контексті безпеки економіки України є розвиток та адаптація правової бази до змін, що слугує захистом для успішної реалізації інвестиційних процесів в країні. Оскільки політика в сфері інвестицій яку веде держава є складовою її інвестиційної політики в цілому, то її метою є реалізація правової інвестиційної політики держави шляхом формування плану законодавчих ініціатив, які повинні реалізовуватися органами законодавчої влади, визначеними шляхом встановлення з джерел інвестиційного законодавства і коло джерел, створення яких планується в процесі їх оптимізації. Також слід звернути увагу на основні нормативні заходи щодо включення в ці джерела необхідних інновацій: елементи, засоби та механізми економіко-правового регулювання інвестиційних відносин. Важливе також проведення систематизаційних та розробкових робіт щодо остаточної конфігурації інвестиційного законодавства [3].

У свою чергу, проведення раціональної та ефективної інвестиційно – політичної діяльності в умовах сьогодення має в першу чергу бути перспективною та відповідати певним визначеним вимогам. Успішна інвестиційно-політична діяльність має забезпечувати достатній рівень капіталомісткості

за для економічного розвитку, та регулювати виробничі галузі та соціальні витрати, тобто для початку стимулюють вивід економіки з депресії, а далі запобігати її перенасиченню. Що стосується державних інвестицій, то воно має базуватися на твердому балансуванні бюджетних і позабюджетних асигнуваннях і поліпшенні використання цільового та ефективного використання інвестиційних ресурсів враховуючи інфляцію [2].

У підсумку можна виділити кілька основних пріоритетів державної інвестиційної політики, які мають сприяти зростанню обсягів інвестиційних ресурсів та збільшення ефективності їх використання. Серед них варто зазначити:

- контрольню-регулюючі функції держави, у формуванні соціально-економічної структури та нового типу економіки;
- створення можливих напрямків у системі заходів стимулювання виробництва та забезпечення підвищення з фінансової безпеки в Україні;
- розробка державної інвестиційної стратегії, зосереджена на таких складових, як визначення корпоративної моделі, стану макроекономічної та часткової рівноваги. Завдання інвестиційної політики в умовах корегування це забезпечення національними інвестиційними ресурсами, залучення іноземного капіталу, врахування економічної безпеки країни при імпорті капіталу та формування методів і засобів управління інвестиційними процесами.

#### Література:

1. Вільчинський О.М. Активізація інвестиційної діяльності як цільовий орієнтир державної фінансової політики. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 70-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_9\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_9_10)
2. Горященко Ю.Г., Книш О.А. Практичні аспекти розвитку інвестиційної діяльності підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*; Одеса: Одеський національний економічний університет. 2022. № 9-10(298-299). С. 103-109.
3. Герасименко О.В. Світовий досвід оптимізації напрямів інвестиційної політики держави: аксіологічний аспект. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 39-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2022\\_10\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_10_11)
4. Щур Н.О. Реалізація державної інвестиційної політики в контексті забезпечення економічної безпеки України. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 79-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2022\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_11)

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**Кишин Ю.В.**, магістр,

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

**Вітер О.М.**, кандидат економічних наук, доцент,

ПВНЗ «Європейський університет», м. Львів, Україна

**Кишин О.В.**, кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

Поняття «ефективність діяльності підприємства», в сучасних ринкових умовах, займає одну з важливих характеристик доходності бізнесу та результативності управління компанією, що сприяє її подальшому функціонуванню та розвитку.

В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, присутності різного роду кризових явищ, наявності різних політичних та економічних проблем в країні та через неузгодженість рішень менеджерів всередині компанії, підвищення ефективності функціонування підприємства є першочерговим напрямом вирішення зазначених проблем.

Необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, у задоволенні потреб споживачів та розширенні ринкових можливостей компанії, але й в оперативному, своєчасному реагуванні керівництва компанії на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію.

Тому основна мета підвищення ефективності діяльності підприємств – це, перш за все, раціональне використання всіх ресурсів компаній та їх потенціалу в цілому, а по-друге, формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій.

Основною метою діяльності підприємства на ринку є підвищення власного капіталу й отримання прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської діяльності. Для того, щоб охарактеризувати економічну ефективність діяльності підприємств, перш за все, доцільно представити теоретичні аспекти

таких понять як «ефект», «ефективність», «результативність», «рентабельність», «прибутковість», «доходність» та «ефективність діяльності». На перший погляд всі ці поняття є однаковими, проте, це не так, оскільки кожне з них має різну економічну сутність та методологічний інструментарій аналізу і оцінювання.

Згідно значення ефективності, «ефект» – це результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії та раціонального використання всіх виробничих ресурсів [1].

Економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства в порівнянні із зусиллями, пов'язаними з відповідною діяльністю. Економічна ефективність є основним якісним фактором економічного зростання організації, оскільки забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності.

Економічна ефективність інвестицій є ключовим індикатором розвитку як компаній, так і економіки в цілому. Ефективними вважаються тільки ті інвестиції, які приносять прибуток. Загальний сукупний прибуток, отриманий протягом терміну служби економічних інвестицій, спрямований на повне відшкодування витрат на інвестиції і забезпечення додаткового прибутку, максимізація якого є однією з цілей компанії. Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи свої ресурси, і вона являє собою економічний інструмент, який лежить в основі всіх рішень компанії, що стосуються управління діяльністю і відносин з діловими партнерами; тому він набуває статусу важливого критерію, використовуваного для оцінки економічної ефективності [2].

Рентабельність є однією з найважливіших форм економічної ефективності. Незалежно від видів економічної діяльності та ресурсів, залучених або споживаних, економічні ефекти в кінцевому підсумку матеріалізуються в прибуток, одержуваний підприємством. Звичайно, прибуток і рентабельність характеризують економічну ефективність виробництва на мікроекономічному рівні в тісному зв'язку з іншими показниками, використовуваними для вимірювання економічних показників підприємства, такими як: продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції. З них, продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток і рентабельність і призводить до зростання прибутку, з одного боку, за рахунок збільшення обсягу виробництва, а з іншого боку, за рахунок зниження витрат на одиницю продукції [3].



Важливе місце в системі розвитку економічних процесів і формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію займає методологія аналізу та оцінювання ефективності результатів діяльності підприємств. Для повного оцінювання показників ефективності використовують сукупність даних, що відображаються у бухгалтерських, фінансових, управлінських та інших облікових звітах підприємства.

Ефективність – це оцінювання та порівняння отриманих результатів від діяльності підприємства з обсягом ресурсів, які були витрачені. Даний показник показує не тільки результат, але і яким чином він був досягнутий. Тому для розрахунку використовують відносні показники, що розраховуються на основі результату та витрат у процесі діяльності компанії.

Виділяють два підходи для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства – традиційний та багатофакторний підходи. Традиційним підхід заснований на класичній моделі компанії «Дюпон» (модель Дюпон), яка характеризує рентабельність капіталу та передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників – узагальнюючих показників першого рівня, які відображають ефективність діяльності підприємства в цілому. У ході їх обґрунтування порівнюються результативні показники з витратами всіх ресурсів, показниками другого рівня. Останні оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства [4].

Багатофакторний підхід через складність обрахунків та використання спеціальних індексів застосовується дуже рідко, оскільки для складання певної оцінки потрібно витратити багато часу, і не завжди можна знайти вихідні дані для обрахунків. Через свою складність даний метод відійшов з сучасної практики і індекси, що використовуються в даному підході не стали загально визнаними [4].

Для більш простого та ґрунтовного аналізу ефективності діяльності підприємства використовують систему збалансованих показників, що включає в себе різного роду фінансові та нефінансові показники, які використовують комплексний підхід. Система показників, що використовує даний метод об'єднує в собі більшість існуючих показників в певні групи, що і надає змогу більш детально проаналізувати економічну ефективність діяльності підприємства. Проте через складність у застосуванні та обмеженість, дана система поступається традиційним методам оцінки ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо детальніше традиційний підхід, що базується на рентабельності. Виділяють дві групи показників, що використовуються для аналізу діяльності підприємства. Показниками першого рівня для оцінки ефективності діяльності підприємства є: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність операційної діяльності; рентабельність продажів; рентабельність інвестицій.

Показники другого рівня надають змогу більш детально провести аналіз ефективності діяльності підприємства, оскільки використовують окремі види ресурсів і концентруються на них. Краще проводити аналіз показників ефективності діяльності підприємства в динаміці, оскільки абсолютне значення не можна порівнювати з альтернативними значеннями, наприклад, рентабельність основних засобів з депозитом в банку, бо отриманий прибуток є не результатом одного виду активів, а всіх їх у сукупності.

Для оцінювання ефективності використання основних засобів підприємства використовують наступні показники: віддача основних засобів, рентабельність основних засобів.

При оцінці ефективності трудових ресурсів підприємства користуються групою показників, які показують відношення обсягу реалізованої продукції, товарообороту та прибутку, до середньої чисельності працівників чи суми витрат на оплату праці одного працівника: виробіток, трудомісткість, продуктивність праці.

Для визначення ефективності використання основних фондів підприємства аналізують активи підприємства, що мають свою відповідну вартість та не втрачають свою матеріально-речову форму в процесі виробництва, утворюють виробничо-технічну базу та формують виробничу потужність підприємства. При оцінці ефективності задіяних основних фондів визначають наступні показники: фондівіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів [5].

**Висновок.** Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є узагальненим показником ефективності використання трудових, виробничих матеріальних та інших ресурсів. Оцінка ефективності діяльності підприємства посідає важливу роль у системі діяльності та управлінні компанією, тому отримані результати оцінювання показників ефективності можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства, формування як стратегічних, так і тактичних цілей.

### Література:

1. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003. URL: <https://library.if.ua/book/3/325.html>
2. Савицька О.М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).
3. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).
4. Ніколаєнко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 180-191.
5. Левченко Ю.Г., Шекмар Н.А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 32. С. 130-136. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream> (дата звернення: 05.02.2024).

## ЄВРОПЕЙСЬКЕ І ВІТЧИЗНЯНЕ ЗАКОНОДАВСТВО ПРО ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ У ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ І ЕКСПЛУАТАЦІЇ БУДІВЕЛЬ

**Козик В.В.**, кандидат економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна  
**Марко О.Й.**, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Сформульований у Європейському Союзі і актуальний для усієї планети Земля принцип «Енергоефективність передусім» є відповіддю на надактуальний виклик запобігання кліматичним змінам та постає основою світової концепції пріоритетності заходів з енергоефективності при задоволенні енергетичних потреб.

Значним споживачем енергії є будівельна галузь, а особливо житлове будівництво та утримання житлового фонду, де використовується близько 40 % глобальної енергії та припадає біля третини світових викидів парникових газів. Незважаючи на значні зусилля світової спільноти, проблема енергоефективності житлового фонду залишається актуальною. Зокрема, в країнах ЄС, де 1/3 обсягу

енергоспоживання витрачається на житловий спектр, ця проблема контролюється ще з 90-х років минулого століття, а лише до 2050 року всі будівлі (як новобудови, так і старі будинки) повинні бути доведені до стандарту майже нульового споживання енергії (будівлі нульової енергії з нормою для споживання і охолодження нуль кВт·год/м<sup>2</sup>) [1].

Проведеною в Україні станом на 1 січня 2021 року сертифікацією близько 6 тис. житлових будівель встановлено, що 44% з них мають найнижчий клас ефективності G і лише 1,4 % – клас A з найнижчим рівнем споживання енергії. виправити ситуацію повинно було виконання затвердженої українським урядом 29 січня 2021 р. Концепції реалізації державної політики в сфері забезпечення енергоефективності будівель і Національного плану кількості таких будівель, що передбачали перехід протягом 2025-2030 років до дотримання стандартів нульового рівня споживання енергії щодо об'єктів будівництва та реконструкції.

Суттєві корективи у виконання планів вносить війна на території України з фактично повним знищенням житлового фонду на значній її частині, що вимагатиме його відбудови та зниженням темпів виконання робіт з енергозбереження існуючого житлового фонду. Разом з тим, нове житлове будівництво та відновлення житлового фонду ведеться з дотриманням вітчизняних будівельних норм, приведених до вимог європейських стандартів енергоефективності (табл.).

*Таблиця*

### Класифікація будівель для оцінки енергоефективності

Будівлі	Рік будівництва		Витрати енергоресурсів для опалення і охолодження, кВт·год /м <sup>2</sup>
	Європа	Україна	
Старі будівлі	до 1970	до 2007	300
Нові будівлі	1970-2002	до 2016	150
Будівлі низького споживання енергії	з 2002	-	60
Пасивні будівлі	з 2019	-	15
Будівлі нульової енергії	-	-	0
Будівлі плюс енергія	-	-	-

*Джерело:* складено авторами за [2]

Енергоефективним вважається будинок з низьким споживанням енергії на опалення при забезпеченому комфортному для проживання людей мікрокліматі. Показником рівня енергоефективності є загальна втрата енергії в кВт·год /м<sup>2</sup> в рік.

Наведена в таблиці класифікація будівель відображає рік початку дії вимоги європейського та вітчизняного законодавства стосовно енергоефективності. Так, старими у європейських країнах вважаються будинки, збудовані до 1970 р., а в Україні – до 2007 року. В ЄС ще з 2002 р. введені стандарти з енергоспоживання споруджуваних житлових будинків не більше 60 кВт·год /м<sup>2</sup> в рік, а на практиці енергоефективним вважають будинок з енерговитратами 40-45 кВт·год /м<sup>2</sup> в рік [3]. Прийняте там законодавство не дозволяє більше спорудження таких будинків. З 2019 р. зводять «пасивні» будинки, витрати в яких складають 10-15 кВт·год /м<sup>2</sup> в рік. Будинки класу «будівлі плюс енергія» («активні будинки») здатні виробляти більшу кількість енергії, ніж потрібно для їх експлуатації.

В перспективі планується будівництво житлових районів, де вироблятиметься більше енергії, ніж споживається (Південний Уельс). Нові будинки будуть сконструйовані за принципом паливного домобудівництва із застосуванням поновлюваних джерел енергії та енергоефективного обладнання.

У Європейському Союзі комплексний підхід до енергоефективності у житловому будівництві регламентує Директива 2002/91/ЄС (EPBD, 2003) «Про енергетичне функціонування будівель», основними методологічними чинниками якої є: загальні методології розрахунків; мінімальні вимоги у новому будівництві; мінімальність при реконструкції; енергетична сертифікація будівель; регулярна інспекція.

Важливими документами щодо забезпечення енергоефективності в країнах ЄС стали: Директива 2006/32/ЄС «Про ефективність кінцевого використання енергії та енергетичні послуги» (з 25.10.2012 ЕЕД 2012/27/ЄС «Про енергоефективність»); Директива 2010/30/ЄС «Про вказування за допомогою маркування та стандартної інформації про товар обсягів споживання енергії та інших ресурсів енергоспоживчими продуктами»; Директива 2010/31/ЄС «Про енергетичні характеристики будівель» (нова редакція); Директива 2012/27/ЄС «Про енергоефективність, внесення змін до Директив 2009/125/ЄС і 2010/30/ЄС та про скасування директив 2004/8/ЄС і 2006/32/ЄС».

В Україні вимоги до енергоефективності на нормативному рівні у новому будівництві та реконструкції існуючих будівель житлового і громадського призначення почали втілюватись з 2007 р. на основі ДБН В.2.6-31-2006 «Теплова ізоляція будівель».

Важливою базою щодо енергоефективності у житловому будівництві стали: ДСТУ БА.2.2-8:2010, де введений окремий розділ «Енергоефективність» у складі проектної документації; ДСТУ Б EN ISO 13790:2011, де пропонується перехід на новий рівень оцінки енергоефективності будівлі і передбачено поряд з опаленням враховувати й охолодження; ДБН В.2.6.-31-2016 «Теплова ізоляція будівель»; ДСТУ БА.2.2-12:2015 «Енергетична ефективність будівель. Метод розрахунку енергоспоживання при опаленні, охолодженні, вентиляції, освітленні та гарячому водопостачанні», що дозволяє оцінити річний цикл експлуатації будівлі та його сумарні енерговитрати; ДСТУ-НБА-13:2015 «Енергетична ефективність будівель. Настанова з проведення енергетичної оцінки будівель»; Закон України від 22.06.2017 р. «Про енергетичну ефективність будівель».

Аналізування вітчизняного законодавства засвідчує його відповідність у переважній більшості вимогам європейських норм щодо енергоефективності у житловому будівництві та експлуатації будівель, а окремі положення перебувають на етапі технічної підготовки, обговорення і затвердження.

### Література:

1. Назар Бренч. «Зелені» будинки: Як підвищити енергоефективність споруд в Україні. URL: <http://www.mind.ua/openmind/20213368/-zeleni-budinki-jak-pidvishehiti-energoefektivnist-sporud-v-ukraini> (дата звернення: 05.03.2024).
2. Енергоефективність будівель в Україні. URL: <http://www.dergbud.org.ua/enerhafektyvnist-budivelua.html> (дата звернення: 05.03.2024).
3. Що таке енергоефективний будинок. URL: <http://www.kamin-hot.com.ua/ua/scho-take-energoefektivnij-budinok> (дата звернення: 05.03.2024).

## ВПЛИВ ІНВЕСТУВАННЯ В ІНВЕСТУВАННЯ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**Колмакова О.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний університет міського  
господарства ім. О.М. Бекетова, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0908-5445>

**Іванова А.А.**, студентка,  
Харківський національний університет міського  
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

В умовах стрімких змін у світовій економіці, де технологічний прогрес та інформаційна революція стають невід'ємною частиною бізнес-середовища, питання ефективного управління підприємством набуває особливого значення. У даному контексті ключовим ресурсом, формуючим конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток організації, стає інтелектуальний капітал. Інтелектуальний капітал представляє собою сукупність знань, досвіду, інновацій та навичок, які формують унікальну конкурентну перевагу. У сучасному бізнесі, де інформація є основним ресурсом, здатність підприємства гнучко використовувати, створювати та управляти інтелектуальним капіталом стає ключовим фактором успішності.

Дослідники та практики вважають, що на рівні підприємства інтелектуальний капітал складається з трьох основних елементів:

1. Людський капітал: Об'єднання знань, навичок, творчих здібностей, а також здатність власників та наукових працівників відповідати вимогам і завданням підприємства [1, 2].

2. Структурний капітал: Включає програмне забезпечення для ЕОМ, бази даних, організаційну структуру, патенти, товарні знаки та інші організаційні механізми, які забезпечують продуктивність та функціонування підприємства [3].

3. Споживчий капітал: Охоплює майбутніх споживачів продукції підприємства та їхню здатність задовольняти їхні потреби [4].

Отже, з вищевказаного можна зробити висновок, що термін «інтелектуальний капітал» можна віднести до всіх нематеріальних ресурсів, що визначають цінність та конкурентоспроможність організації (підприємства). Інтелектуальний капітал, особливо з точки зору людських ресурсів, важко оцінити у фінансовому виразі, оскільки

для всіх інших активів організації існують стандартні критерії визначення їхньої вартості [5]. Таким чином, цю економічну категорію слід віднести до нефінансових активів.

Ефективне управління інтелектуальним капіталом та його оцінка стає важливим завданням, яке неможливо вирішити без проведення його вимірювання, що представляє собою складний процес. Інтелектуальний капітал підприємства прямо пов'язаний з особливостями його діяльності, конкурентним оточенням, історією та корпоративною культурою. Оскільки це вельми індивідуальна категорія, для кожної організації необхідно розробити власну модель та методику оцінки інтелектуального капіталу.

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу представляють собою стратегічне рішення, спрямоване на створення висококваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до технологічних вимог, що швидко змінюються. Цей процес включає не лише формальні курси та тренінги, але й стимулювання самоосвіти співробітників.

Навчені фахівці не лише здобувають технічну експертизу, але також формують проактивний підхід до інновацій. Вони стають каталізаторами культури інновацій всередині підприємства, сприяючи обміну знаннями, творчому мисленню та співпраці.

Інвестиції в дослідження та розробки надають підприємству можливість залишатися на передових позиціях у своїй галузі. Це включає створення наукових лабораторій, залучення видатних дослідників, а також формування партнерств з академічними установами.

Основа на дослідженнях інновації дозволяють підприємству розробляти не лише нові продукти, але і вдосконалювати існуючі технології. Ця спрямованість забезпечує компанії конкурентну перевагу, дозволяючи виділятися в багатогранному світі інновацій.

Інвестиції в інтелектуальний капітал включають не лише фінансування навчання та досліджень, але і створення підтримку інфраструктури для ефективного управління інформацією. Це включає системи аналітики, штучний інтелект, а також технології обробки та аналізу великих даних [6].

Ключовим аспектом є не лише накопичення даних, але і їх активне використання для прийняття стратегічних рішень. Інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі і краще розуміти потреби клієнтів.



Інвестиції в інтелектуальний капітал також сприяють формуванню інноваційного середовища всередині підприємства. Це включає створення структур і процесів, які підтримують і стимулюють ініціативи співробітників. Регулярні форуми для обміну ідеями, інноваційні проекти та механізми заохочення новаторства створюють мотор для появи та реалізації нових концепцій.

Інвестиції в інтелектуальний капітал, в кінцевому підсумку, призводять до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження нових технологій, зниження витрат, підвищення якості продукції чи послуг – все це стає результатом ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Оперативне реагування на зміни в бізнес-середовищі, забезпечення високого рівня інноваційності та залучення талановитих фахівців роблять підприємство більш гнучким і успішним в умовах ринку, що постійно змінюється.

Отже, інвестиції в інтелектуальний капітал забезпечують багатогранний внесок в технологічний розвиток підприємства, створюючи не лише надійний фундамент для поточної ефективності, а й будуючи стратегічну основу для майбутніх інновацій та успіху на ринку.

#### Література:

1. Ustilovska, A., Khalina, V., Smachylo, V., Kolmakova, O., & Chumak, E. (2021). Analysis of the transport industry's personnel. *Sciences of Europe*, (78-2), 61-68.
2. Brooks, J. (2019). Intellectual Capital and its Impact on Technological Development in Enterprises: Management Strategies. *Journal of Strategic Management*, 20(3), 245-263.
3. Edwards, V. (2020). Investments in Intellectual Capital as a Driver of Technological Progress: Best Practices Analysis. *International Journal of Innovation Management*, 8(2), 112-128.
4. Davis, S., & Stewart, D. (2018). Effective Management of Intellectual Capital to Facilitate Technological Development: A Case Study of Small Enterprises. *Journal of Technological Development*, 30(4), 421-438.
5. Halligan, P., & Johnson, M. (2017). The Impact of Investments in Training and Development on Intellectual Capital and Technological Development in Large Corporations. *Economic Journal*, 15(1), 78-94.
6. Smith, A. (2021). The Role and Significance of Intellectual Capital in Technological Development: Analysis of Contemporary Trends. *Management and Business Development*, 25(2), 167-183.

## ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІКУ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В МЕЖАХ РОЗВИТКУ МИТНОЇ ТА ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМ

**Лисиця А.О.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

За останні роки Україна зробила великі шляхи у модернізації митного та податкового законодавства. Війна Росії проти України спонукала до перегляду стратегічних орієнтирів розвитку держави у цьому напрямі. 23 червня 2022 року Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. І одними з вимог було створення більш конкурентоспроможної та високо ефективної економіки, а також підвищення рівня життя населення. Згідно цього, основна з задач України на сьогодні - це прагнення до сталого соціально-економічного розвитку та інновацій в усіх соціально-економічних системах, у тому числі в таких секторах економіки як митна та податкова політика. [3] Особливо важливо це в сучасних умовах, коли Україна прагне до вступу в Європейський Союз. Адже інтеграційні процеси мають вплив і на економіку країни загалом, і на суб'єктів економічних відносин, що у подальшому визначається на інвестиціях та привабливості держави на світовому ринку. Саме тому, одним з головних привілеїв впливу євроінтеграції на суб'єктів економічних відносин є створення сприятливих умов для розвитку інноваційних процесів. Вступаючи до європейського економічного простору, країна отримує доступ до нових технологій, наукових досліджень та інноваційних рішень. Це забезпечує можливість покращення якості продукції та послуг, що сприяє залученню іноземних інвестицій та збільшенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Беззаперечно, країна та внутрішні підприємства зацікавлені у цьому. Вступаючи до європейського економічного простору, країна отримує доступ до великого ринку збуту, що стимулює зростання експорту та залучення іноземних інвестицій. Крім того, інтеграція дозволяє знизити митні бар'єри та спростити податкову систему, що стимулює міжнародну торгівлю. Розглянемо на якому етапі зараз знаходиться торгівля України з Європейським Союзом (табл. 1).

---

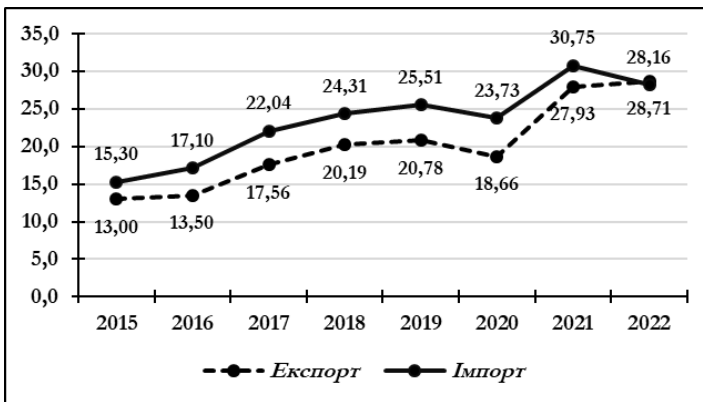
\* Науковий керівник – Тищенко В.Ф., д.е.н., професор

Таблиця 1

**Динаміка зовнішньої торгівлі України з ЄС  
протягом 2015-2022 рр. (мрд. доларів США)**

Рік	Обсяги експорту	Обсяги імпорту
2015	13,00	15,30
2016	13,50	17,10
2017	17,56	22,04
2018	20,19	24,31
2019	20,78	25,51
2020	18,66	23,73
2021	27,93	30,75
2022	28,71	28,16

Згідно цього побудуємо ілюстративний матеріал для наочного розуміння динаміки розвитку торгівлі України з ЄС. (рис. 1.)



**Рис. 1. Експорт і імпорт з країнами ЄС  
протягом 2015-2022 років, мрд. доларів США**

Джерело: побудовано автором на основі [1], [2]

Отже, бачимо, що з 2015 року йде суттєве позбавлення. 2021 рік був рекордним по кількості імпорту, і незважаючи на незначний спад у 2022 році, все одно показники зберігаються на високому рівні. Імпорт перевищує обсяги експорту, проте після подання заявки у 2022 році на членство в Європейському Союзі та набуті статусу кандидата в ЄС, вперше за багато років експорт наздогнав та перевищив імпорт. Дана тенденція може розвиватися, і як країна-агропартнер ЄС, адже Україна

входить до топ-5 країн по постачанню зерна в Європу, ми можемо це й надалі вдосконалювати. Євроінтеграція може посприяти притоку інвестицій у країну, покращити економіку, створити простіші шляхи експортування товарів, відкрити нові можливості для суб'єктів економічних відносин та розвивати конкурентоспроможність держави на ринку. Але для цього треба змінювати та адаптувати законодавство до вимог ЄС. Це потрібно робити на усіх ланках економіки, але так як у цій темі підіймаються такі мікро-рівні як податкова та митна система, то буде запропоновано шляхи та перспективи розвитку саме у цих напрямках. Перш за все, необхідно провести реформування в митному та податковому законодавстві. Реформи в податковій системі повинні бути спрямовані на гармонізацію та зменшення податкових бар'єрів для бізнесу та інвесторів. Наступним шляхом буде усунення колізій в митному та податковому правовому просторі. Адже на даний момент є дуже серйозна проблема у тому, що законодавство постійно змінюється, приймаються нові закони, ігноруючи попередньо прийняті норми. І це неодноразова практика в історії України. При тому, що це зустрічається й у митному, й у податковому, і навіть у бюджетному законодавстві. Також так як однією з вимог євроінтеграції є створення законодавчого середовища, яке забезпечує чесну конкуренцію між суб'єктами господарювання, то необхідно зменшити рівень корупції на митниці та в податковій сфері. Адже одним з правил вступу до ЄС є покращення інвестиційного клімату, включаючи забезпечення прозорості, передбачуваності та спрощення механізму його регулювання та застосування. Якщо Україна почне над цим працювати, це вже буде дуже значний вплив на економіку і пришвидшить інтеграційні процеси. Україна повинна адаптувати свої митні ставки і тарифи до ставок Європейського Союзу, щоб спростити торгівлю та підтримати економічну інтеграцію. Застосування спрощених митних процедур, єдиних процедур до контролю, до аудиту. Також необхідно налагодити роботу авторизованих економічних операторів (АЕО). Адже через складну авторизацію, і незрозумілі умови вступу до АЕО, цей напрям розвивається дуже погано. Опитувальники серед підприємств показують, що відсутня інформація щодо вимог до отримання статусу авторизованого економічного оператора та переваг, які надає такий статус суб'єктам господарювання [4]. Також Україна майже не застосовує підхід ЄС щодо зниження ставок ПДВ на соціально важливі товари. А це могло би значно вплинути на позитивний розвиток соціально-економічних систем. Також одним з наслідків впливу євроінтеграції є й підвищення кваліфікації митних та

податкових органів, адже під час впровадження інноваційних процесів це є важливим фактором. Робітники зможуть отримати новий європейський досвід, налагодити обмін інформацією з іншими країнами ЄС. Хоча зосередити увагу на тому, що одним з відчутних мінусів сьогоденної роботи митної та податкової галузей є незадовільний контроль за інтелектуальною власністю та перебігом контрафактних товарів. Тому обов'язково треба змінювати законодавство й у бік посилення кримінальної відповідальності за контрабанду та порушення прав інтелектуальної власності відповідно до стандартів ЄС.

Отже, для досягнення успіху в умовах євроінтеграції, суб'єкти економічних відносин повинні адаптуватися до нових стандартів та вимог європейських податкових систем. Держава ж зі свого боку повинна модернізувати законодавство та чітко визначити стратегічні орієнтири розвитку. Шляхом усунення торгових бар'єрів, сприяння конкуренції та стимулювання інновацій, соціально-економічні системи зможуть отримати збільшену ефективність, нові можливості розвитку та загальний економічний підйом. Наразі Україна взяла на себе відчутний обсяг зобов'язань перед ЄС, в тому числі в митному та податковому напрямках. Попереду ще чимало реформувань, і сьогодні ми можемо побачити якраз саме цей перехідний етап у побудові якісної митної системи, створенні нових інформаційних технологій у митних та податкових галузях, покращенні національної безпеки. Можна з впевненістю сказати, що після проходження усіх етапів євроінтеграції, Україна зможе вийти на зовсім інший рівень та досягти стабільності свого розвитку у європейському просторі.

#### Література:

1. Вінокуров Я. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/05/2/686503/> (дата звернення: 27.01.2024).
2. Інформаційний портал державної митної служби України. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 27.01.2024).
3. Буряк Є. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 34. С. 135-143.
4. Щорічні опитування: оцінки та очікування бізнесу. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/trade-facilitation/Annual-business-assessment-TFD> (дата звернення: 27.01.2024).

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОСЛУГ АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Литвинюк Є.І., магістр\*,

Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Державна інспекція архітектури та містобудування України

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-5243-3514>

Сьогодні розвиток економіки України відбувається в нових технологічних умовах, спричинених трансформацією способу надання публічних послуг. Доцільно сприймати це як нові можливості для зростання та удосконалення існуючих адміністративних процедур, що призводить до незворотних змін у взаємовідносинах «держава – споживачі послуг» через впровадження інноваційного програмного забезпечення.

Визначення будівельної сфери у якості пріоритетного компоненту економіки потребує її вдосконалення та забезпечення функціонування на принципах відкритості, прозорості, нульового рівня толерантності до корупції.

Налагоджена та працездатна система контролю (нагляду) в архітектурно-будівельній сфері виступає в якості фундаменту для якісного та безпечного будівництва, зокрема, в аспекті забезпечення здоров'я та життя людей, розвитку території. При цьому, законодавством закріплюються вимоги до об'єктів будівництва та суб'єктів містобудівної діяльності, механізми контролю та надзору цих правовідносин. Оскільки реалізація діяльності у сфері містобудування є соціальним призначенням, то слід зазначити, що архітектурно-будівельний контроль дозволяє оцінити суспільні очікування від якості та функціональності об'єктів будівництва, сучасних матеріалів та інших виробів, що відповідають екологічній безпеці, саме тому реформування будівельної галузі спричинено поширенням випадків будівництва всупереч містобудівним вимогам нормативно-правових актів, недосконалістю електронної системи, відсутністю публічного доступу до відповідної містобудівної документації, неузгодженістю даних, що включаються до публічних реєстрів у цій сфері, значними корупційними правопорушеннями (до 3 млрд. грн. на рік), тощо.

У умовах глобалізації цифрові технології стають невід'ємною складовою життєдіяльності сучасного суспільства. Їх розвиток істотно впливає на економіку, політику, соціальні процеси.

---

\* Науковий керівник – Пахомова Т.І., д.н.з держ.упр., професор

Однією з умов цифрової трансформації в сфері будівництва є розвиток умов розробки цифрових сервісів і платформних рішень, що спрямовані на вибудовування систем управління цією сферою, координації та моніторингу даних та аналізу інформації.

До цього часу поняття «цифрова трансформація» не набуло однозначного визначення. У широкому значенні під цифровою трансформацією розуміються зміни всіх аспектів суспільства, в контексті запровадження та використання цифрових технологій. Сьогодні цифрова трансформація розглядається як ключовий тренд, який характерний для різних галузей та секторів економіки і соціальної сфери, що дозволяє радикально підвищити результативність шляхом розширення обсягу операцій, скорочення терміну реалізації процесів тощо. Стратегії цифрової трансформації, як правило, спрямовані на трансформацію (зміну) продукції, процесів, організації діяльності (управління) на основі впровадження інноваційних технологій, що створюють нові можливості для взаємодії зі споживачами та задоволення їх потреб.

Крім того, цифрова трансформація призводить до кардинальної зміни підходів в організації роботи органів влади з використанням цифрових реалізацій технологій та алгоритмів. Це свого роду процес адаптації до нових умов діяльності з урахуванням потреб ринку та очікувань споживачів послуг та сервісів.

На думку експертів, цифрова трансформація державного управління не просто автоматизація та оптимізація окремих процесів при наданні державних функцій, у тому числі при наданні державних послуг, а впровадження та використання тих чи інших сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на користь забезпечення діяльності державних органів. Цифрова трансформація покликана якісно змінити зміст державного управління, у тому числі окремі його процедури, стадії управлінського циклу, державні функції, їх склад та типи.

І в Україні, і в зарубіжних країнах цифрова трансформація розглядається як драйвер підвищення доступності та якості державних послуг. Однак потенціал застосування проривних цифрових технологій не обмежується лише певним типом державних функцій. Значними є можливості сучасних цифрових технологій для трансформації вироблення державної політики та нормотворення, адміністрування доходів, управління державним майном, контрольно-наглядової діяльності.

Таким чином, цифрова трансформація передбачає якісну зміну на основі цифровізації системи державного управління, у тому числі окремих процедур, стадій управлінського циклу, державних функцій та їх типів, що призводить до підвищення якості функціонування системи державного управління.

Поряд із використанням ризик-орієнтованого підходу перехід контрольно-наглядової діяльності в будівництві до цифрового формату є не лише одним із значущих компонентів оновлення контрольно-наглядової діяльності, а й елементом цифрового розвитку України в цілому.

Цифрова трансформація послуг архітектурно-будівельного контролю та нагляду – це зміна на основі цифровізації змісту держуправління та нагляду, що призводить до підвищення якості, результативності та ефективності архітектурно-будівельного контролю та зниження необґрунтованого державного втручання [1].

Ключовим результатом Реформи цифровізації будівництва стало створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ). Вона передбачає максимальну автоматизацію усіх процесів державного регулювання в будівництві з метою подолання корупції у цій сфері. Увесь процес документального супроводу зведення будівель усіх класів наслідків (СС1, СС2 та СС3) перевели в онлайн. Документи не можна підробити, а кожен рух, акт і підпис можна відстежити [2].

ЄДЕССБ – це єдина інформаційно-комунікаційна система у складі містобудівного кадастру, що забезпечує створення, перегляд, відправлення, прийняття, збирання, внесення, накопичення, обробку, використання, розгляд, зберігання, захист, облік та надання інформації у сфері будівництва, а також електронну взаємодію між фізичними та юридичними особами, державними органами, органами місцевого самоврядування, центрами надання адміністративних послуг з метою отримання визначених цим Законом послуг у сфері будівництва.

ЄДЕССБ здійснює електронну інформаційну взаємодію у режимі реального часу з іншими електронними інформаційними системами: Державним земельним кадастром, Державним реєстром речових прав на нерухоме майно, Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, Єдиним реєстром з оцінки впливу на довкілля, Єдиним державним реєстром судових рішень, Єдиним державним реєстром виконавчих документів, Державним реєстром нерухомих пам'яток України, Державним реєстром загальнообов'язкового державного соціального страхування, інтегрованою автоматизованою системою державного нагляду (контролю).



Запровадження ЄДЕССБ слід вважати значним проривом у сфері інформаційного забезпечення будівельної галузі. ЄДЕССБ підвищила рівень прозорості влади, дозволила знизити рівень бюрократії та корупції у процесі взаємодії громадян, представників бізнесу та посадовців у сфері будівництва.

Цифрова трансформація у галузі архітектурно-будівельного контролю представляє собою приклад ефективної трансформації, який потрібно переймати й іншим сферам надання публічних послуг. Передусім, цей процес будуватиметься на оновленому фундаменті чинного законодавства, характеризується реінжинірингом усіх процесів, мінімізацією людського впливу на роботу в інформаційно-телекомунікаційних системах. Такі умови здатні забезпечувати прозорість та зручність digital-інструментів, довіру до них, а також економію державних коштів до 10 млрд. грн. на рік [3].

Інформаційні технології дозволяють акумулювати та аналізувати відомості про житловий та нежитловий фонд, завдану йому шкоду, сприяють дистанційному, оперативному наданню адміністративні послуги у сфері будівництва, а також створюють інші можливості для органів публічної влади, юридичних та фізичних осіб, дозволяють якісно боротися з корупцією та бюрократією у цій сфері. Використання інформаційних технологій у сфері будівництва стає гарантією прозорості використання коштів, що підвищує привабливість України для інвесторів.

Нові цифрові рішення потрібні для забезпечення можливостей формування в автоматичному режимі дозвільних документів стосовно електронного надання споживачам містобудівних умов та обмежень їх використання. Впроваджені digital-інструменти спрямовані на формування прозорого простору архітектурно-будівельного контролю, що сприятиме залученню інвестиційних коштів в економіку України для її повосної відбудови.

#### Література:

1. Литвинюк Є.І. Цифрова трансформація архітектурно-будівельного контролю. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 10(16). С. 240-256.
2. Digitalization of the construction sector: simplifying life for business and the foundation for transparent post-war reconstruction of the country. URL: <https://tapas.org.ua/all-uk/blogs-uk/tsyfrovizatsiia-budivelnoi-sfery-sproshchennia-zhyttia-dlia-biznesu-ta-fundament-dlia-prozoroj-povoiennoi-vidbudovy-krainy/> (date of application: 07.03.2024).
3. Прозоре будівництво: відзначили три роки цифрової трансформації та роботи е-системи будівництва. Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах. ТАПАС. 07.04.2023 р. URL: <http://tapas.org.ua> (дата звернення: 07.03.2024).

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПАРАДОКС ТА ПРОДУКТИВНА СПРОМОЖНІСТЬ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

**Луцків О.М.**, кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8919-6761>

Незважаючи на важливу роль інновацій у підвищенні продуктивної спроможності економіки регіону існує багато парадоксальних особливостей. Підтвердження того є так званий «парадокс інновацій» і продуктивності суть якого полягає в тому, що економічний розвиток регіонів не завжди визначається і залежить від активізації інноваційних процесів та впровадження технологічних розробок. Безумовно, що інновації сприяють зростанню продуктивності, однак зростання продуктивності не завжди спостерігається в тих самих галузях де активно впроваджуються нововведення. Взаємозв'язки між інноваціями та продуктивністю не обов'язково є прямими або лінійними, в деяких випадках вони можуть бути навіть негативними, в залежності від різноманітних обмежень, пов'язаних з інноваціями. Окрім того, на продуктивність також впливає і багато різних регіональних особливостей, наприклад ресурсних можливостей територій.

Парадокс продуктивності привернув до себе багато уваги, бо, на даний час технологія не може вже збільшувати продуктивність тією мірою, як це було до початку 1970-х років. Парадокс продуктивності 1970-1980-х років був визначений як уявна «розбіжність між показниками інвестицій в інформаційні технології та показниками виробництва на національному і регіональному рівні» [1]. Ряд вчених стверджують, що технологія в своїй здатності збільшувати економічне зростання підпорядковується закону спадаючої віддачі. [2].

На думку зарубіжних вчених парадокс продуктивності може виникати з різних причин [3, 4]:

По-перше, промислові підприємства можуть використовувати ІКТ для цілей, які не спрямовані безпосередньо на зростання продуктивності.

По-друге, нові ІКТ не завжди передбачають значні зміни в техніці, обладнанні, програмному забезпеченні та виробничому процесі. Тобто не завжди нові ІКТ є інноваційними та передбачають новий або значно вдосконалений спосіб виробництва а тому не впливають на продуктивність.

По-третє, непрямий вплив використання ІКТ на продуктивність залежить від типу інновації.

По-четверте, інноваційно активні підприємства можуть не застосовувати ІКТ для розробки нового продукту через матеріальні (наприклад, відсутність фінансових ресурсів) і нематеріальні (наприклад, відсутність компетенцій) бар'єри.

Парадокс інновацій та продуктивності спостерігається і в країнах ОЕСР: нарощення нових технологічних інновацій (наприклад, штучного інтелекту, оцифрування, робототехніки тощо) та зниження рівня їх продуктивності на сучасному етапі їх економічного розвитку. Свідченням того є те, що, незважаючи на те, що в країнах ОЕСР починаючи з 2010 року економічна діяльність була більш інноваційно активною, ніж в попередні роки, однак зростання продуктивності або сповільнилося, або значно знизилось [4].

Шведський парадокс полягає в тому, що значні інвестиції в інноваційну діяльність генерують незначну економічну віддачу з точки зору нових продуктів, конкурентоспроможності, економічного зростання та зайнятості. Парадокс інновацій полягає в концентрації інноваційних можливостей шведської економіки в невеликій групі шведських багатонаціональних підприємств. Незважаючи на те, що більшість науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт здійснюють безпосередньо в середині країни, шведські БНП виробляють нові продукти також і в інших частинах світу, наприклад, через глобальні ланцюжки створення вартості та виробничі мережі. Таким чином, інновації, створені у Швеції, окуповуються в інших країнах з точки зору підвищення продуктивності та робочих місць саме в них [5].

Досліджуючи зв'язок між інноваціями та регіонального продуктивністю виділяють також і австрійський інноваційний парадокс. Суть якого полягає у відносно високих обсягах перетворення інноваційних ресурсів на інноваційні розробки та низькій продуктивності економіки Австралії. Визначають ряд причинно-наслідкових механізмів, які призводять до інноваційного парадоксу в країні [3].

Парадокс інновацій обґрунтовано також і шляхом обґрунтування гіпотези неефективних інноваційних систем. Ця гіпотеза стверджує, що низка структурних проблем у регіональних інноваційних системах, а не лише в університетах, науково-дослідних інститутах і компаніях, перешкоджає здатності фірм і регіонів отримати значний приріст продуктивності від інновацій або впоратися з руйнівною дією останніх [3].

Проведені дослідження інноваційного парадоксу свідчать також і про те, що глобальне уповільнення продуктивності може бути наслідком і структурних проблем і недоліків регіональних інноваційних систем, які обмежують здатність промислових підприємств отримувати вигоду від перспективних технологій, таких як, наприклад, штучний інтелект і цифровізація. Оскільки інноваційні можливості інноваційних систем часто зосереджені лише в кількох регіонах тому не мають значного впливу на підвищення продуктивності економіки всієї держави.

### Література:

1. Turban E., Leidner D., Mclean E., Wetherbe J. Information technology for management: transforming organizations in the digital economy. Hardcover. New York: Wiley. 2008. 720 p.

2. Hans-Olof H., Glantz J., Nilsson M. ICT use, broadband and productivity. URL: [https://mdgs.un.org/unsd/economic\\_stat/ICT-Korea/Documents/hagen\\_sweden.pdf](https://mdgs.un.org/unsd/economic_stat/ICT-Korea/Documents/hagen_sweden.pdf) (date of application: 25.02.2024).

3. Fragkandreas T. Innovation-productivity paradox: implications for regional policy. URL: <https://www.oecd.org/regional/W1-S2-Thanos-Fragkandreas.pdf> (date of application: 25.02.2024).

4. Ortega-Argils R. The innovation productivity paradox. URL: <https://www.oecd.org/regional/W1-S1-Raquel-Ortega-Argiles-Philip-McCann.pdf> (date of application: 25.02.2024).

5. Edquist C., Mckelvey M. High R&D Intensity without high tech products: a Swedish paradox? [https://www.researchgate.net/publication/275968314\\_High\\_RD\\_Intensity\\_Without\\_High\\_Tech\\_Products\\_A\\_Swedish\\_Paradox](https://www.researchgate.net/publication/275968314_High_RD_Intensity_Without_High_Tech_Products_A_Swedish_Paradox) (date of application: 25.02.2024).

## РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Масюк Н.О.**, викладач вищої категорії,  
Дніпровський політехнічний фаховий коледж, м. Дніпро, Україна  
**Заліпуха А.Г.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний  
університет», м. Дніпро, Україна

Глобалізація, яка стала однією з визначальних характеристик світової економіки, поставила перед урядом країни проблему пошуку нових форм і методів адаптації національної економіки до вимог

здійснення міжнародних економічних відносин. Динамічний розвиток глобального середовища змушує уряд приділяти більше уваги проблемам забезпечення національної конкурентоспроможності у глобальному масштабі.

Інноваційний розвиток – процес структурного вдосконалення національної економіки, який досягається за рахунок практичного використання нових знань для зростання обсягів суспільного виробництва, підвищення якості суспільного продукту, зміцнення національної конкурентоспроможності [1].

Останні роки характеризуються значними змінами в області розвитку бізнесу, з огляду на нестабільну ситуацію на ринку, яка є результатом зростання конкуренції і надлишку однотипних товарів. Саме тому маркетингова діяльність не виключає використання інноваційних технологій, які можуть дозволити підприємствам підвищити рівень рентабельності і зайняти нові сегменти ринку. Компанії, випускаючи на ринок нові товари, розширюють свій асортимент продукції, а також закріплюють за собою нову товарну категорію. Інноваційний маркетинг є одним з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності на галузевому ринку.

Інноваційний маркетинг входить до поняття «інноваційний потенціал» – це комплекс наявних в країні інтелектуальних, технологічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні створювати нові знання, та ефективний механізм комерціалізації. Він відображає здатність до змін, покращання, прогресу, це джерело розвитку кожного підприємства. Відповідно, маркетинг присутній у внутрішніх факторах інноваційного потенціалу та включає в себе: сегментацію ринку; цінову політику; рекламну компанію; прогнозування попиту [2].

Виділяють декілька видів інноваційного маркетингу [3]:

1. Трейд-маркетинг – це комплекс знань і дій, спрямованих на збільшення попиту на рівні оптової та роздрібної торгівлі (заходи здійснюються безпосередньо в місцях продажу і мережах дистрибуції).

2. Терористичний маркетинг, завдання якого полягає в тому, щоб створити передумови для того, щоб людина необдуманно купила певний товар.

3. Партизанський маркетинг – це процес пошуку підприємцем своєї маркетингової ніші, який супроводжується концентрацією зусиль на відокремлених частинах ринку та використанні нетрадиційних, але ефективних способів реклами та просування товарів та послуг.

4. Сенсорний маркетинг – тип маркетингу , основним завданням якого є вплив на почуття покупців, на їх емоційний стан з метою збільшення продажів.

5. Крос-маркетинг – відносно нова технологія, що дозволяє залучати споживачів по декількох напрямках одночасно.

6. Провокаційний маркетинг. Цей метод заснований на абсолютній новизні кожного проекту.

7. Вірусний маркетинг - методичні принципи, що базуються на заохоченні індивідів до передачі маркетингового повідомлення іншим особам, утворюючи потенціал для експонентного зростання впливу даного повідомлення.

8. Маркетинг подій – просування товарів (послуг, брендів) на ринок за рахунок створення та проведення спеціальних заходів.

9. Мобільний маркетинг - це процес поширення маркетингової інформації на мобільні телефони абонентів-споживачів через мобільні технології та отримання від них зворотної реакції.

Основною концепцією маркетингу вважають дослідження ринку і пошук конкурентних стратегій для розвитку підприємства. Комплекс інноваційного маркетингу є розробкою стратегічної спрямованості, здійсненням аналізу ринку і оперативного маркетингу.

Основною особливістю інноваційного маркетингу є розподіл і розробка стратегічного напрямку, що пов'язані з виходом товарів і послуг на ринок.

Інноваційний маркетинг на кожному підприємстві здійснюється по-різному. На даний час наукові дослідження і розвиток інновацій є основними напрямками. Позиціонування продукції на ринку вважають одним із факторів визначення стратегічних інновацій маркетингу. У процесі введення інноваційних технологій досліджують запропоновані проекти, тобто визначають види продукції, що виготовляється, рівень її якості і сегмент ринку, на який вона поставлятиметься. Інновації вважаються головним чинником збільшення рівня прибутковості, оскільки підприємства не можуть розвивати свою діяльність за рахунок зменшення витрат.

Суб'єкти підприємницької діяльності витрачають великі суми свого грошового потоку для впровадження інновацій (випуск нової продукції, вдосконалення технологій, надання послуг кращої якості). Обсяги інвестицій, які вкладають в інноваційний розвиток підприємства, можуть складати більше 20 % всього грошового обороту компанії, а середні витрати на нововведення для підприємств усіх форм господарювання становлять 4 % [4].

Не варто забувати і про те, що інновації в сфері маркетингу можуть призвести як до успішного розвитку підприємства, так і до його занепаду. Рівень сприйняття запроваджених інновацій споживачами – головний фактор їх успішності.

Об'єктивна необхідність маркетингового підходу до управління інноваціями визнається багатьма фахівцями, котрі працюють у різних сферах. Однак дослідники, які займаються проблемами інноваційного менеджменту, визначають місце і роль маркетингу в інноваційному процесі по-різному. Аналіз поглядів різних учених на місце маркетингу в інноваційному процесі дає можливість зробити висновок, що маркетинг не може займати строго фіксованого місця в ланцюзі послідовних етапів інноваційного циклу.

Роль маркетингу полягає у забезпеченні не окремих етапів інноваційного циклу, а всього процесу в цілому. Маркетинг об'єктивно займає центральне місце в системі взаємодії економічних категорій інноваційного процесу. Маркетингове забезпечення проходження нововведення етапами життєвого циклу вимагає різноманітних маркетингових досліджень на кожному етапі.

Отже, інноваційний маркетинг – це вид маркетингу, який спрямований на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розробку на цій основі нових товарів та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним ніж конкуренти способом, отримання за рахунок цього прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку.

#### Література:

1. Інноваційний маркетинг та маркетинг інновацій. IDmarketing – Блог про маркетинг від реального маркетолога. URL: <https://idmarketing.com.ua/slovnnyk-marketyngu/innovacijnyj-marketyng/> (дата звернення: 20.02.2024).

2. Єліфанова І.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. 2018. № 14. 380 с.

3. Маркетинг інновацій. Курс лекцій. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18269/1/!!%20Курс%20Лекцій%20МІ\\_crop3.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18269/1/!!%20Курс%20Лекцій%20МІ_crop3.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).

4. Значення інновацій в маркетингу. Stud. URL: [https://stud.com.ua/78067/marketing/znachennya\\_innovatsiy\\_marketingu](https://stud.com.ua/78067/marketing/znachennya_innovatsiy_marketingu) (дата звернення: 20.02.2024).

## ІНВЕСТИВАННЯ У КРИПТОВАЛЮТУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

**Мовсесянц А.М.**, аспірант\*,  
Український державний університет  
науки і технологій, м. Дніпро, Україна

Стрімкий розвиток нових інформаційних технологій сприяє значним змінам у світовій економіці та фінансовій системі, формуючи цифрову економіку, та відповідно – цифрових валют. Розвиток віртуальних валют може стати вирішенням проблеми дефіциту довгострокового фінансування. Інвестори мають можливість робити величезні вкладення у цікаві для них проекти за допомогою цифрових валют без прив'язки до особливостей законодавства країн інвестування, оздоровляючи світову економіку за допомогою загального інвестування.

Вперше на рівні концепції цифрова валюта була представлена у 1983 р. американським вченим у ІТ сфері Девідом Чаумом, який розробив ряд криптографічних протоколів, які, починаючи з середини 1990-х років, мали практичне застосування в управленні транзакціями з використанням валюти DigiCash за майже півтора десятки років до появи першого блоку біткойна у 2009 році. Протоколи Чаума зробили DigiCash важливим попередником сучасних криптовалют.

До позитивних особливостей криптовалют можна віднести їхню відносну безпеку (технологічна захищеність цифровим шифруванням кодами верифікації транзакцій на основі технології блокчейн), цілодобова доступність та миттєвість здійснення операцій на відміну від банків; до негативних – високу волатильність, та відповідно ризикованість.

У зарубіжній науковій літературі термін криптовалюта найчастіше описується як цифрова валюта (монета), що представляє закодовану інформацію, застраховану від підробки, перехід якої від одного учасника системи до іншого можливий лише безпосередньо, використовуючи приватні чи відкриті ключі шифрування [1].

Тобто криптовалюта є особливим різновидом електронних грошей, представляє собою програмний код, що існує лише в цифровому вигляді. Тобто вона є альтернативним платіжним засобом,

---

\* Науковий керівник – Козенков Д.Є., к.е.н., професор



має грошову оцінку, існує лише в мережевому просторі. Емісію криптовалют, як і права на неї, ніхто не контролює, а це означає, що дані віртуальні гроші незалежні від центробанків, місцевих та міжнародних законів, політики, релігії та будь-яких інших втручань.

Технологія блокчейн є надійним децентралізованим рішенням для використання криптовалют та дозволяє публічно узгоджувати порядок транзакцій.

Блокчейн є протоколом ланцюжків, що об'єднують транзакції до блоків кожні десять хвилин. Кожен блок пронумерований у хронологічному порядку та складається з інформації про попередній блок, дана особливість дає гарантію, що при спробі змінити ланцюжок блоків, система вимагатиме зміни кожного попереднього блоку.

У системі блокчейна реєстр власників не зберігається на сервері якоїсь конкретної компанії. Його копії, водночас, систематично оновлюються на величезній кількості незалежних комп'ютерів.

Транзакції, що виробляються в мережі, за допомогою користувачів мережі блокчейн гарантують високий рівень безпеки всіх операцій та зберігання коштів.

На сьогоднішній день, кількість інвесторів, які вирішують здійснити вкладення в криптовалюту стрімко росте. Разом з цим виникають питання щодо принципів інвестування в криптовалюту та управління інвестиційним портфелем, до складу якого включають криптовалюту.

Основним завданням при здійсненні вкладень у криптовалюту є досягнення поставленого рівня прибутковості в сукупності з низьким показником ризику. Ця мета, також, є головною при інвестуванні в традиційні активи.

Але існують певні переваги використання криптовалют для здійснення інвестиційних вкладень. Це – надійність та безпека. Використання в системі блокчейн шифруючих алгоритмів гарантує захист персональних даних всіх користувачів, а також інформацію про транзакції, що здійснюються. Подібні захисні алгоритми застосовуються і в банківських системах, однак вони не захищені від атак хакерів і витоку даних.

Вважається, що головною перевагою криптовалют є використання децентралізованої системи за відсутністю центрального сервера, який може бути «зламаний», або виведений із ладу, тоді як з фіатними грошима використовується централізована система (наприклад, webmoney, paypal), яка може бути зламана хакерами.

Крім того, на відміну від банківського рахунку, криптовалютний рахунок неможливо заблокувати, так само як і відмовити в обслуговуванні будь-кому. Але, потрібно не забувати, що інвестування у криптовалюту, як і інші традиційні фінансові активи супроводжуються певним ризиком.

Наведемо переваги має такий тип інвестування:

- цілодобове функціонування системи транзакцій, що дозволяє зробити перекази у будь-який час, у тому числі й у святкові дні;
- практично миттєві транзакції в будь-якій країні;
- відсутність інфляції криптовалюти, зважаючи на емісію обмеженої кількості монет;
- низькі суми комісії;
- можливість купівлі як цілого числа, так і десятих, і сотих частин монети.

Якщо розглядати криптовалюту з погляду інвестування, для інвестора існує ризик заборони проведення транзакцій, оскільки в багатьох країнах досі не встановлено законодавство у цій галузі, внаслідок чого, можливі обмеження щодо її використання.

У криптовалюти відсутня прив'язка до матеріальних активів, внаслідок чого виникає високий рівень волатильності монет. Саме висока волатильність є головним недоліком при інвестуванні в криптовалюту, оскільки частіше всього, вагомі коливання цін неможливо обґрунтувати. Але саме цій «недоліку» криптовалюти дає інвесторам можливість отримати значний прибуток на транзакції купівлі та продажу монет.

Також, при розгляді криптовалюти, з погляду законодавства, анонімність криптовалюти є її мінусом. На сьогоднішній день немає чіткого ставлення до криптовалюти, що тягне за собою юридичні ризики взаємодій із криптовалютою. Найчастіше саме ця особливість криптовалюти викликає неоднозначне ставлення до неї. При укладання угод, за рахунок децентралізації, посередник відсутній, що тягне за собою те, що держава не може контролювати кількість коштів на рахунку користувачів та товари, які купуються за ці кошти.

На даний момент інфраструктура ринку криптовалют, яка дозволяє використовувати їх як законний платіжний засіб все ще перебуває на стадії розвитку. Однак криптовалютні активи знаходяться в такій ситуації, як і багато інших традиційних фінансових активів - інвестиції в криптовалюту визначаються як результативна та перспективна галузь, що супроводжується безліччю ризиком.

Сьогодні питання про те, чи можна вважати криптовалюти повноцінними грошима практично не стоїть, проте противники та прихильники говорять про них у зовсім різній тональності: перші стверджують, що це не більше ніж грошовий сурогат чи навіть фінансова піраміда; тоді як другі, навпаки, вважають їх чимось кращим, ніж традиційні фіатні (боргові) гроші, випущені державою. Безперечно одне: навколо криптовалют сформувався певний суспільний консенсус щодо можливості використання (як засобів обміну та як засобів інвестування), внаслідок чого вони посіли своє місце у фінансовій системі.

У той же час об'єктивні процеси цифровізації економіки, а також ряд об'єктивних переваг криптовалют перед фіатними грошима дозволяють сподіватися, що блокчейн-валюта здатна стати основою економіки майбутнього, де всі розрахунки здійснюватимуться в єдиній розподіленій мережі, і слугуватимуть не лише засобом платежу, заощадження та заходи вартості, а й одночасно тригером усієї системи господарювання.

#### Література:

1. Ію Casey, M. & Vigna, P. (2015). *The age of Cryptocurrency: How Bitcoin and the Blockchain are challenging the Global Economic Order*. New York: St. Martin's Press.

## ВИКОРИСТАННЯ АІ-СИСТЕМ У СКЛАДАННІ ЗВІТНОСТІ З ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

**Муравський О.Ю.**, здобувач ступеня доктора філософії\*,  
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0081-2124>

Штучний інтелект (АІ) є інструментом розробки інтелектуальних алгоритмів розв'язання питань, які зазвичай потребують наявності людського фактору. За своєю суттю штучний інтелект засновується на концепції машинного навчання, де алгоритми розробляються на великих наборах даних, щоб розпізнавати закономірності і робити прогнози чи приймати рішення [1]. Цей процес передбачає подачу в систему штучного інтелекту позначених даних, що дозволяє їй «навчатися» на прикладах і робити точні прогнози на нових, невідомих

---

\* Науковий керівник – Красовський В.М., д.е.н., професор

даних. Хоча рішення штучного інтелекту для трансфертного ціноутворення все ще знаходяться на стадії розробки, сам продукт завойовує велику довіру серед інвесторів [2]. Жодна галузь, не кажучи вже про окремі компанії, не застрахована від зростаючого впливу податкових ризиків, що виникають в результаті діяльності. Однак у сфері законного податкового планування інтелектуальні дані можна використати подвійно – як для мінімізації ризику, так і для створення цінності. Штучний інтелект у трансфертному ціноутворенні виконує додаткову роль: за допомогою інструментів автоматизації спеціалісти з трансфертного ціноутворення можуть переключити свою увагу з завдань, пов'язаних із відповідністю, зосередившись на загальних ланцюгах постачання та розглянути стратегічні наслідки рішення щодо встановлення трансфертної ціни. Зазначене виключатиме ймовірність порушення податкового законодавства, що зсуває фокус проблеми з трансфертного ціноутворення для податкових органів, а для компаній – фокус проблем буде зсунуто з технічних деталей на ланцюжки створення вартості.

Забезпечивши автоматизацію формування звітності із трансфертного ціноутворення, у середовищі штучного інтелекту за допомогою веб-інтерфейсу можна завантажувати та збирати дані у сумісні звіти без дублювання, що також усуває потребу у перевірці відповідності даних між пов'язаними сторонами- резидентами різних країн. Окрім цього, великі дані та робототехніка можуть допомогти компаніям впоратися з можливим дублюванням даних, коли той самий набір даних подається та повідомляється іншим органам, таким як податкові органи, митні органи та державні реєстратори компаній. Основним рішенням для цього є зменшення ручних зусиль і забезпечення відповідності. З появою великих даних і технологій обробки BigData більше не є обмеженням, наприклад, у порівняльному аналізі здійснювати інтеграцію різних джерел даних. Звітність у режимі реального часу також може стати реальністю в майбутньому, коли податкові органи вимагатимуть цілі набори даних замість вибірок. Зокрема, штучний інтелект може постійно відстежувати ринкові дані, дозволяючи компаніям володіти інформацією щодо динаміки цін. Маса інформації, отримана в результаті консолідації даних із різноманітних джерел, включаючи онлайн-ринки, галузеві звіти та фінансові бази даних, призводить до прийняття оптимальних рішень з трансфертного ціноутворення з урахуванням таких факторів, як попит і пропозиція, нестабільність ринку, уподобання клієнтів і стратегії ціноутворення конкурентів.

Знайти релевантні порівняльні дані в операціях трансфертного ціноутворення в аналогічних умовах, яким зазвичай надають перевагу, а іноді і вимагають, може бути складно – якщо вони недоступні, іноземних порівнянних даних може бути достатньо, але це вимагатиме ретельної оцінки ринкових відмінностей між географічними регіонами. Цю проблему у перспективі також здатний вирішити штучний інтелект. Він може допомогти в оцінці ринкових відмінностей між географічними регіонами, аналізуючи економічні показники, ринкові тенденції та динаміку бізнесу, може ідентифікувати та кількісно визначити варіації таких факторів, як поведінка споживачів, купівельна спроможність, нормативно-правову базу та конкурентне середовище. У контексті порівнянності операцій компанії можуть використовувати такі технологічні рішення, як кластеризація галузей на основі штучного інтелекту – замість того, щоб покладатися виключно на географічну близькість, алгоритми можуть кластеризувати галузі на основі різних параметрів, таких як подібність продуктів, динаміка ринку та економічні фактори.

Поруч із явними перевагами застосування штучного інтелекту слід ідентифікувати і загрози, які можуть виникнути з використанням даного інструменту. У першу чергу це безпека даних, зокрема несанкціонований доступ до конфіденційної фінансової та бізнес-інформації. Компанії, що використовують штучний інтелект у сфері автоматизації складання звітності (документації) із трансфертного ціноутворення повинні переконатися, що система корпоративної інформаційної безпеки є належно захищеною як щодо обробки даних, так і щодо використовуваних методологій автоматизації.

Перелік переваг і недоліків використання систем штучного інтелекту в автоматизації звітності з трансфертного ціноутворення відображений у таблиці.

Таким чином, визнаючи безумовні переваги штучного інтелекту в автоматизації процесів, зокрема складання звітності із трансфертного ціноутворення, вважаємо, що трансфертне ціноутворення є сферою, участь в процесах якого людини є обов'язковою умовою для оцінки контексту та прийняття обґрунтованих суджень і рішень. На останне системи штучного інтелекту у професійній діяльності не мають запрограмованих алгоритмів.

**Переваги і недоліки використання AI-систем  
в автоматизації звітності з трансфертного ціноутворення**

№ з/п	Сфера питання	Переваги і недоліки	
		переваги	недоліки
1	Загальні аспекти впровадження	– економія часу на виконання процесу; – економія на персоналі за рахунок передачі функцій складання звітності;	– високі витрати на впровадження; – тривалість впровадження та необхідність пошуку відповідних фахівців;
2	Автоматизація складання звітності	– неможливість дублювання даних; – можливість інтелектуального аналізу даних;	<i>не виявлено</i>
3	Людський фактор складання звітності	<i>не виявлено</i>	– неможливість ручного коригування окремих даних; – відсутність суджень та висновків;
4	Інформаційна безпека	– належна захищеність даних лише у випадку перебудови системи інформаційної безпеки;	– високий ступінь ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної фінансової та бізнес-інформації;
5	Інше	– додаткові можливості з оцінки ризиків, об'єднання різних баз даних, виконанні складних алгоритмів тощо.	– ймовірна заборона використання штучного інтелекту в діяльності окремими урядами країн.

*Джерело: складено автором.*

**Література:**

1. Laizet A. Artificial intelligence & transfer pricing: the future of international tax planning. URL: [http://memoire.jm.u-psud.fr/affiche\\_memoire.php?fich=12186&diff=public](http://memoire.jm.u-psud.fr/affiche_memoire.php?fich=12186&diff=public) (date of application: 10.03.2024).

2. Makke R. Artificial intelligence and transfer pricing: promising changes towards compliance, evidence from European MNEs. The effect of multinationality, tax havens, and intangible assets on transfer pricing compliance of European MNEs and the role of artificial intelligence in achieving compliance. Business administration. 2020. URL: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03002981/document> (date of application: 10.03.2024).

3. Красевський В.М., Муравський О.Ю. Звітність із трансфертного ціноутворення: виникнення та розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 46-51.

## ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА ЗАВДАННЯ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**Негудихата К.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
**Кулешір М.М.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна», м. Вінниця, Україна

Діагностика фінансового стану підприємства являється вкрай актуальним та важливим завданням. Вона дозволяє оцінити поточну фінансову ситуацію підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні ризики та можливості для покращення. Проведення діагностики фінансового стану підприємства дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, пов'язані з фінансовим плануванням, інвестиціями, управлінням ресурсами та розвитком бізнесу. Також, це допомагає запобігти фінансовим кризам, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність роботи підприємства. Крім того, діагностика фінансового стану підприємства є важливим інструментом для зовнішніх зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредиторі та партнери. Вони можуть використовувати результати діагностики для прийняття рішень про співпрацю з підприємством, видачу кредитів або інвестицій. В цілому, діагностика фінансового стану підприємства являється невід'ємною частиною ефективного управління та дозволяє забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Питання дослідження методів та завдань діагностики фінансового стану підприємства були у центрі уваги Бутинця Ф.Ф., Голова С.Ф., Кужельного М.В., Коновалова І.Р., Ткаченко Н.М., Чебанової Н. В., Чумаченка М.Р. та інших.

Метою є висвітлення основних методів та завдань діагностики фінансового стану підприємства.

Діагностика фінансового стану підприємства являється важливим інструментом для оцінки його фінансового потенціалу та ефективності роботи. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансового управління на підприємстві та вжити відповідних заходів для покращення ситуації. Діагностика фінансового стану підприємства включає аналіз різних фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість тощо. Дані

показники відображають фінансові результати діяльності підприємства за певний період часу і його здатність виконувати свої фінансові зобов'язання.

Одним із ключових інструментів діагностики фінансового стану підприємства являється фінансовий аналіз. Він дозволяє провести детальне дослідження фінансових показників та виявити їх тенденції та відхилення. Фінансовий аналіз може бути проведений з використанням різних методів, таких як горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, аналіз структури капіталу, аналіз рентабельності тощо. В результаті діагностики фінансового стану підприємства можна отримати інформацію про його фінансову стійкість та ефективність роботи. На основі даної інформації можна розробити стратегію розвитку підприємства та вжити заходів для підвищення його фінансової стійкості [1, 5].

Проте, слід зазначити, що діагностика фінансового стану підприємства має обмеження. Наприклад, вона не враховує зовнішні фактори, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства, такі як зміна ринкової кон'юнктури та коливання курсу валют. Тому, результати діагностики слід розглядати в контексті загальної економічної ситуації та прогнозів на майбутнє. Загалом, діагностика фінансового стану підприємства являється важливим інструментом фінансового управління, який допомагає оцінити його поточну ситуацію та розробити стратегію для досягнення фінансових завдань, виявити проблемні місця у фінансовому управлінні та вжити заходів для їх усунення [3, 5, 6].

В фінансово-економічній літературі [2, 5, 7, 8, 10, 12] авторами особлива увага приділяється завданням та методам діагностики фінансового стану підприємства, які включають: оцінку рентабельності та фінансового стану підприємства, оцінку фінансових ризиків, ухвалення відповідних фінансових рішень, забезпечення прозорості фінансової звітності, підтримку довіри інвесторів та кредиторів.

Оцінка рентабельності та фінансового стану підприємства у процесі діагностики фінансового стану дозволяє визначити прибутковість підприємства загалом та його окремих підрозділів. Даний метод дозволяє виявити, наскільки ефективними є фінансові ресурси підприємства та наскільки воно стійке. Здійснюється за допомогою аналізу його фінансових показників, зокрема розраховуються такі показники, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів та інших. Фінансовий стан підприємства оцінюється з урахуванням його фінансової стійкості,



платоспроможності, ліквідності, заборгованості та інших показників, методом аналізу та оцінки фінансової звітності. Оцінка рентабельності та фінансового стану підприємства являється важливим інструментом для прийняття управлінських рішень і дозволяє визначити ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність та потенціал для розвитку [2, 6, 10, 12].

Виконання оцінки фінансових ризиків у процесі аналізу фінансового стану підприємства дозволяє виявити потенційні ризики та проблеми, які можуть виникнути у майбутньому, що допоможе вжити відповідних заходів для їх запобігання або зниження. Також, оцінка фінансових ризиків підприємства є важливим завданням, оскільки допомагає запобігти втратам, пов'язаним з можливими негативними фінансовими ситуаціями.

Процес оцінки фінансових ризиків підприємства включає наступні етапи:

- ідентифікація ризиків (необхідно визначити всі можливі фінансові ризики, які можуть бути у підприємства, це можуть бути такі ризики, як валютний ризик, процентний ризик, ризик зміни цін на сировину або товари, ризик неплатоспроможності клієнтів);

- кваліфікація ризиків (на цьому етапі визначається ймовірність виникнення кожного ризику та можливі втрати, пов'язані з ними, для цього можна використовувати математичні моделі, статистичні дані та експертні оцінки);

- аналіз ризиків (на основі результатів кваліфікації ризиків проводиться їхній аналіз, щоб визначити їх вплив на фінансовий стан підприємства, це дозволяє виділити найбільш значні та небезпечні ризики);

- планування заходів з управління ризиками (після аналізу ризиків необхідно розробити стратегію та план дій для управління та мінімізації ризиків, до цього плану можуть входити різні заходи, такі як страхування, диверсифікація інвестицій, управління боргами тощо);

- моніторинг ризиків: оцінка ризиків (це безперервний процес, тому необхідно регулярно відстежувати та аналізувати фінансові ризики підприємства, щоб у разі потреби коригувати стратегію управління ризиками) [1, 5, 7, 12].

Оцінка фінансових ризиків підприємства допомагає організувати його фінансову безпеку та впевненість у майбутньому, а також мінімізувати можливі втрати. Це важливий інструмент для прийняття правильних фінансових рішень та забезпечення стійкості підприємства.

Ухвалення відповідних фінансових рішень у процесі діагностики фінансового стану підприємства надає інформацію про його поточний фінансовий стан та можливості для розвитку. Це допомагає приймати обґрунтовані фінансові рішення, такі як інвестиції, фінансування чи зміна стратегії.

Прийняття відповідних фінансових рішень включає розгляд різних аспектів і факторів, які можуть вплинути на кінцеве рішення. Це може включати наступні кроки:

- аналіз поточної фінансової ситуації, оцінка своїх поточних фінансових зобов'язань та ресурсів (важливо зрозуміти свої доходи, витрати, борги та заощадження, щоб мати повне уявлення про свою фінансову ситуацію);

- визначення фінансових цілей, визначення конкретних цілей, яких підприємство бажає досягти за допомогою своїх фінансових рішень (це може бути купівля основних засобів, інвестиції тощо);

- оцінка варіантів, оцінка різних варіантів та стратегій, які можуть допомогти підприємству досягти своїх фінансових цілей (це може включати інвестиції, позики або інші фінансові інструменти);

- вивчення ризиків та можливостей, ідентифікація потенційних ризиків та можливостей, пов'язаних з кожним варіантом (це може включати інфляцію, зміни на ринку, політичні фактори та інші фактори, які можуть вплинути на фінансові рішення);

- складання плану, розробка конкретного плану дій з урахуванням оцінки варіантів і ризиків (важливо мати чітке уявлення про те, як підприємство досягатиме своїх фінансових цілей і як моніторитимете та оцінюватимете свій прогрес);

- реалізація та моніторинг (реалізація рішень, прийнятих на основі розробленого плану, та регулярний моніторинг результатів, регулярне оновлення та аналіз фінансового плану допоможе підприємству залишатися на правильному шляху) [1, 5, 7, 10, 12].

Прийняття зважених фінансових рішень вимагає дисципліни, аналітичних навичок та поінформованості про поточну фінансову ситуацію та ринкові умови. Воно також залежить від фінансових цілей підприємства та рівня ризиковості.

Використання методів діагностики фінансового стану підприємства дозволить покращити його фінансову стійкість, виявити можливі проблеми, а також розробити стратегії та заходи для їх усунення. Вони допоможуть встановити точні показники фінансової діяльності, такі як прибутковість, рентабельність, ліквідність та платоспроможність підприємства. Може допомогти виявити причини

низької рентабельності та запропонувати способи її збільшення. Крім того, використання методів діагностики фінансового стану може допомогти підприємству встановити його місце на ринку, провести порівняльний аналіз із конкурентами та визначити його конкурентоспроможність. Це дозволить розробити ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності та отримання переваги над ринком.

### Література:

1. Балахонова О.В. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Колектив. моногр.; за ред. М.М. Меркулова. Ізмаїл-Одеса: Фенікс, 2020. 196 с.

2. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Колектив моногр., книга сьома / за ред. д.е.н, проф. Е.А. Кузнецова. Херсон : ОАДІ-ПАОС, 2020. 340 с.

3. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С. 146-159.

4. Балахонова О.В. Аналіз підходів до вибору господарської системи сталого розвитку. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації*: зб. наук. праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. Вип. 6. С. 4-13.

5. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. *Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2017. № 2. С. 83-89.

6. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-626>

7. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>

8. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави*: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021. С. 74-77.

9. Гріщенко І.В. Методи оцінки поточного фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави*: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021. С. 77-80.

10. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>

11. Нетудихата К.Л., Трущенко І.С. Теоретичні засади діагностики фінансового стану підприємства в системі антикризового управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1(12). С. 207-210.

12. Нетудихата К.Л. Фінансова стійкість машинобудівних підприємств України на сучасному етапі розвитку економіки. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 15. С. 167-173.

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Нічай О.В., Шамов В.А.,**

здобувачі першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Світовий аграрний сектор постійно зазнає трансформацій через технологічні інновації, зміни в кліматі, війну та зростання попиту на продукцію. А також сучасне аграрне підприємство є комплексною системою, що включає виробництво, логістику, маркетинг, технології та інші аспекти. Тому удосконалення та оптимізація структури управління допоможе краще координувати ці елементи для досягнення гармонійного функціонування, а також дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до нових викликів та можливостей.

Оптимізація структури управління спрямована на раціональне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів, що є критично важливим у контексті аграрного бізнесу. Сільське господарство завжди виступало як надійна опора країни під час кризових періодів. Це підтверджується рекордним урожаєм у 2021 році, що став найвищим в історії країни. У порівнянні з іншими секторами економіки, в яких спостерігається спад, сільське господарство продовжує показувати стійкість. Тому, вирішення економічних проблем країни вимагає комплексного підходу, охоплюючи політичні, економічні, екологічні, соціальні та науково-технологічні аспекти [1]. У період інтенсивної глобалізації відзначаються значущі зміни, що призводять до того, що традиційні моделі управління підприємствами втрачають свою ефективність, а система управління опиняється в кризовому стані [2].

---

\* Науковий керівник – Сагачко Ю.М., к.е.н., доцент

Сучасна теорія менеджменту переповнена різноманітними ідеями, тенденціями, методами, техніками чи рекомендаціями щодо інноваційного управління бізнесом. Тим не менш, керівники малих і середніх підприємств агробізнесу не знають про ці інноваційні підходи. Ефективне управління в аграрних підприємствах має зосередитися на таких складних факторах управління, які можна спроектувати, формально визначити та впровадити в організації, а також зосередитися на таких м'яких факторах управління, які переважно пов'язані з людським фактором і соціальними відносинами в організації [3].

Під впливом глобалізаційних тенденцій спостерігається перехід в системі управління: від орієнтації на кінцевий продукт, що виробляється підприємством, до акцентування уваги на обслуговуванні клієнтів підприємства. Це призводить до розвитку інтеграційних процесів, які визначаються відмовою від фізичних меж підприємства на користь повного ланцюжка створення вартості [4]. Отже, в умовах глобалізації, система управління повинна бути по-перше гнучкою, а по-друге враховувати інтереси виробників, постачальників, покупців і інших зацікавлених сторін.

Важливим аспектом ефективного впровадження інноваційних підходів до управління є компетентність менеджера. Професійний менеджер завжди використовує досягнення науки в області процесів, методів та форм управлінської діяльності для підвищення ефективності господарювання. Ключовими факторами, які впливають на результативність підприємств, є використання новітніх інформаційних технологій та компетентність менеджерів. Ці елементи породжують управлінські інновації та сприяють розвитку управлінського потенціалу.

В умовах глобалізації інформація визнається ключовим фактором в таких аспектах, як послідовність дій, спрямованих на розробку та комерціалізацію інноваційних ідей, розширення різноманітності каналів переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів та процес будівництва системи цінностей для кінцевого споживача, тобто створення нових потреб за допомогою мотивації.

Важливо відзначити, що багато фахівців обмежують поняття новачій лише технічними аспектами діяльності підприємства, розглядаючи заходи зі зміни системи управління як форму її поліпшення. Проте вчені в галузі управління вважають, що управлінські та технічні новачії схожі за своєю природою. Наприклад, класифікація

моделей поведінки А. Ірибаркі базується на трьох рівнях процедурних знань, що дозволяє виділити інноваційний характер управлінської діяльності. У цьому класифікаційному підході автор виокремлює наступні моделі поведінки: імітаційна – здатність побудови економіко-тематичних моделей; адаптаційна – дії управлінця в невизначених ситуаціях; інноваційна – розв’язання проблем у умовах неповної інформації [5].

У закладенні важливо відзначити, що в умовах сучасного господарювання інноваційний підхід до управління є критичним для ефективності підприємств, особливо в аграрному секторі. Глобалізаційні тенденції вимагають гнучкості та адаптивності в системі управління, а інформація визнається ключовим фактором в багатьох аспектах діяльності підприємств. Важливо підкреслити, що інновації у сфері управління включають не лише технічні аспекти, але й соціальні та людські фактори. Керівники малих і середніх аграрних підприємств повинні бути освіченими щодо інноваційних підходів, які можуть покращити ефективність управління. Компетентність менеджерів, використання новітніх інформаційних технологій та адаптація до глобальних змін є важливими чинниками для успішного впровадження інновацій у сучасному аграрному секторі.

### Література:

1. Sahachko, Yu., Smihunova, O., & Podolska, O. (2023). Prospects for the formation of investment support for the technological growth of the agricultural sector of the Ukrainian economy in the post-war period. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 27(3), 62-70. DOI: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2023.62>
2. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>
3. Jankelova N., Joniakova Z., Blstakova J., Nemethova I. (2017): Readiness of human resource departments of agricultural enterprises for implementation of the new roles of human resource professionals. *Agric. Econ. – Czech*, 63: 461-470.
4. Свінарьова Г.Б. Інноваційні зміни в системі управління підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2020). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 66-67. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201207/201250>
5. Резнік Н.П., Опалат Д.В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Economics Bulletin*, 2019, № 4. С. 138-147. URL: <https://doi.org/10.33271/eb/68.138>

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ ВИДИ

Новоселець А.І., аспірант\*,

Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна

У сучасних умовах ведення бізнесу аграрними підприємствами динамічним розвитком характеризується не лише зовнішнє, а й внутрішнє середовище компанії. Постійне загострення конкуренції, збільшення вимог споживачів, швидкий розвиток науково-технічного прогресу змушують менеджерів та власників компаній впроваджувати у практику нові прогресивні рішення, пов'язані з техніко-технологічним забезпеченням виробництва, організацією господарської діяльності та обміном її результатами. Конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, інвестиційна привабливість галузі, економічна безпека держави – ці та інші важливі характеристики безпосередньо залежать від результатів процесів, котрі в сучасній термінології визначаються як інноваційні.

Інновації не виникають самі по собі, вони є ефектом наукових пошуків, передового досвіду окремих фахівців і цілих команд. Цей процес не може бути стихійним, він потребує управління. Питання сутності та особливостей інновацій, інноваційного розвитку організації, організації інноваційних процесів, сутності управлінських інновацій висвітлені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Ю.М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т.Г. Дудара, М.І. Дяченко, С.М. Ілляшенка, В.І. Захарченка, О.В. Карлінської, А.Г. Латкіна, В.В. Мельниченка, М. Дж. Мола, О.П. Молчанової, А.І. Пригожина, Л.М. Прокопишина, О.І. Мармази, І.В. Федулової, Н.І. Чухрай, О.І. Юркан, Б. Санто, М. Портера, К. Фрімена та інших.

Опрацювання робіт вітчизняних і зарубіжних учених показало наявність різних підходів до визначення суті та змісту інновацій. Доволі часто вони розглядаються як певний результат цілеспрямованої діяльності – у формі матеріальних продуктів, технологій, методологій тощо. Саме таке трактування інновацій закріплене в Законі України «Про інноваційну діяльність», у статті 1 якого зазначено: «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

---

\* Науковий керівник – Онегіна В.М., д.е.н., професор

Головною постаттю серед фундаторів інноваційних теорій економічного розвитку, безперечно, є австрійський економіст Йозеф Шумпетер (1883-1950). У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.). Й. Шумпетер уперше розглянув питання нових комбінацій змін у розвитку (тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу. Й. Шумпетер виділяв п'ять змін у розвитку: 1) використання нової техніки, технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва; 2) упровадження продукції з новими властивостями; 3) використання нової сировини; 4) зміни в організації виробництва і в його матеріально-технічному забезпеченні; 5) поява нових ринків збуту. Сам термін «інновація» Й. Шумпетер почав використовувати у 30-ті роки ХХ ст. При цьому під інновацією Й. Шумпетер мав на увазі зміну з метою впровадження і використання нового вигляду споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації у промисловості. Дослідження Й. Шумпетера послужили поштовхом до роботи учених у сфері інновацій [2].

У науковій літературі часто разом з терміном «інновація» можна зустріти таке поняття як «новація», «нововведення». Варто зазначити, що сам термін інновація походить від латинського innovatio – оновлення, переміна [3]. Думки науковців щодо тлумачення цих понять розділились: одні вважають їх синонімами, інші – різними поняттями.

Загалом поняття «інновація» – досить складне і багатогранне, його вивчення є предметом багатьох досліджень, але, незважаючи на це, загальновизнаного визначення інновацій у науці не вироблено. Протиріччя існують і у вітчизняній нормативно-правовій базі. Так, в Законі України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. під інноваціями розуміють новостворені (застосовані) і (або) удосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [4].

В даному законодавчому акті при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті. В Інструкції щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства» під інновацією вважається будь-який новий або значно вдосконалений продукт (товар або послуга) або процес, новий метод маркетингу або новий організаційний метод в діяльності підприємства, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків [5]. Цей нормативно-правовий документ розглядає інновації, зокрема, і як процес.



Інновації, що впроваджуються підприємствами, можуть стосуватися різних видів їх діяльності, втілюватися в різноманітних формах. Це обумовлює доцільність їх класифікації. Серед численних підходів, що зустрічаються в літературних джерелах, виділимо класифікацію інновацій, яку застосовує Державна служба статистики України. Вона передбачає поділ усіх інновацій на технологічні й нетехнологічні. Технологічні інновації у свою чергу поділяються на процесові та продуктові, нетехнологічні – на маркетингові та організаційні. Така класифікація запропонована в документі «Керівництво Осло», положення кого використовуються у статистичній діяльності багатьох країн світу.

Продуктова інновація – це введення у вживання (впровадження) товару або послуги, які є новими або значно поліпшеними за частиною їх властивостей або способів використання. Процесна інновація – це впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва або доставки продукту. Маркетингова інновація – це впровадження нового методу маркетингу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, його розміщенні, просуванні на ринок або в призначенні ціни. Організаційна інновація – це впровадження нового організаційного методу в діловій практиці підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків.

Отже, системний і складний характер інновацій відображається на складності і різноманітності концепцій інновацій, що охоплюють широкий спектр досліджень нововведень із різним ступенем інноваційності, втілених у знаннях та які використовуються у різних галузях і сферах діяльності, що впроваджуються на різних ринках тощо.

Класифікація інновацій відіграє важливу роль, оскільки дає змогу не лише впорядкувати наявні погляди, а також засоби пошуку та виявлення слабо вивчених проблем інновацій. Закони, характерні для певних видів інновацій, не можуть працювати або навіть мають характер, протилежний для інших видів інновацій, що часто призводить до суперечності у висновках різних інноваційних теорій управління.

### Література:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 05.03.2023).
2. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. [Текст] / Й.А. Шумпетер, пер. [з англ.] Василя Старка. К.: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / кер. вид. проекту П.М. Мовчан, В.В. Німчук, В.Й. Клічак; Ін-т української мови НАН України, Ін-т мовознавства НАН України, Всеукраїнське тов-во «Просвіта» імені Т. Шевченка. Київ : Дніпро, 2009. 1332 с.
4. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 06.03.2023).
5. Інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження N 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства» затверджена Наказом Держкомстату від 01.10.2008 р. № 361 зареєстрована в Міністерстві юстиції України 29 жовтня 2008 р. за № 1047/15738. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 06.03.2023).

## АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПІДПРИЄМСТВА НАЗЕМНОГО І ТРУБОПРОВІДНОГО ТРАНСПОРТУ

**Нужна О.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>

Як зазначено у Законі України «Про транспорт», «транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях» [50].

За умов, коли у підприємства недостатньо власних коштів для розширення діяльності, оновлення виробництва, саме інвестиції можуть забезпечити йому економічне зростання.

Дослідимо динаміку капітальних інвестицій у підприємства наземного і трубопровідного транспорту (код 49 за КВЕД-2010) України та Волинської області за період 2010-2022 роки (таблиця 1).

Таблиця 1

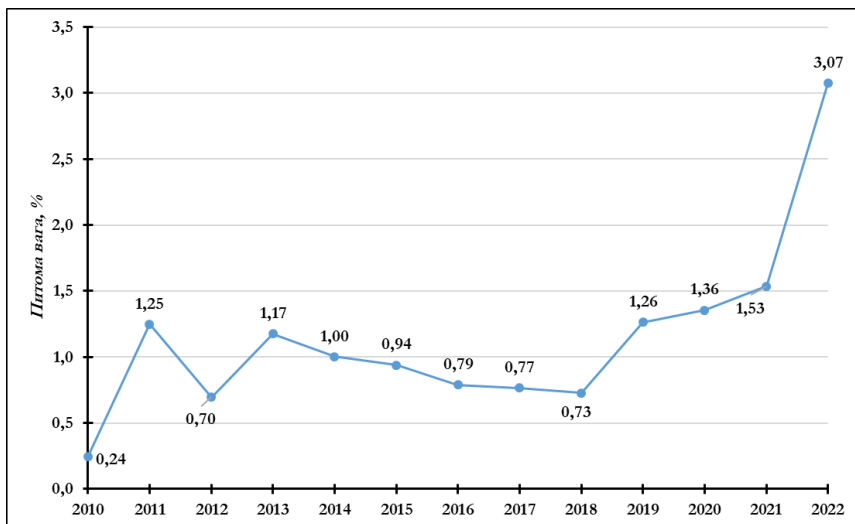
**Аналіз динаміки капітальних інвестицій  
у підприємства наземного і трубопровідного транспорту  
України та Волинської області**

Рік	Україна		Волинська область		Питома вага області, %
	млн. грн.	у % до попереднього року	тис. грн.	у % до попереднього року	
1	2	3	4	5	6
2010	6725,5	X	16392	X	0,46
2011	8837,8	131,4	110286	446,2	1,55
2012	15076,9	170,6	104966	87,4	0,79
2013	4535,1	30,1	53266	56,7	1,50
2014	3916,2	86,4	39244	70,9	1,23
2015	8120,1	207,3	76272	178,5	1,06
2016	15931,1	196,2	125831	159,0	0,86
2017	22245,7	139,6	170360	134,2	0,83
2018	31005,7	139,4	225746	130,4	0,77
2019	24569,7	79,2	310115	138,1	1,34
2020	20208,3	82,2	273860	98,4	1,61
2021	27941,6	138,3	428884	55,7	0,65
2022	24726,2	88,5	759939	177,2	3,07
2022 до 2010, +/-	18000,7	X	743547	X	2,83
2022 до 2010, %	267,6	X	4536,0	X	1161,0

Джерело: розрахунки автора за даними [54; 55].

Графічно динаміку питомої ваги Волинської області в обсягах капітальних інвестицій у підприємства наземного і трубопровідного транспорту України за 2010-2022 роки подано на рис. 1.

Проаналізувавши наведені в таблиці дані, можемо констатувати, що протягом періоду дослідження капітальні інвестиції у підприємства наземного і трубопровідного транспорту України загалом зростали, за виключенням 2013-2014, 2019-2020 і 2022 років. Якщо порівнювати 2022 і 2010 роки, то зростання обсягів капітальних інвестицій у підприємства наземного і трубопровідного транспорту України становить 18000,7 млн. грн. або 267,6 % (у 3,7 рази).



**Рис. 1. Динаміка питомої ваги Волинської області в обсягах капітальних інвестицій у підприємства наземного і трубопровідного транспорту України за 2010-2022 роки, %**

*Джерело: побудовано автором за даними таблиці 1.*

Дещо подібна ситуація по Волинській області, адже протягом періоду дослідження капітальні інвестиції у підприємства наземного і трубопровідного транспорту Волинської області також загалом мали позитивну динаміку і зростали, за виключенням 2012-2014 і 2020-2021 років. Якщо порівнювати 2022 і 2010 роки, то зростання обсягів капітальних інвестицій у підприємства наземного і трубопровідного транспорту Волинської області становить 743547 тис. грн або 4536,0 % (у 46,4 рази).

Таким чином, темпи зростання обсягів капітальних інвестицій у підприємства наземного і трубопровідного транспорту Волинської області перевищують відповідний показник по Україні.

Зазначимо, що протягом періоду дослідження питома вага Волинської області в обсягах капітальних інвестицій у підприємства наземного і трубопровідного транспорту України в середньому становила децю менше 1 %, а саме 0,98 %. Найбільшим за досліджуваний період цей показник був у 2022 році (3,07 %), а найменшим у 2010 році (0,24 %). Значне зростання показника саме у

2022 році пояснюється, на нашу думку, важливим географічним положенням області та її роллю у транспортному сполученні України з країнами-партнерами для обміну стратегічно важливими вантажами.

#### **Література:**

1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2022 роки. Головне управління статистики у Волинській області. URL: [http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/9\\_6.htm](http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/9_6.htm) (дата звернення: 14.08.2023).

2. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2022 роки. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.08.2023).

3. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994. № 232/94-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.08.2023).

## **РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Онокієнко Т.С.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО\*,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Управління інноваціями в сучасному економічному середовищі відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємств. Інновації є ключовим фактором, що сприяє адаптації підприємств та економік до змін у конкурентному середовищі та глобальних викликах. Стратегічне управління інноваціями сприяє створенню конкурентоспроможних продуктів та послуг, розвитку нових технологій та виходу на нові ринки. Крім того, інновації сприяють стабілізації економічних процесів, зменшуючи вразливість до зовнішніх загроз та сприяючи розвитку стійких економічних моделей.

Проблеми інноваційного розвитку та управління інноваційними процесами, запровадження інноваційної моделі економічного розвитку досліджуються у працях В. Александрова, О. Амосова, О. Амоші, А. Власової, А. Гальчинського, В. Гейця, В. Гриньова, О. Дацій, П. Друкера, Н. Краснокутської, Р. Фатхутдинової, Л. Федулової, А. Чухно, Й. Шумпетера та ін.

---

\* Науковий керівник – Сагачко Ю.М., к.е.н., доцент

Впровадження нововведень сприяє розвитку нових галузей економіки, створює нові робочі місця та підвищує рівень життя населення. Для успішного управління інноваціями важливо розробляти стратегії, залучати необхідні ресурси та мінімізувати ризики [1]. Партнерство між секторами державного управління, приватним сектором та академічними установами є ключем до успішного впровадження інноваційних стратегій та досягнення стабільності та розвитку підприємств.

Проаналізувавши різні погляди вчених-економістів, В. Зянько дає таке визначення цієї економічної категорії: інновація – це результат втілення чи матеріалізації новаторської ідеї у певній предметній субстанції – продукті, технології, засобі людської діяльності чи послугі, для якої властиві нові споживчі якості, а реалізація передбачає зміну ustalених, звичних способів діяльності, створення нового чи урізноманітнення старого попиту з метою отримання економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту [2].

Управління інноваціями передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на створення нових продуктів, технологій та процесів, які приносять додаткову вартість та сприяють розвитку економічних суб'єктів. Це включає в себе постійний аналіз ринкових тенденцій, виявлення потреб споживачів та розробку інноваційних рішень, що відповідають цим потребам. Крім того, управління інноваціями передбачає ефективне використання людських та матеріальних ресурсів, а також забезпечення необхідного фінансування для проведення досліджень та впровадження інноваційних проєктів. Розглянемо основні етапи управління інноваціями у таблиці.

*Таблиця*

### **«Основні етапи управління інноваціями»**

<b>Етапи управління інноваціями</b>	<b>Економічні показники</b>
Розробка інноваційних стратегій	Збільшення обсягів продажів
Впровадження нових технологій та продуктів	Підвищення рентабельності
Співпраця з науковими установами та бізнес-партнерами	Розширення ринкової частки
Інвестування в дослідження та розвиток	Підвищення конкурентоспроможності
Моніторинг конкурентів та ринкових тенденцій	Залучення інвестицій та фінансування

Ця таблиця демонструє, що правильне управління інноваціями має прямий вплив на економічні показники підприємств та сприяє їхньому стабільному розвитку. Результативна реалізація інноваційних стратегій може позитивно вплинути обсяги рентабельність, конкурентоспроможність та інші ключові аспекти економічного успіху.

Важливо розуміти, що успішне управління інноваціями впливає не лише на конкурентоспроможність підприємств, а й на економічний розвиток країни в цілому. Управління інноваціями має безпосередній вплив на стабільність та розвиток сучасних економічних структур у наступних функціях (рис. 1).



**Рис. 1. Вплив на стабільність та розвиток сучасних економічних структур**

Гнучкість державного управління інноваціями, залучення до активного сприяння інноваціям місцевих органів влади дозволяє досягти стабільності і ефективності виробництва, оскільки ефективне управління впровадженням новинок сприяє не тільки оптимізації інноваційного процесу, але і дозволяє одержувати оптимальний прибуток. Тому питання державного вибору і оцінки інноваційної стратегії повинно займати центральне місце у визначенні тактики підприємництва, забезпеченні ефективного розвитку економіки і соціальної стабільності в суспільстві [3].

Необхідною вбачається розробка обґрунтованої державної політики та державної стратегії в сфері управління економічним розвитком регіонів з метою забезпечення їх економічного зростання, залучення регіональних і місцевих органів управління до стимулювання і підтримки інноваційного розвитку регіонів та мотивування їх до активної та ефективної діяльності в цій сфері на основі пошуку та використання управлінських інновацій з метою забезпечення стабілізації ситуації в країні та соціально-економічного розвитку регіонів [4].

Отже, управління інноваціями відіграє невід'ємну та критичну роль у забезпеченні стабільності та розвитку сучасних підприємств. Високий рівень конкуренції та постійні зміни у глобальному економічному середовищі підкреслюють необхідність постійного інноваційного розвитку для підприємств та країн. Ефективне управління інноваціями дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, стабільність та здатність адаптуватися до змін, що є ключовими складовими для успішного функціонування у сучасному світі. Процес управління інноваціями потребує комплексного підходу, включаючи розробку стратегій, ресурсне забезпечення, мінімізацію ризиків та співпрацю між різними секторами економіки. Висновки цієї роботи підкреслюють важливість розуміння та впровадження сучасних методів управління інноваціями для досягнення стійкого розвитку та економічного успіху.

#### Література:

1. Сагачко Ю.М. Інноваційне управління як важлива складова стратегії підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Економіка*. 2022. № 1(1). С. 179-188. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-1\(1\)-179-188](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-1(1)-179-188)
2. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ. Вінниця, 2008. 397 с.
3. Соловійов В.П., Кореняко Г.І., Головатюк В.М. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики: монографія. Київ : Фенікс, 2008. 224 с.
4. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук [та ін.]; за ред. С.О. Білої. К. : НІСА, 2011. 80 с.



## ЧАТ-БОТИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЗАСІБ ВЗАЄМОДІЇ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

**Орлик О.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1235-7838>

**Сметаннікова С.В.**, здобувачка вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Останніми роками набувають популярності спеціальні програми для автоматичного спілкування з користувачами – чат-боти, які можна підключити до будь-якої платформи для спілкування, наприклад Facebook Messenger, Telegram, WhatsApp, Viber. Актуальність використання чат-ботів суб'єктами туристичної діяльності визначається швидкими та глибокими змінами в способах, якими мандрівники зараз шукають та планують свої подорожі. Чат-боти стають невід'ємною частиною цього еволюційного процесу, надаючи ряд значних переваг.

Чат-боти – це програми, які можуть автоматично спілкуватися з користувачами за допомогою текстових або голосових повідомлень на сайтах, у месенджерах та мобільних застосунках. Основною їхньою метою є забезпечення безперервної взаємодії з користувачами, надання інформації, консультування, допомога з вибором товарів та послуг, обробка замовлень, проведення опитувань тощо.

Туристичний чат-бот – це інноваційний засіб надати дійсним та потенційним клієнтами інформацію про компанію, її послуги, актуальні пропозиції, оформити продаж туру.

В туристичній діяльності чат-боти використовуються найчастіше для: надання інформації про місце розташування та графік роботи компанії, туристичні послуги, спеціальні пропозиції та акції, ціни на товари та послуги тощо; проведення різноманітних опитувань; підбору та бронювання туристичних товарів чи послуг серед запропонованих на ринку [1, с. 71].

Чат-боти для туркомпаній, які займаються продажем турів, часто включають функціонал для взаємодії з клієнтами, можливість запису на онлайн-зустріч з менеджером, перевірки доступності часу для запису, замовлення зворотного зв'язку та отримання відповідей на базові питання в чат-боті. Також, такі чат-боти містять каталог актуальних турів для відпочинку [2].

До переваг застосування чат-ботів суб'єктами туристичної діяльності можна віднести [3, с. 62; 4]: доступність в режимі 24/7;

негайну та надійну інформаційну підтримку; можливість зв'язатися з користувачами, які пройшли чат-бот; збір та аналіз даних в режимі реального часу; персоналізований підхід до клієнтів; можливість пошуку квитків, готелів та побудови маршруту; оптимізацію процесів бронювання; економію часу та ресурсів; зниження навантаження на персонал; ефективність та швидкість; збільшення конверсії; підвищення задоволеності клієнтів; збільшення їх лояльності; пavidке навчання чат-боту та його адаптацію до потреб клієнтів; поліпшення досвіду клієнтів; масштабованість; дотримання стандартів та політик компанії та ін.

Однією з переваг чат-ботів є те, що вони доступні 24/7, не потребують людського втручання та можуть обробляти велику кількість запитів одночасно, відповідаючи на запитання та допомагаючи з бронюваннями. Це відповідає потребам сучасних мандрівників та дозволяє туристичним компаніям надавати пavidку та ефективну підтримку своїм клієнтам, які можуть звертатися до чат-ботів з будь-яких питань, проблем або побажань, пов'язаних з їхніми подорожами. Наприклад, чат-боти можуть допомогти клієнтам знайти та забронювати авіаквитки, готелі, тури, екскурсії, трансфери, страхування тощо. Також чат-боти можуть надавати корисну інформацію про погоду, поточний курс валюти, візи, митні правила, місцеві закони, культуру, атракціони, ресторани, магазини та інше.

Чат-боти можуть забезпечувати персоналізований підхід до клієнтів, адаптуючи свої відповіді до індивідуальних потреб та уподобань клієнтів, використовуючи штучний інтелект, машинне навчання та аналіз даних. Це дозволяє туристичним компаніям створювати персоналізовані пропозиції, рекомендації та спеціальні акції для своїх клієнтів, які враховують їхній бюджет, уподобання, інтереси, попередній досвід, відгуки тощо. Наприклад, чат-боти можуть запропонувати клієнтам найкращі варіанти подорожі на основі їхніх відповідей на певні запитання, або надіслати їм спеціальні пропозиції на основі їхньої геолокації, історії бронювань, сезонності тощо.

Ще однією перевагою чат-ботів є те, що вони можуть підвищити задоволення від подорожей, надаючи клієнтам розважальний, інтерактивний та емоційний контент. Це дозволяє суб'єктам туристичної діяльності створювати сильніші зв'язки зі своїми клієнтами, збільшувати їхню лояльність, відгуки та репутацію. Наприклад, чат-боти можуть розповідати цікаві історії, факти, лайфхаки, пропонувати добірки найкращих місць для мандрівників, надіслати фото, відео, аудіо, стікери, емодзі тощо.

Проте, чат-боти також мають деякі недоліки та виклики. Одним з них є те, що чат-боти можуть мати обмежені можливості розуміння, обробки та відповіді на складні, неоднозначні або емоційні запити клієнтів. Це може призвести до помилок та невідповідностей у відповідях, незадоволення з боку користувачів, виникнення конфліктних ситуацій. Наприклад, чат-боти можуть не розуміти сарказм, жарти, іронію, сленг, діалекти, акценти, помилки, орфографію тощо. Також вони можуть не враховувати контекст, історію, настрій, тон, емоції, особистість, культуру, соціальні норми тощо. Тому, чат-боти повинні мати можливість перенаправляти клієнтів до операторів-людей у випадку потреби, або вибачатися за свої помилки та вчитися на них.

Іншим недоліком є те, що чат-боти збирають, зберігають, обробляють та передають великі обсяги даних про клієнтів, такі як їхні імена, контакти, паспортні дані, платіжні дані, місцезнаходження, інтереси, поведінка, відгуки тощо. Ці дані можуть бути використані для поліпшення якості сервісу, але також можуть бути викрадені, фальсифіковані або використані для шахрайства, шпигунства, злочинності, дискримінації, пропаганди тощо. Наприклад, чат-боти можуть бути взламани, змінені, скопійовані, використані для розсилання спаму, вірусів, фішингу, троянів, реклами тощо. Також чат-боти можуть порушувати права, свободи, гідність, мораль, культуру, релігію, традиції, очікування, довіру клієнтів та туристичних компаній. Тому, розробники чат-ботів повинні дотримуватися законів, норм, стандартів, правил, кодексів, політик, протоколів та інших процедур, які регулюють їхню діяльність та гарантують конфіденційність, безпеку та дотримання етичних аспектів.

Отже, чат-боти є потужним інноваційним інструментом для туристичної індустрії, який може принести багато переваг для клієнтів та туристичних компаній, проте також має деякі негативні аспекти, які потребують уваги та вирішення.

Слід зазначити, що перед тим, як вибрати чат-бот для свого туристичного бізнесу, потрібно обов'язково визначити цілі його використання та врахувати декілька моментів [5]: чат-боти на основі правил використовують їх набір для визначення того, як реагувати на вхідні запити користувачів, тоді як чат-боти на основі ШІ використовують машинне навчання для розуміння контексту запитів та надання більш релевантних відповідей; деякі чат-боти можуть давати лише відповіді на запитання, тоді як інші – виконувати такі завдання, як продажі або надання інформаційної підтримки; чат-бот повинен легко інтегруватися з існуючими системами; вартість створення та налаштування чат-боту залежить від його функціональності та складності.

Наприкінці можна зазначити, що у конкурентному середовищі на ринку туристичних послуг, де швидкість, зручність та персоналізація грають важливу роль, використання чат-ботів є актуальним стратегічним рішенням для забезпечення взаємодії та відповіді на потреби сучасних мандрівників.

#### Література:

1. Феленчак Ю.Б., Шевчук І.Б. Нові напрями використання інформаційно-комунікативних технологій у сфері туризм. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure36-11>
2. Чат-бот для туристичного агентства. URL: <http://surl.li/pjqzk> (дата звернення: 23.01.2024).
3. Почтаренко М.Р., Орлик О.В. Особливості та переваги застосування чат-ботів в туристичній індустрії. *Інформаційні технології в економіці і управлінні*: зб. наук. студ. праць. Одеса: ОНЕУ, 2022. Вип. 4. С. 60-66.
4. Ладуба М. Від тесту Тьюрінга до ChatGPT: що таке чат-боти, для чого їх використовують та яка їхня роль у сучасному світі. URL: <http://surl.li/pjqzc> (дата звернення: 23.01.2024).
5. Як використовувати чат-боти для бізнесу. URL: <http://surl.li/pjqzp> (дата звернення: 23.01.2024).

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СТАБІЛІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Остапенко Р.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5976-5871>

Інтеграційні процеси в економіці України відіграють вирішальну роль у формуванні економічного ландшафту країни та її становища на світовому ринку. Ефективне управління цими інтеграційними зусиллями має важливе значення для сприяння сталому зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та максимізації вигод від економічного співробітництва.

Досліджуючи історичний контекст, поточний статус і майбутні перспективи інтеграції в Україні, ми прагнемо дати уявлення про складнощі управління інтеграцією та ключові фактори, що сприяють успіху в починаннях економічної інтеграції країни.

Україна має багату історію участі в різних інтеграційних процесах, на яку вплинули її геополітичне положення та історичні зв'язки із сусідніми країнами.

Нині Україна бере активну участь в інтеграційних зусиллях, включно з торговельними угодами та партнерством з Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями, з метою підвищення економічного зростання і стабільності.

Європейська інтеграція на сучасному етапі – це магістральний напрямок розвитку континенту, який визначить ситуацію в самій Європі у третьому тисячолітті, так і її місце у світі. З часу свого заснування у 1957 р. (ЄЕС, а сам ЄС – 1991) Європейський Союз поступово перетворився на один із найпотужніших політичних та фінансово-економічних центрів сучасного світу, ключовий компонент новоствореної архітектури європейської безпеки, ядро системи європейських стандартів [1].

Ефективне управління відіграє вирішальну роль в успіху інтеграційних процесів, забезпечуючи координацію, узгодження цілей і своєчасне прийняття рішень для максимізації вигод. Проблеми в управлінні інтеграційними процесами можуть охоплювати культурні відмінності, комунікаційні бар'єри та опір змінам, що підкреслює важливість кваліфікованого керівництва та стратегічного планування.

Україна стикається з економічними бар'єрами, такими як застаріла інфраструктура, корупція та нестабільність ринку, які можуть перешкоджати плавній інтеграції її економіки зі світовими ринками. Політична нестабільність, суперечливі інтереси та геополітична напруженість створюють серйозні проблеми для інтеграції економіки України, які потребують дипломатичної витонченості та довгострокового бачення.

У перший рік війни економіка скоротилася на 29,1 %, а власні доходи територіальних громад – на 17 %. Водночас понад 70 % завданих війною збитків припадає на Донецьку, Луганську, Харківську, Сумську, Чернігівську, Херсонську та Запорізьку області.

Оскільки відбулася деіндустріалізація Сходу, економічна активність тяжіє до безпечних західних регіонів [2].

В той же часу, ухвалення спільних підходів за участю зацікавлених сторін з уряду, бізнесу та громадянського суспільства може сприяти зміцненню довіри, прозорості та спільної відповідальності в інтеграційних процесах. Реалізація надійних стратегій управління ризиками, включно з ретельними оцінюваннями, плануванням на випадок непередбачуваних обставин і взаємодією із зацікавленими сторонами, має важливе значення для пом'якшення потенційних проблем і забезпечення успіху зусиль з інтеграції.

Фінансові стимули, торговельні угоди та дипломатичні зусилля – це лише деякі з помпнів, які вони струшують, щоб прискорити інтеграцію. Нормативно-правова база підтримує рух інтеграційних процесів у правильному напрямку. Чи то оптимізація торговельних процедур, чи то забезпечення чесної конкуренції, ці правила формують ландшафт економічної інтеграції.

Коли економічна інтеграція вривається в економіку України, вона приносить із собою змішаний набір позитивних емоцій і проблем, з якими економіка може впоратися.

Інтеграція може стати букетом троянд для економіки України, пропонуючи розширений доступ до ринків, інвестиційні можливості та технологічні досягнення. Інтеграція – це не тільки економічні вигоди - вона також передбачає соціальні та культурні зміни в партії. Від нових смаків у кухні до різноманітних точок зору, інтеграція додає пікантності українській культурній страві. У сфері інтеграційних ініціатив історії успіху подібні до зірок, що падають, – такі, що засліплюють і надихають.

Від спільних підприємств до транскордонного співробітництва – український бізнес продемонстрував свою майстерність у навігації інтеграційним лабіринтом. Ці проекти є маяками успіху у сфері інтеграції.

Але за кожним успіхом стоїть низка витягнутих уроків. Українські чемпіони з інтеграції можуть поділитися цінною інформацією: від важливості зміцнення довіри до необхідності адаптуватися перед обличчям викликів. У міру заходу сьогоднішніх зусиль з інтеграції створюється ґрунт для нового світанку можливостей і проблем в економічному ландшафті України. Інтеграція розкриває такі тенденції, як цифровізація, сталий розвиток і глобальне партнерство, що формують майбутній танець України з інтеграцією. Адаптація до цих тенденцій матиме ключове значення для гармонійного економічного майбутнього.

Але давайте не будемо забувати, що з великими можливостями приходять і великі проблеми. Шлях інтеграції наповнений перешкодами, від геополітичних ризиків до технологічних потрясінь, які ще належить подолати. Ключ полягає у здатності України долати ці труднощі вправно і стійко.

Насамкінець зазначимо, що успішне управління інтеграційними процесами має першорядне значення для економічного розвитку України та глобальної інтеграції. Розв'язуючи проблеми, реалізуючи ефективні стратегії та використовуючи державну підтримку, Україна

може подолати складнощі інтеграції та отримати вигоду з можливостей, які вона надає. Оскільки країна продовжує просуватися до більшої економічної інтеграції, важливо вчитися на минулому досвіді, використовувати співробітництво та адаптуватися до мінливих тенденцій, щоб забезпечити процвітаюче і стійке майбутнє для економіки України.

#### Література:

1. Prikhodko&partners. Євроінтеграційні процеси в Україні: становлення та розвиток. URL: <https://prikhodko.com.ua/my-i-zmi/my-i-zmi/stattya/evroitegracijni-proczesy-v-ukrayini-stanovlennya-ta-rozvytok/> (дата звернення: 05.03.2024).
2. Економічна правда. Євроінтеграція та виклики війни: як розвиватимуться регіони та громади? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/25/709155/> (дата звернення: 05.03.2024).

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

**Петлін І.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Львівська філія Європейського університету, м. Львів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-588X>

**Юрчик С.С.**, здобувач другого (магістерського) рівня ВО,  
ПВНЗ «Європейський університет», Україна

Інноваційна сфера є надзвичайно важливою для розвитку усіх галузей України, але існує низка проблем, з якими стикається ця сфера в умовах сьогодення, зокрема:

- низькі обсяги витрат підприємств на інноваційну діяльність;
- відсутність механізму довгострокового кредитування інноваційної діяльності підприємств з боку банківського сектора; підвищений ризик будь-яких форм інвестування;
- нестача власних коштів та брак фінансової підтримки інноваційної діяльності підприємств з боку держави;
- низька частка витрат підприємств на внутрішні та зовнішні науково-дослідні роботи Низька частка витрат підприємств на внутрішні та зовнішні науково-дослідні роботи;
- концентрація витрат підприємств на інновації напрямку придбання машин, обладнання та програмного забезпечення.

Вітчизняні готелі, як правило, намагаються розвиватися відповідно до світових тенденцій, однак у них є власні особливості. Серед них:

- активне освоєння ринку західними мережами, які переважно «захоплюють» висококласні сегменти і пропонують свої послуги статусним гостям;

- відсутність чіткої «зірковості» готелів – незважаючи на ту чи іншу кількість «зірок», готелі можуть не відрізнятися один від одного за якістю.

В цілому, готельна сфера в Україні розвивається повільно і це обумовлено тим, що основну ставку інвестори роблять на будівництво торгових і розважальних комплексів, офісних і житлових центрів. Готелі ж відкладаються на потім, оскільки терміни їх окупності вище. Однак, ці проблеми в готельному бізнесі Україна поступово долає, і якщо вона як і раніше буде орієнтуватися на європейські тенденції, їй вдасться вийти з багатьох проблемних ситуацій без втрат. Також до головних наслідків впливу пандемії коронавірусу для готельного бізнесу в Україні, крім відсутності гостей, закриття та падіння доходів фахівці включають касовий розрив, адже доходи, почали стрімко знижуватись до нуля. Це викликало необхідність багатьом компаніям відпустити майже всіх співробітників у відпустку за власний рахунок до закінчення карантину, а також упинити рекламні кампанії та інші витрати [2].

Відсутність розвиненої та офіційно облікованої мережі альтернативних засобів розміщення економічного класу (хостелів, малих та міні-готелів, апартаментів). Частково задовольнити попит на місця розміщення могли б малі готелі, апартаменти та хостели, вартість проживання у яких значно нижча. Проте мережа хостелів в Україні розвинена недостатньо, згідно даних Всеукраїнської молодіжної хостел асоціації функціонує лише 27 хостелів (в Європі офіційно зареєстровано 18 тис. хостелів, з них 4,5 тис. об'єднані єдиною системою бронювання) [1].

У маркетингу інноваційна діяльність, як правило, здійснюється по всьому циклу відносин в ланцюгу «виробник – покупець». Однак тут існують певні обмеження, які гальмують впровадження інновацій у сфері маркетингу:

- наявність державних і соціальних обмежень, які звужують рамки використання інноваційних ідей (безпека продукту для споживача, екологічна сумісність);

- дорожняча процесів розробки і реалізації маркетингових проєктів;
- недовлік капіталу у підприємств;



- скорочення життєвого циклу товарів у результаті копіювання новинки конкурентами та ін.;
- зростання витрат на розвиток нових продуктів;
- глобалізація конкуренції; зниження рентабельності торгових марок компаній-послідовників;
- невадале позиціонування нового товару, неефективна рекламна кампанія або занадто завищена ціна [3].

Наявність технологічних проблем підтверджується недостатнім рівнем використання новітніх інформаційних технологій у готельній сфері, а саме: низьким рівнем розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури; відсутністю баз даних готельного профілю в окремих регіонах країни; обмеженістю інформації та реклами продукту на міжрегіональному, національному та міжнародному ринках; недосконалістю механізму інформаційного обміну суб'єктів господарювання у сфері туризму і зовнішнього середовища за допомогою мереж; низьким рівнем розвитку віртуальних готельних підприємств; відсутністю державної електронної системи забезпечення суб'єктів туристичної діяльності оперативною інформацією про попит, пропозицію, ціни, тарифи на готельні послуги.

Враховуючи всі вище зазначені проблеми щодо активізації інноваційної діяльності суб'єктів готельної індустрії, варто окреслити напрями їх удосконалення, які включають наступні заходи:

- удосконалення регіональної інвестиційно-інноваційної інфраструктури;
- розвиток науково-інноваційного співробітництва державного та недержавного сектору науки, вищих навчальних закладів і наукових установ з реальним сектором економіки, а саме готельним господарством;
- розвиток інноваційної культури шляхом популяризації провадження наукової, винахідницької та інноваційної діяльності;
- підвищення ефективності дії механізму стандартизації та сертифікації продукції;
- розширення на законодавчому рівні можливостей задіяння потенціалу та механізму державного замовлення для стратегічно важливих для регіону підприємств;
- формування сприятливого інвестиційного клімату, позитивного інвестиційного іміджу та просування на зовнішній ринок інвестиційних можливостей регіонів України;
- забезпечення створення системи підготовки фахівців з питань управління інвестиційними проектами;

- створення системи моніторингу стану реалізації інвестиційних проєктів;
- забезпечення ефективної реалізації механізму державно-приватного партнерства шляхом удосконалення відповідної нормативно-правової бази;
- удосконалення механізму банківського кредитування проєктів регіонального розвитку.

Окреслені заходи будуть сприяти активізації інноваційної активності підприємств готельної індустрії, підвищенню їх функціонування та створюватимуть можливості для інвестицій.

#### Література:

1. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні. *The Page*. 2020. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення: 10.02.2024).
2. Данько Н.І., Новіков В.П. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. Вип. 6. С. 153-160.
3. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/strategiya-innovaciinogo-rozvitku-ukrainy/> (дата звернення: 10.02.2024).

## РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ОСВІТІ

**Положенцев Д.В.**, старший викладач\*,  
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут  
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна академія управління персоналом», Чернігів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9622-8645>

Система управління персоналом в освіті досить специфічна через унікальні властивості освітніх кадрів. Зокрема, такі особливості виявляються у взаємодії професійного з особистісним.

На відміну від інших видів діяльності, праця освітянина розділяється на аудиторну та позааудиторну роботу [1]. Тобто, робота науково-педагогічних працівників (далі НПП) виходить за межі звичайного робочого часу. Кожен НПП розподіляє позааудиторну

---

\* Науковий керівник – Червінська А.П., д.е.н., професор

роботу на власний розсуд, виконує дослідження в різні часи доби, керує обсягом роботи, докладає зусилля, які досить важко оцінити в часовому або грошовому вимірі.

Неефективність традиційних методів управління освітнім персоналом зумовлена багатьма факторами, основні з яких, на нашу думку, це:

- четверта промислова революція (Індустрія 4.0), яка відбувається просто зараз і вимагає відповідних змін в усіх підсистемах організації;

- специфічність та підвищена чутливість до зовнішніх впливів освітніх кадрів, порівняно з персоналом інших галузей національної економіки, що вимагає використання специфічних персонал-технологій;

- разом з вимогами до освітян, постійно зростає їх IQ, що обумовлює необхідність переходу від жорсткого командного управління до його партисипативних форм тощо.

Означені особливості зумовили необхідність специфічного підходу до управління науково-педагогічними кадрами, що призвело до розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу в освіті.

Раціональне управління персоналом в освіті в сучасних умовах вимагає використання таких інноваційних технологій, які будуть найбільш продуктивними і найменш затратними. Отже, освітнім організаціям під час управління персоналом варто приділяти особливу увагу таким інноваційним технологіям, завдяки яким вони можуть перетворити індивідуальність на колективну цінність: шляхом визначення організаційної лояльності; розвитку потенціалу НПП; переходу від реактивного управління до проактивного [2].

На нашу думку, деякі інноваційні технології менеджменту персоналу можуть бути адаптовані в освітній організації для досягнення основних цілей кадрової політики. Таким чином, до цілей та технологій їх досягнення в менеджменті освітнього персоналу можна віднести:

#### 1. Визначення організаційної лояльності.

Лояльність (причетність) до організації доцільно визначати при прийнятті на роботу НПП. Організаційна лояльність відображає рівень академічної доброчесності, надійності, схильності до протиправних та аморальних дій, хабарництва, організаційного сепаратизму тощо. Для визначення організаційної лояльності (причетності) можуть бути використані наступні технології: система Vibralmage (моніторинг емоцій), Mystery Shopping (імітація контакту і аналіз реакції працівника), LAB-profile (аналіз портрета особистості) тощо. Ці технології набули розвитку в зарубіжних компаніях. Вони дозволяють визначити ознаки стилю мислення робітника, спрогнозувати, наскільки успішно

він може виконувати робочі завдання, який має ресурс. Мета використання таких інноваційних технологій – управляти поведінкою працівників на основі їх ідентифікації з організацією та неформального чи групового керування [2].

## 2. Розвиток потенціалу НПП.

Сьогодні існує загрозна ситуація щодо взаємозаміни людського ресурсу штучним інтелектом. На нашу думку, головною метою інноваційних технологій, спрямованих на розвиток потенціалу НПП, має бути інтеграція штучного інтелекту в команду працівників освіти, розробка моделі ефективного співіснування освітян та штучного інтелекту (далі ШІ). На державному рівні це вимагає розробки регулюючих нормативно-правових актів. Як зазначено в стратегії розвитку штучного інтелекту в Україні (2023-2030), «Україна, володіючи достатнім науковим потенціалом, зобов'язана визначити коло поточних завдань розвитку ШІ, а також сформулювати закони й правила його використання» [3, с. 59]. На рівні управління організацією ефективна взаємодія може досягатись через кейси, тренінги, інтерактивні технології для навчання керівників кафедр, факультетів, навчальних підрозділів на основі моделювання ситуацій (навчити аналізувати та сортувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення), коучинг, E-learning (популярний метод дистанційного навчання з використанням електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних практик), самонавчання (за допомогою методичних матеріалів та мультимедійних програм).

Важливим є створення корпоративної системи електронного навчання, яка прискорить інтеграцію штучного та фізичного інтелекту для підвищення якості роботи НПП.

## 3. Перехід від реактивного управління до проактивного.

Проактивний менеджмент – інноваційний напрям управління персоналом, який отримав розвиток в компаніях Західної Європи та США. Керівники компаній, розуміючи неефективність реактивного управління в мінливих умовах зовнішнього середовища, почали вбачати «невизначеність» як «можливості». Така політика дозволить вітчизняним освітнім організаціям спонукати НПП діяти особисто, а не бути задіяними ким небудь.

Таким чином, сучасний менеджмент персоналу в освіті має ґрунтуватись на активації можливостей НПП, їх командній взаємодії на основі інтеграції ШІ. Отже, освітнім організаціям варто моделювати зміст робіт і ролі НПП, ув'язуючи сучасні технології з безцінним інтелектуальним потенціалом науковців.

### Література:

1. Про освіту. Закон України від 05.09.2017. № 2145-VIII. Поточна редакція від 04.01.2024, підстава – 3505-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 16.02.2024).

2. Червінська А.П., Червінська Т.М., Буковинська М.П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4(63), С. 91-99. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1215/1715>

3. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія. За заг. ред. А.І. Шевченка. Київ: ІПШП, 2023. 305 с. URL: [https://jai.in.ua/archive/2023/ai\\_mono.pdf](https://jai.in.ua/archive/2023/ai_mono.pdf)

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА РЕАЛІЇ УКРАЇНИ**

**Руденко С.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>

Аграрний сектор відіграє вирішальну роль у національній економіці, робить суттєвий вклад у її ВВП і зайнятості. Однак, з часів незалежності України існує перманентна потреба в збільшенні інвестицій в аграрний сектор України, зокрема для модернізації інфраструктури, вдосконалення методів ведення сільського господарства, сприяння сталому розвитку сільського господарства тощо.

Окрема треба говорити, що повномасштабна війна, яка триває майже два роки, та окупація російською федерацією АР Крим, частини Донецької та Луганської області, що продовжується майже десять років, сформували найнебезпечніші у сучасному суспільстві загрози для розвитку аграрних підприємств, фермерів та інших суб'єктів аграрного виробництва, а також для продовольчого суверенітету держави, економічної безпеки аграрного сектору, екології, життя сільського населення. Одну з ключових ролей у складі економічних та господарських регуляторів щодо зниженні ризиків настання цих загроз, безперечно, відіграє інвестиційний механізм, який при його

раціональній побудові та ефективній реалізації здатний забезпечити економічне зростання зазначених суб'єктів аграрного сектору, що є важливою базою подолання окреслених вище викликів. Безперечно, і відновлення сільських територій, формування інклюзивного вектору їх розвитку, потребує відповідного набору методів та форм, інструментів і важелів інвестицій.

Дослідження сучасної політики Європейського Союзу щодо інвестування в сільське господарство дає змогу констатувати його орієнтацію на поширення сталих практик, пріоритети щодо «зелених» інвестицій. Зважаючи на реалії, в яких перебуває держава Україна та її економіка, варто згадати погляд О. Авраменко, що «... в Україні із запровадженням екологічних практик та виходом на стандарти, які діють у Європейському Союзі, складатиметься досить цікава ситуація. Існує чітке розуміння, що Європейський Союз запроваджує систему Green Deal, котра для агросектору передбачає стратегію «від ферми до виделки». Однак для всього агросектору України, ...повний перехід на цю стратегію і запровадження зелених практик – це виклик» [1]. Автор даного твердження доречно має на увазі, що є ряд проблем в умовах військового часу суміщати суб'єктам аграрного виробництва антикризові стратегії і стратегії сталого розвитку, зокрема і в інвестуванні.

Водночас Європейською Комісією, враховуючи сучасні виклики геополітичного масштабу, в останні два роки прийнято ряд суттєвих змін щодо пріоритетів інвестування, а саме орієнтацію їх на економічну безпеку та суверенітет суб'єктів бізнесу [2, 3]. І представники аграрного сектору економіки України не повинні бути осторонь цих процесів, зважаючи на сучасний прогрес щодо вступу України в Європейський Союз.

Аналіз діяльності аграрного бізнесу у 2022-2023 рр. дає змогу констатувати, що на територіях, які не торкнулася війна, його суб'єктам вдається забезпечувати позитивну економічну ефективність та фінансову стійкість. Це говорить про значний економічний потенціал аграрного сектору та його інвестиційну привабливість в майбутньому.

Вважасмо доречним такий вектор розвитку інвестиційного механізму аграрного сектору, коли післявоєнну відбудову необхідно узгодити з прагненнями України щодо її євроінтеграційного вектору, що вимагатиме прийняття відповідних вимог і правил Європейського Союзу. Принцип «відбудувати краще, ніж було» передбачає, що відбудова буде спрямована на вирішення ключових екологічних

проблем, які ставлять під загрозу сталість виробництва продовольства, як-от деградація ґрунтів, забруднення води та повітря, а також криза втрати біорізноманіття та кліматична криза. Повоєнний розвиток сектору слід розглядати в ширшому контексті сталого розвитку сільських територій України, який має відбуватися інклюзивним шляхом, за участі всіх зацікавлених сторін. Відновлення аграрного сектору має базуватися не лише на цілях зростання виробництва, але й на забезпеченні довгострокового сталого розвитку України на шляху до членства в Європейському Союзі [4].

Можемо узагальнити, що процес набуття членства в Європейському Союзі проходить для України у надскладних умовах, з широким переліком загроз для суб'єктів аграрного виробництва, їх працівників та територій, на яких вони розташовані. Це, безперечно, потрібно враховувати в процесі набуття статусу повноправного учасника Європейського Союзу Україною. Водночас інвестиції, які надходять від держави та Європейського Союзу, повинні використовуватися стратегічно. Тобто, не лише для того, щоб допомогти вийти на довоєнний рівень виробництва та ефективності, але й для досягнення глибокої трансформації аграрного сектору. Ця трансформація буде основою його стійкості та економічної безпеки і, як наслідок, зміцнить продовольчий суверенітет України та Європейського Союзу.

#### Література:

1. Сталій розвиток та Green Deal: якими будуть шляхи розвитку агросектору в процесі євроінтеграції. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/staliy-rozvitok-ta-green-deal-yakimi-budut-shlyahi-rozvitku-agrosektoru-v-procesi-yevrointegracii> (дата звернення: 01.02.2024).

2. Стратегія економічної безпеки Європейського Союзу спрямована на зменшення залежності від Китаю. URL: <https://uatv.ua/uk/strategiya-ekonomichnoyi-bezpeky-yevropejskogo-soyuzu-spryamovana-na-zmenschennya-zalezhnosti-vid-kytayu-video/> (дата звернення: 02.02.2024).

3. Sovereignty portal. One-stop-shop for projects' promoters and all STEP stakeholders. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/strategic-technologies-europe-platform/sovereignty-portal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/strategic-technologies-europe-platform/sovereignty-portal_en) (date of application: 02.02.2024).

4. Сільське господарство: пріоритети сталих інвестицій для сприяння відновленню України. URL: <https://ecoaction.org.ua/sh-priorytety-stalykh-investytsij.html> (дата звернення: 02.02.2024).

## СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

**Сагачко Ю.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0168-266X>

**Репін А.М.**, аспірант,  
Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна

Актуальність дослідження сучасних інновацій в управлінні трудовими ресурсами визначається швидкими змінами в економічному середовищі, технологічним прогресом та соціокультурними трансформаціями. Нові виклики, які ставляться перед підприємствами в умовах глобальної конкуренції, в умовах воєнних дій на території України, вимагають не лише адаптації традиційних методів управління персоналом, але і впровадження інноваційних стратегій та практик. На сучасному етапі розвитку бізнесу важливо розуміти, що людський капітал стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств. При цьому виникає необхідність в удосконаленні методів управління персоналом, щоб вони відповідали сучасним вимогам і сприяли формуванню гнучких, адаптивних організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності та стрімкого розвитку технологій. Окрім того, впровадження інновацій у сфері управління трудовими ресурсами може сприяти підвищенню задоволеності працівників, покращенню їхнього професійного розвитку та забезпеченню стійкого внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства. Таким чином, аналіз та впровадження інновацій в управління трудовими ресурсами стає ключовим фактором успіху сучасних організацій у конкурентному бізнес-середовищі.

Сучасне управління людськими ресурсами, як його називають у його нинішньому вигляді, є результатом дуже тривалого процесу. Так принципи наукового управління, розроблені Фредеріком Тейлором передбачають технічну підготовку працівників у специфічних галузях, об'єднання управлінської ефективності та наголошення на єдності керівництва. Ця концепція підкреслює важливість забезпечення балансу між владою та відповідальністю, впровадження дисципліни та створення чіткої ієрархії в організації. Теорії бюрократичної організації, розробленої Анрі Файолем, що визнає необхідність визначення чітких правил і структур для оптимального управління персоналом [1, 2].



Управління людськими ресурсами передбачає встановлення політики та процедур, спрямованих на вирішення завдань та стратегічних планів бізнесу. Однією з основних цілей цього процесу є формування корпоративної культури, яка враховує основні цінності та надає співробітникам можливість досягати максимальної продуктивності [3]. Сучасне управління людськими ресурсами стало визнаватися як критичний фактор для успіху організації, хоча раніше це можливо не відзначалося такою ж важливістю, як інші аспекти бізнесу, такі як маркетинг, фінанси чи продажі. Зміни в технологіях, глобалізованих ринках і структурах організацій призвели до переосмислення цього уявлення. Зараз керівники організацій акцентують увагу на залученні та підтримці правильних співробітників, розглядаючи їх як ключовий ресурс для досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Навіть, за умови, що управління людськими ресурсами має важливе значення для будь-якої організації, його вагомість може бути ще вищою для невеликих підприємств. Наприклад, некомпетентність одного працівника в офісі, де працює лише 10 осіб, може призвести до значно більших проблем, ніж у великій компанії з тисячами працівників. Зокрема, для поліпшення взаємодії з персоналом власники малих бізнесів зазвичай можуть вживати конкретні заходи, наприклад потрібно брати активну участь у наборі персоналу та розробці посадових інструкцій, враховуючи потреби бізнесу та таланти потенційних працівників; розробляти можливості для неперервної освіти відповідно до вимог конкретної галузі і ін.

При збільшенні числа контрактних працівників і ускладнених правил управління, фахівцям з управління персоналом є необхідність у застосуванні інноваційних підходів. Саме гнучка система управління персоналом в організації є інноваційною та враховує потреби в роботі кадрів, спроможних розробляти, впроваджувати і широко застосовувати інновації. Зокрема, іноземні компанії в основному спрямовані на впровадження інноваційних стратегій, оскільки потенціал традиційних підходів вичерпано [4].

Інноваційна спрямованість управлінської діяльності переважно виявляється у впровадженні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій у сфері управління людськими ресурсам, зокрема:

– впровадження технологій штучного інтелекту в рекрутинг. Застосування алгоритмів машинного навчання та аналізу даних для ефективного відбору кандидатів, зменшення впливу людського фактору та підвищення об'єктивності процесу найму;

– електронна система управління ефективністю. Використання спеціалізованих платформ та програм для вимірювання та аналізу робочої продуктивності, що дозволяє точно оцінювати внесок працівників та вдосконалювати стратегії управління;

– формування гнучких графіків роботи. Розробка інноваційних систем гнучких робочих годин, що дозволяє працівникам самостійно керувати своїм графіком роботи, забезпечуючи більшу робочу ефективність та роботу на високому рівні задоволеності;

– впровадження онлайн-навчання та розвиток компетенцій. Використання платформ для навчання та розвитку персоналу, де працівники можуть самостійно підвищувати свої навички, а управлінці можуть відстежувати та оцінювати прогрес;

– система менторства та розвиток лідерських якостей. Впровадження програм менторства, де досвідчені працівники надають підтримку та допомогу новачкам, сприяючи їхньому професійному зростанню та розвитку лідерських якостей.

Отже, сучасне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху організацій у сучасному бізнес-середовищі. Принципи наукового управління, визначені в роботах Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля, наголошують на важливості технічної підготовки працівників, ефективності управління та чіткої ієрархії. Зараз важливість управління людськими ресурсами визнається як ніколи раніше, оскільки організації визнають співробітників як стратегічний ресурс для досягнення конкурентних переваг. Інноваційні підходи в управлінні персоналом, такі як використання штучного інтелекту у рекрутингу, електронні системи управління ефективністю, гнучкі графіки роботи та онлайн-навчання, дозволяють підприємствам ефективно впроваджувати сучасні стратегії управління персоналом. Ці інновації сприяють підвищенню продуктивності, розвитку навичок та лідерських якостей працівників, що є важливим для сталого розвитку організацій у динамічних умовах бізнесу.

### Література:

1. Human Resources Management versus the old concept of Personnel Management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/human-resources-management-versus-old-concept-youness-maachi-idrissi/> (date of application: 27.02.2024).

2. Балабнова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

4. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 130-134.

## НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В ПОДАТКОВІЙ СФЕРІ

**Сарана Л.А.**, кандидат економічних наук,  
Східноєвропейський університет імені  
Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0987-0064>

Сьогодні інновації виконують головну роль у житті будь-якої країни. Управління інноваціями стає все більш необхідним для успіху організацій в сучасних реаліях. В світі все швидко змінюються, і лише ті, хто постійно вдосконалюється та пропонує нові продукти, послуги та рішення, можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Сучасні технології віднайшли своє використання у різних сферах, у тому числі й у податковій сфері.

Наразі податкові органи стикаються з безліччю викликів, пов'язаних з динамічним розвитком технологій та глобалізацією економіки. Ці виклики роблять необхідним впровадження інноваційних підходів до управління податковою системою.

Інновації в оподаткуванні можуть допомогти стимулювати економічне зростання, зробити податкову систему більш справедливою та ефективною, а також краще відповідати потребам платників податків.

На сьогодні є декілька ключових причин, чому управління інноваціями в податковій сфері є нагальною потребою.

По-перше, це зростання складності податкового законодавства. Постійні зміни в податковому законодавстві роблять його все більш складним і заплутаним для платників податків, що в свою чергу може призвести до помилок при сплаті податків, а також до невикористання платниками податків законних способів мінімізації податкового навантаження.

По-друге, це розвиток цифрових технологій. Цифрові технології відкривають нові можливості для покращення адміністрування податків. Податкові органи можуть використовувати такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних, для більш ефективного контролю за дотриманням податкового законодавства та боротьби з податковими шахрайствами.

По-третє, це глобалізація економіки, яка робить все більш складним контроль за транскордонними потоками капіталу та доходів. Це може призвести до втрати податкових надходжень, а також до недобросовісної податкової конкуренції між країнами.

Управління інноваціями в податковій сфері може допомогти вирішити ці та інші виклики. Наведемо деякі з можливих напрямків інновацій:

1) Спрощення податкового законодавства, яке зробить податкове законодавство більш зрозумілим і доступним для платників податків.

2) Використання штучного інтелекту та машинного навчання, яке дозволить застосовувати ці технології для більш ефективного контролю за дотриманням податкового законодавства та боротьби з податковими шахрайствами.

3) Підвищення міжнародного співробітництва, яке дозволить співпрацювати з іншими країнами для боротьби з ухиленням від сплати податків та забезпечення справедливої сплати податків транснаціональними компаніями.

На нашу думку, впровадження інновацій в податковій сфері може призвести до ряду позитивних результатів, а саме:

- підвищення ефективності адміністрування податків;
- збільшення податкових надходжень;
- зменшення податкових шахрайств;
- спрощення ведення бізнесу;
- зменшення податкового тягаря для платників податків;
- підвищення прозорості та підзвітності податкових органів;
- збільшення довіри платників податків до податкової системи.

Управління інноваціями в податковій сфері – це не просто вибір, а необхідність. Це шлях до більш ефективної, справедливої та прозорої податкової системи. Тому дуже важливо, щоб інновації у цій сфері відповідали потребам суспільства і сприяли економічному зростанню та добробуту людей.

### **Література:**

1. Горбовий А.Ю., Ліпич А.Г., Степанюк О.М., Погореловська І.Д., Буняк Н.М., Хілуха О.А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. [2-е вид. випр.] і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.

2. Іляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.

3. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник / [О.А. Гавриш та ін.]. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.

## ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

**Тараканов М.А.**, кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
НАН України», м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3827-2373>

**Носова Н.І.**, провідний інженер,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
НАН України», м. Одеса, Україна  
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0008-4830-0009>

Ще з давніх часів людство приділяло сільському господарству великого значення, оскільки від забезпечення продуктами харчування залежало його існування. Сільгосппродукція надавала можливостей забезпечити продовольством велику кількість людей.

І сьогодні, в епоху бурного розвитку новітніх технологій, комунікацій, глобальних відносин між країнами і цілими континентами в умовах існування великого різноманіття сільгосптоварів виникає необхідність вирощувати агропродукцію не лише для власного споживання, а і для потреб людей, які проживають в інших країнах і бажають її споживати, а їх природні умови не дозволяють її вирощувати. Це стосується, наприклад, екзотичних фруктів, кофе та ін., а у африканських країнах, де досить відчутним є дефіцит води виникає нагальна потреба у свіжих та перероблених овочах.

Таким чином, вирощування овочів для України, враховуючи її чорноземні та сприятливі кліматичні умови, стає першочерговим і стратегічно важливим продовольчим завданням, виконання якого дозволить не лише збагатити раціон мешканців країни, а й поповнити державний бюджет, кошти якого так необхідні для повноенної розбудови держави.

Сьогодні в умовах нестачі коштів виникає необхідність залучення фінансових ресурсів як власних інвесторів, так і закордонних. Слід відзначити, що зміцнення інвестиційного потенціалу є важливою умовою подальшого розвитку підприємств агросектору, можливостями технічного оновлення галузі, підвищення конкурентоспроможності продукції, забезпечення продовольчої безпеки країни. Ринок агросектору України, який має великий потенціал, потребує чималих коштів для повноенної розбудови та модернізації.

У аграрного ринку є гарні перспективи, які пов'язані із впровадженням новітніх досягнень науки і техніки. Бурний розвиток сучасних технологій за останній час отримав широкого застосування у всіх сферах життєдіяльності людей. Також не залишилась осторонь і така галузь АПК як агропродовольчі ринки. Інноваційні технології активно впроваджуються в аграрну галузь. Їх застосування у складі агроринків збільшує врожайність та якість сільськогосподарських культур, а такі методи, як селекція, гібридизація рослин, генна інженерія сприяють створенню найбільш продуктивних видів агрокультур. З кожним роком на поля виїжджають все більш високотехнологічні агрегати, обладнані GPS-навігацією і системою телематики. Процеси, на яких раніше було задіяно велику кількість робочої сили, зараз виконуються автоматичними пристроями.

Впровадження сучасного інструментарію діагностики надає можливість контролювати стан сільгоспудів, здійснювати моніторинг різних процесів: рівня водозабезпечення, своєчасного внесення добрив, коригування заходів обробки рослин, що дає можливість визначати оптимальні умови для виробництва сільськогосподарських культур [1]. Також у системі ринкового відтворювального циклу використання сучасних технологій забезпечує відстеження у реальному часі надходження сільгосппродукції до торгових мереж та її реалізацію, що створює сприятливі умови для усунення логістичних розривів в ланках товароруку продукції.

Одним з пріоритетних напрямів використання сучасних технологій є геоінформаційні технології (ГІС) для відстеження стану ґрунтів, водойм, відходів, регулювання вегетації рослин, їх зрошення тощо [2]. ГІС-технології надають можливість оперативно визначати сільськогосподарські угіддя, які потребують першочергової меліорації. Це дозволяє скорочувати витрати на оперативне отримання необхідної інформації та обробку даних, що сприяє підвищенню врожайності сільськогосподарських культур та упереджає можливий негативний вплив на довкілля.

Іншим перспективним напрямом використання сучасних технологій є виробництво та використання агродронів. Так, у 2023 році український стартап FarmFleet експортував першу партію агродронів на ринок США [3] і продовжує активно працювати над реалізацією свого продукту для американського сільськогосподарського ринку. Один із засновників стартапу зазначив, що в Україні технологією FarmFleet скористалося 15 сервісних компаній, кожна з яких є досить потужним сервісним бізнесом, де кількість дронів на одному підприємстві сягала 20 бортів [4].

Відповідно до воєнного стану та повоєнної розбудови сільського господарства використання SMART-технологій має здійснюватись в напрямках підвищення врожайності сільськогосподарських угідь, балансування попиту та пропозиції на агропродовольчих ринках, створення нових видів продукції тощо.

#### Література:

1. Технології в сільському господарстві  
URL: <https://landlord.ua/news/tekhnohii-v-silskomu-hospodarstvi/> (дата звернення: 10.02.2024).

2. ГІС технології в сільському господарстві  
URL: <https://eos.com/uk/blog/suchasni-tekhnohii-v-silskomu-hospodarstvi/> (дата звернення: 10.02.2024).

3. Український стартап FarmFleet поставив першу партію промислових дронів до США URL <https://dev.ua/news/farmfleet-postavyv-droni-do-ssha> (дата звернення: 10.02.2024).

4. Український стартап експортував першу партію агродронів на ринок США URL <https://uaivf.com.ua/ukrayinskyj-startap-eksportuvav-pershu-partiyu-agrodroniv-na-rynok-ssha/> (дата звернення: 10.02.2024).

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Тарасюк А.В.**, кандидат економічних наук, доцент  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7765-502X>

**Годунов С.Є.**, аспірант,  
Херсонський національний технічний  
університет, м. Хмельницький, Україна

Економічний розвиток народногосподарського комплексу України являється складовою, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання в країні. Важливість цього напрямку для економіки будь-якої країни обумовлене спроможністю проектів розвитку створювати велику кількість робочих місць і можливість споживання продуктів багатьох галузей економіки. Проекти розвитку особливо важливі для економіки України, котра несе важкі втрати в результаті дії воєнного стану. Економічний ефект від розвитку пояснюється мультиплікативним ефектом коштів. Отже,

економічне зростання створює умови для розв'язання як економічних, так і соціальних проблем.

Вагомий внесок у вивчення особливостей економічного розвитку та використання в цьому процесі засобів управління проектами зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Р. Рудик, А. Гринюк, З. Воронов, С. Румянцева, Б. Варналій, В. Кредісов, М. Хурса, Г. Цегелик, В. Грушко, Г. Тарасюк та ін.

Мета роботи полягає у всебічному дослідженні загальних та специфічних особливостей управління проектами формування економічного розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища в Україні та дії воєнного стану.

На теперішній час, головною проблемою підприємств які не зважаючи на виклики сучасності, продовжують функціонувати є формування позабюджетних інвестицій.

З метою забезпечення економічного розвитку, в світі вже давно прийнятна практика використання системи управління проектами в менеджменті підприємств.

Для забезпечення ефективного управління проектами необхідні важелі. Впливати на шляхи досягнення результатів проекту, цілі, якість, строки та вартість виконання робіт можливо, обираючи застосовувані технології, склад, характеристики та призначення ресурсів на виконання тих чи інших робіт. Таким чином технології та ресурси проекту, що застосовуються можна віднести до основних важелів управління проектами.

Організаційна структура управління проектом відображає склад елементів системи управління та зв'язки між ними. В якості таких елементів виступають посадові та структурні одиниці, між якими виникають або вертикальні (адміністративно – функціональні) зв'язки, які забезпечують адміністративні процеси прийняття рішень, або горизонтальні (технологічні) зв'язки, які відповідають за процеси виконання робіт.

Однією з вимог до організаційних структур управління є забезпечення динамізму, оскільки проект живе й розвивається на протязі життєвого циклу як відкрита система, активно взаємодіючи із зовнішнім середовищем. Такий динамізм є найбільш характерним для проектних та матричних структур, разом з тим гнучкість та рухливість можливо забезпечити за допомогою функціональної структури.



Система контролю виконання робіт, яка є складовою корпоративної системи управління проектами разом зі спеціальним програмним забезпеченням дає можливість виявити нестиковки технологічного ланцюга та ризики, пов'язані з неуспішним виконанням проекту.

Однією з умов зниження ризиків є розрахунок реалістичних строків й вартості проектів розвитку з урахуванням виявлених ризиків.

Для цього передбачається створення кількох моделей здійснення проекту: оптимістичної, песимістичної та реалістичної (найбільш імовірної).

Оптимістичний сценарій не містить ризиків. Він дає можливість побачити, як швидко буде реалізований проект розвитку, якщо все піде так, як заплановано. Ця модель демонструє мінімальний час виконання проекту розвитку. Швидше можна зробити роботу, тільки порушивши технологію.

Песимістична містить ризики з оцінкою грошового виразу 16-80% відхилень за бюджетом. Ця модель показує, що буде із проектом розвитку, якщо все піде не так: узгодження затягуватися, роботи перероблятися.

На основі цих моделей складається реалістична, що згодом і стає планом робіт. Вона розраховується автоматично за допомогою спеціальних програм які дозволяють побачити не тільки оптимальні строки виконання робіт, але і їхню собівартість, що дає можливість для маневру, торгу при підписанні контракту.

Отже, корпоративна система управління проектами – це система управління проектами, яка містить в собі правила та процедури управління проектами розвитку підприємств, а також засоби автоматизації, планування й контролю виконання проектів розвитку.

Управління проектами розвитку підприємств підкоряється чіткій логіці, яка пов'язує між собою різноманітні області знань та процеси управління проектами.

Основними інструментами системи управління проектами розвитку підприємств є :

1. Команда управління проектом розвитку.
2. Процедурні моделі.
3. Програмне забезпечення для управління проектами розвитку.

Команда управління проектом розвитку підприємства – члени команди проекту, безпосередньо зайняті в управлінні його операціями.

Для чіткого розмежування обов'язків та повноважень команди у проекті передбачені рольові інструкції та регламенти взаємодії.

Виконання додаткових обов'язків тою часткою організаційних ресурсів, які в результаті впровадження корпоративної системи управління створюють команду проекту розвитку підприємства, зумовлює зміну організаційної структури підприємства.

Таким чином, проблеми економічного розвитку підприємств в Україні є надзвичайно гострими та актуальними. Їх розв'язання стане реальним за умови наявності нормативно-правової бази, яка б стимулювала роботу усіх сфер і галузей народногосподарського комплексу, а також запровадження принципово нового інвестиційного механізму, що забезпечував би надходження до сфери економіки коштів з різноманітних джерел фінансування: державних, приватних, іноземних, комерційних.

Запропонований алгоритм використання засобів управління проектами для забезпечення економічного розвитку підприємств в Україні набуває особливої актуальності у умовах нестабільності ринкового середовища, котра характерна на теперішньому етапі розвитку для більшості країн світу.

Всі заходи доцільно будувати на чіткій, збалансованій загальнодержавній програмі, яку б суб'єкти влади і господарської діяльності втілювали в життя як пріоритетний напрям економічної політики Української держави.

#### Література:

1. Будинський Р.З., Шпак Н.О. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. 43. С. 313-318.
2. Верба В.А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 3(19). С. 34-39.
3. Лезіна А.В. Управління цінністю проектів: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ. 2018. 20 с.
4. Овечья О.В., Кукудяк Н.В. Управління проектами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С. 139-148.
5. Краснокутська Н.С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз: зб. наук. пр. 2018. Т. 28. № 1. С. 236-242. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>

## НАПРЯМКИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ

**Татар М.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1111-7103>

Залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) дає змогу забезпечити капітальні інвестиції, щорічні прямі внески в економіку, нові робочі місця, експорт, отримання нових навичок та технологій, інноваційність секторів економіки.

Програма USAID «Нова Україна: стимулювання інвестицій у свободу, мир та процвітання» [2] вже передбачає ряд суттєвих реформ, спрямованих на створення основи для цілеспрямованої інвестиційної політики, зміцнення інституцій для заохочення інвестицій, створення конкурентного середовища, що сприяє бізнесу, продовження антикорупційної реформи, зміцнення інституцій та нормативної бази регулювання проекти капітальних інвестицій, прискорення процесу приватизації, прискорення вступу до ЄС, вирішення проблем в окремих галузях. На запит Уряду України за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» компанією EY в Україні у співпраці з Офісом Національної Інвестиційної Ради, Міністерством економіки України та Офісом із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest розроблена Національна Стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну [4], якою передбачені такі галузеві активатори ПІІ як ніршорінг, активізація ПІІ через торгівлю, активація допоміжних секторів, ощадливе (додаткове) виробництво, промислові та технічні парки, цифровізація інфраструктури та послуг, рішення щодо оптимізації ланцюгів поставок, приватна професійна освіта, стимулювання локалізації, вхідні заохочення до досліджень та розробок, активізація Міжнародних Технічних Угод.

Формуванню сприятливого інвестиційного клімату в Україні передують такі фактори як:

– привабливе географічне положення, яке визначається розташуванням країни у центрі Європи на перехресті торговельних шляхів;

- освічена робоча сила, оскільки в Україні дуже високий інтелектуальний і професійний рівень виробників;
- високий рівень знань та кількість фахівців з вищою освітою;
- дешева робоча сила;
- відносно дешева сировина і енергоресурси;
- недостатньо сформований ринок товарів та незадоволений попит населення;
- наявність в Україні законодавства про іноземні інвестиції;
- наявність державних структур, які займаються питаннями залучення іноземних інвестицій, що свідчить про серйозність намірів Уряду щодо підтримки іноземного капіталу.

При цьому наявні й фактори несприятливого інвестиційного клімату в Україні, що призводять до зниження притоку іноземного капіталу в Україну:

- політична і економічна нестабільність, військові дії, висока імовірність руйнування інфраструктури;
- нерозвинутість інфраструктури і погана матеріально-технічна база;
- відсутність справді професійно підготовлених інформаційних і консультативних структур, важкість отримання правдивої науково обґрунтованої і точної економічної інформації;
- зростання безробіття, міграція професіоналів за кордон, зростання незадоволеності населення, розпад численних громадських структур;
- незавершеність судової реформи та ризики пов'язані з реалізацією економічних прав і свобод, захистом прав власності;
- недорозвинутість фондового ринку, який так і не став, на відміну від розвинутих країн світу, платформою для реалізації основної частки відносин у сфері інвестицій;
- економічні ризики, пов'язані зі слабкою прогнозованістю кон'юнктури товарних та сировинних ринків, значними ціновими коливаннями;
- високий рівень корупції та беззладдя, високий рівень нерівності доходів, що призводить до відтоку спеціалістів за кордон;
- високий рівень бюрократизму.

Здійснено SWOT-аналіз формування інвестиційного клімату в Україні (табл. 1).

## SWOT-аналіз формування інвестиційного клімату в Україні

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сировинні, природні та мінеральні ресурси;</li> <li>– найбільші запаси чорнозему у світі;</li> <li>– географічне розташування на перетині основних транспортних коридорів між Європою та Азією;</li> <li>– сприятливі кліматичні умови;</li> <li>– наявність перспективних для інвестування галузей;</li> <li>– відносно дешева та водночас кваліфікована робоча сила;</li> <li>– великий смний та фактично конкуренто необмежений внутрішній ринок з більшості товарних позицій;</li> <li>– високий науковий потенціал;</li> <li>– розвиненість інфраструктури (наявність доріг, портів, мостів, летовищ, складів, систем зв'язку, водопостачання тощо);</li> <li>– ліберальність екологічних норм;</li> <li>– наявність технологічних та індустріальних парків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мінливість законодавства та суттєве адміністративне навантаження;</li> <li>– слабкість правової системи, що не дає повної гарантії іноземним інвесторам захисту їх прав власності за умов вкладення ПІІ;</li> <li>– високий рівень корупції та бюрократизму у владних структурах;</li> <li>– незабезпеченість верховенства права, політична залежність судових органів від рішень чиновників та впливу груп економічних інтересів;</li> <li>– нерозвиненість фондового ринку;</li> <li>– недоступність довгострокового кредитування;</li> <li>– незадовільний стан якості інституційного середовища;</li> <li>– відсутність дієвої системи страхування іноземних інвесторів;</li> <li>– низькотехнологічна складність економіки;</li> <li>– значна енерговитратність виробництва</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна інтеграція у рамках угоди про ЗВТ України з ЄС та Канадою;</li> <li>– близькість до азійських ринків;</li> <li>– доступ великих інвестиційних гравців до ресурсів – матеріальних, трудових, природних та фінансових.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– військові дії, насамперед, пов'язані з окупацією територій та руйнуванням інфраструктури;</li> <li>– міграція та біженство досвідчених спеціалістів за кордон у зв'язку з військовими діями на території України;</li> <li>– нестабільна внутрішня політична та економічна ситуація;</li> <li>– конкуренція з боку «нових» країн-членів ЄС та ринків, що розвиваються, за залучення ПІІ;</li> <li>– недієвість механізмів забезпечення ринкових прав і свобод інвесторів, та низький рівень гарантування безпеки інвестиційної діяльності.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [1, 3]

Запропоновано наступні перспективні напрямки стимулювання інвестиційної активності та залучення іноземних інвестицій в підприємства України:

- відновлення інфраструктури після військових дій, сприяння поверненню вискоосвідчених спеціалістів з-за кордону;
- формування єдиної довгострокової стратегії, що спрямована на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни;
- створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення іноземних інвестицій, сприяння зростанню частки іноземних інвестицій у виробництво експортних товарів;
- розвиток інфраструктури з використанням інноваційних проєктів, реконструкція і створення нових екологічно чистих виробництв;
- інвестування та державна підтримка виробництв, які потребують оновлення основного капіталу і мають значний інноваційний потенціал, за допомогою якого можна здійснювати нарощування обсягів виробництва;
- створення рівних умов для всіх інвесторів, забезпечення захисту прав власності інвесторів;
- стимулювання інвестиційної діяльності через податкові і неподаткові пільги, амортизаційну політику, надання пільгових інвестиційних кредитів;
- удосконалення державної інноваційної політики, яка має бути направлена на формування нормативно-правової бази, що забезпечить перехід на інноваційний шлях розвитку;
- удосконалення регіональних схем стимулювання інвестиційної діяльності.

#### Література:

1. Петрик О.І., Магдалюк О.В. Іноземне інвестування в Україні: сучасний стан та напрями активізації. *Вісник Університету банківської справи*, 2018. № 2. С. 37-39.

2. Програма USAID «Нова Україна: стимулювання інвестицій у свободу, мир та процвітання». URL: [https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-04/EDGE%20UIPA%20Report-%20online%20-%20Ukrainian%20%2811%20Apr%202023%29\\_AC.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-04/EDGE%20UIPA%20Report-%20online%20-%20Ukrainian%20%2811%20Apr%202023%29_AC.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).

3. Тофан І.М. Проблематика залучення інвестицій та їх податкового супроводу в Україні. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 48-51.

4. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/fdi-strategy/> (дата звернення: 05.02.2024).

## СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КУЛЬТУРНО-ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В РОЗВИТКУ МІСТ

**Тереняк А.В.**, кандидат наук з державного управління,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
**Вербникова О.В.**,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному світі, де туризм стає однією з головних галузей економіки, культурно-туристичний потенціал міст здобуває все більше значущості. Поняття культурно-туристичного потенціалу міст є складним та багатограним, охоплюючи елементи культурної спадщини, історії, архітектури, гостинності, кулінарії та інші. Дана робота розглядає суть цього поняття, його важливість для розвитку міст та виклики, які виникають у процесі його використання. Питання знаходиться в площині актуальних та розглядається на різноманітних тематичних форумах [3].

Важливим чинником розвитку туризму будь-якої території є наявність туристичного потенціалу. Цей термін впродовж останніх років часто вживають в науковій літературі. Проте зрозуміти його конкретний зміст доволі складно за відсутності загальноприйнятого професійного трактування [1].

Культурно-туристичний потенціал, згідно чинного законодавства України, визначається як частина культурно-ресурсного потенціалу, що може бути використана як основа для розвитку туризму [2, с. 5]. Вважаємо що дане поняття варто розширити і трактувати як сукупність культурних, історичних та природних ресурсів, які забезпечують можливість розвитку туристичної діяльності та формування позитивного іміджу міста. Це можуть бути пам'ятки архітектури, музеї, театри, фестивалі, національні парки, культурні та спортивні заходи тощо.

Важливим елементом культурно-туристичного потенціалу є його різноманітність. Кожне місто має свою унікальну спадщину, яка притягує туристів. Наприклад, Париж славиться своєю архітектурою та мистецтвом, Рим - давньою історією та римськими пам'ятками, а Токіо - сучасною культурою та технологіями. Кожне з міст нашої країни має славетну історію яка доповнюється кожного дня. Тож дослідження піднятого в даній публікації проблемного питання та вмале управління державними інструментами для збереження в першу чергу в мовах військового стану цінностей та культурних здобутків в містах є

важливою та актуальною задачею. Оскільки, розвиток культурно-туристичного потенціалу міста має значний вплив на його економіку, соціальний розвиток та міжнародну репутацію. По-перше, туризм приносить доходи місцевому бізнесу, забезпечує робочі місця та сприяє збільшенню інвестицій у місцеву інфраструктуру. По-друге, він сприяє збереженню культурної спадщини та стимулює розвиток мистецтва та культури. Нарешті, туристи, відвідуючи міста, сприяють культурному обміну та взаєморозумінню між народами.

Незважаючи на потенціал, існують певні виклики перед культурно-туристичним розвитком міст. Перш за все, це потреба в збереженні та охороні культурної спадщини від комерціалізації та неправильного використання. Далі, інфраструктура та послуги міста повинні відповідати зростаючим потребам туристів, що може вимагати значних інвестицій. Також, управління туристичним потоком та збереженням середовища – ще один важливий аспект, який потребує уваги.

Отже, культурно-туристичний потенціал міста є важливим ресурсом для його розвитку та просування на світовій арені. Його розкриття вимагає комплексного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеву владу, бізнес та громадськість. Трагування поняття культурно-туристичний потенціал варто розширити та розглядати як дане поняття варто розширити і трактувати як сукупність культурних, історичних та природних ресурсів, які забезпечують можливість розвитку туристичної діяльності та формування позитивного іміджу міста. Збалансоване використання культурних та природних ресурсів міста дозволить створити сталий, вигідний для всіх суспільства та привабливий для туристів образ міста.

#### **Література:**

1. Мальська М., Наталія П. Туристично-ресурсний потенціал території: підручник. Київ: Видавець ФОП Піча Ю.В., 2022. 534 с.

2. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні» від 31.05.2023. № 306. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM071906> (дата звернення: 07.03.2024).

3. Як культура та креативні індустрії впливають на розвиток регіонів? Про це дискутували під час туристично-економічного форуму «Туризм в Україні: вимоги сьогодення» URL: <https://ucf.in.ua/news/12062023> (дата звернення: 07.03.2024).



## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

**Ткаченко О.П.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4739-6036>

**Сало Я.О.**, здобувач вищої освіти,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В управлінні організацією інновації виступають ключовим фактором, що визначає успіх та розвиток підприємства у сучасному економічному середовищі. Вони дозволяють значно збільшити конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи перевагу перед конкурентами, виходити на нові ринки та створювати унікальні продукти, а також ефективно реагувати на зміни потреб споживачів та технологічні тенденції.

Для успішного впровадження інновацій важливо також побудувати ефективну систему управління проєктами, яка дозволить організувати роботу над інноваціями, визначити пріоритети та контролювати процес на всіх етапах. За таких умов, основою діяльності високотехнологічного підприємства є проведення, реалізація та підтримка проєктів щодо впровадження нових чи значно покращених технологій.

Методології управління проєктами власне і є інноваціями у чистому вигляді, де як і на будь-якому іншому ринку, складаються свої тенденції. Деякі технології опрацьовуються і переходять у розряд стандартів, деякі доопрацьовуються та удосконалюються, кардинально змінюються під потреби конкретних проєктних команд, а деякі вилучаються, через свою неефективність. За таких умов виникають нові тенденції та інновації в сфері управління проєктами [2].

Однією з основних тенденцій та інновацій в сфері управління проєктами стає впровадження та активне поширення використання штучного інтелекту (ШІ). За опублікованими даними 81 % експертів в сфері управління проєктами вважають, що ШІ спричиняє суттєвий вплив на розвиток організації. Разом з цим вони відзначають, що організації, які не використовують технологію ШІ можуть погіршити своє фінансове становище у 2023-2025 рр. [3].

В будь-якій сфері діяльності ШІ дозволяє управляти проєктами. Організації почали впроваджувати технологію, як для вирішення складних управлінських завдань (візуалізація, планування та ін.), так і для вирішення рутинних повсякденних функцій. Використання ШІ разом

із автоматизацією різних бізнес-процесів, надає можливість отримувати точні дані про витрати, прогрес проєкту, його візуалізацію тощо [1-2].

Впровадження ІІІ для підвищення ефективності управління проєктами сприятиме: повноцінному збору даних щодо продуктивності; підтримці всіх етапів прийняття рішення; оцінюванню та прогнозуванню; оптимізації планування; візуалізації інформації; всебічному аналізу ризиків; систематичному оновленню даних щодо ходу роботи та виконання конкретних цілей. При цьому значну частину функцій в роботі проєктних команд можна передати у сферу відповідальності ІІІ, а саме: генерацію ідей та планів; генерацію описів проєктів, завдань, подій тощо; діагностику ризиків та потенційних проблем; автоматизацію аналізу; впровадження голосових помічників і асистентів; допомогу з дизайном; швидке вивчення документів та підготовку звітів; підготовку презентації проєкту.

Разом із впровадженням ІІІ, однією з основних тенденцій в управлінні проєктами є використання цифрових технологій та інструментів й автоматизація. Практично всі сфери діяльності за останні роки отримали суттєву цифрову трансформацію, яка була необхідною для покращення внутрішніх бізнес-процесів. Управління проєктами не є винятком і сьогодні є багато інструментів у режимі онлайн, що виконують потрібні функції з управління.

Вітчизняні компанії все частіше впроваджують спеціалізовані програмні продукти для планування, контролю та виконання проєктів. Це дозволяє підвищити ефективність управління, зменшити ризики та забезпечити кращий контроль над бізнес-процесами.

Наступною тенденцією експерти в сфері управління проєктами визначають впровадження ключових показників ефективності (КРІ). В сфері управління проєктами КРІ представляють собою такі критерії оцінки праці та дій окремих співробітників, відділів, служб і навіть підприємств у цілому, які мають зрозуміле числове вираження та можливість порівняння із запланованим значенням. Вони дозволяють з високою достовірністю зрозуміти ступінь досягнення поставленої мети. Навіть якщо немає конкретних цифрових показників, завжди можна знайти гнучкіші умови оцінки [2].

В практиці ключові показники застосовуються досить давно, але саме, останніми роками вони зазнали широкого застосування в сфері управління проєктами.

В результаті впровадження КРІ організації отримують:

– правильні узгоджені цілі, що стимулюють зростання та розвиток в обраному напрямі. Більшість бізнес-процесів всередині стають контрольованими;

– процеси управління стають прозорішими, кожен співробітник і керівник відділу знає цілі своєї роботи, і як від досягнення цілей залежить його заробітна плата (зазвичай стимулююча частина);

– співробітникам стає вигідно допомагати один одному в досягненні цілей;

– підвищується мотивація;

– вище керівництво та власники бізнесу отримують ефективну систему оцінки та моніторингу;

– систему управління можна суттєво автоматизувати, а це потенційне зниження витрат та підвищення продуктивності.

Ще однією з основних тенденцій експерти відзначають збільшення частки віддалених співробітників. Подібна форма управління проектами має багато переваг [3]:

– можливість покращувати баланс між зайнятістю та особистим життям;

– поліпшується ефективність персоналу, зменшується кількість відраджень;

– скорочуються витрати по бюджету всього проєкту за рахунок застосування технологій, що дають моментальний зв'язок із клієнтами, членами проєктної групи тощо.

Разом з цим віддалена форма роботи має певні недоліки. Основна проблема полягає в непорозумінні та тимчасовій відсутності зв'язку, що може призводити до зниження мотивації. Як метод вирішення проблеми непорозуміння між працівниками проєкту можна оформити командну культуру з використанням відкритого спілкування у неформальній формі. Не менш ефективним буде призначення відеоконференцій впродовж робочого тижня. Також, для вирішення проблеми керівникам проєкту потрібно мати чіткі очікування, які можна підкріпити постійним інформуванням команди про завдання, які необхідно виконати. Таким чином, буде зворотний зв'язок, а працівник зрозуміє, що він потрібний, цінний, що в свою чергу, сприятиме підвищенню мотивації до роботи [1].

Використання гібридних методологій є ще однією з основних тенденцій в сфері управління проєктами. Важлива інновація, пов'язана з підвищенням вимог до компетенцій в сфері управління проєктами, полягає у впровадженні в практику гнучкої методології Agile та гібридної Hybrid [2]. Вони дозволяють швидше реагувати на зміни вимог, забезпечують більшу гнучкість у плануванні та виконанні проєктів, а також стимулюють співпрацю та комунікацію між учасниками проєкту.

Таким чином, вивчення основних тенденцій та інновацій в сфері управління проектами, що виникають під впливом глобалізації, поширення інформаційних і комунікаційних технологій, дозволить розробляти та реалізовувати правильні стратегії для свого середовища управління проектами.

#### Література:

1. Ви готові до цих 7 трендів управління проектами 2023 року? URL: <https://www.easyredmine.com/ua> (дата звернення: 26.02.2024).

2. Майбутнє управління проектами: як технології змінюють галузь URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/robova-v-it/majbutnie-upravlinnia-proektami/> (дата звернення: 04.03.2024).

3. Управління проектами URL: <https://e-learning.rada.gov.ua/> (дата звернення: 04.03.2024).

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГРУПИ КОМПАНІЙ

**Ткачова С.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

**Чумак А.А.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Україна потребує інноваційного розвитку і має амбіції бути в клубі інноваційних держав світу. Про це зазначається у Стратегіях розвитку країни. Так, метою Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р. є розбудова національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність [1]. У проєкті Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року, зазначається, що вона базується на трьох принципах: 1) розвиток української екосистеми інновацій (допомога науково-дослідницьким інституціям, інноваційним стартапам та технологічним компаніям); 2) багатостороння державна політика підтримки інновацій: від дерегуляції до національних програм; 3) стимулювання інновацій та розвиток технологій, які вирішують актуальні проблеми сучасності та майбутнього [2].

За результатом проведеного аналізу, можна відмітити, що українські компанії різних галузей економіки, які обрали інноваційний вектор розвитку, як правило, посідають лідерські позиції. Прикладами таких компаній є: «Нова Пошта» в сфері експрес-доставки, «Київстар» – у сфері зв'язку, Fozzy Group – у сфері роздрібною торгівлі.

Група компаній Fozzy Group є однією з найбільших торгово-промислових груп України. Унікальність Групи компаній полягає в її мультиформатності. Вона об'єднує підприємства та організації, які займаються торговельним бізнесом, виробництвом продуктів харчування, банківським та ресторанним бізнесами, сферою послуг, ІТ-бізнесом. Fozzy Group активно впроваджує інновації у різних напрямках: запускає власний банкінг, розробляє цифровий бізнес, стабільно підтримує стартапи та прагне забезпечити wow-ефект від сервісу для своїх гостей [3].

Група компаній має багато успішних інноваційних кейсів, які заслуговують на увагу. Кейс 1. «В екосистемі Fozzy Group відкрито R&D-центр штучного інтелекту й інновацій «Лабораторія Зі». Центр створено в структурі TemaBit – ІТ-розробника Групи компаній. «Лабораторія Зі» розробляє просунуті рішення для торгових мереж, логістики й ресторанного бізнесу Fozzy Group [4]. Натепер у команді TemaBit працює майже 1250 професіоналів. У Центрі проводять експерименти зі штучним інтелектом, згортковими нейронними мережами, машинним навчанням, імерсивними технологіями, а також з використанням інтернету речей; розробляються дата-сенса алгоритми, що здатні напряму керувати процесами в магазинах; здійснюються пілотні проекти з експериментами в галузі робототехніки. Головною технологією інженерів R&D-департаменту «Лабораторії Зі» є розумна каса на базі нейромереж та комп'ютерного зору Kissa AI. Перша така каса працює з літа 2021 р. у кафе Кантин київського бізнес-центру Silver Breeze.

Кейс 2. «Fozzy Group переходить на AWS: перші кроки та виклики» [5]. З початком повномасштабної війни Fozzy Group опинилася перед викликами. Зберігати дані на серверах було ризиковано, а оновити обладнання центрів обробки даних складно. «Тому прийняли рішення рухатися у хмару». Це дозволило компанії продовжувати роботу та забезпечувати українців продуктами першої необхідності. Проаналізувавши різні варіанти клаудів, було обрано AWS (Amazon Web Service), оскільки їхня політика партнерської співпраці спонукає до розвитку експертної кваліфікації ІТ-команд за напрямком cloud strategy. Також AWS дає можливості оптимізувати

хмарні ресурси та детально спостерігати за ними у хмарі. Однією з найважливіших хмарних вигід є можливість платити тільки за ті ресурси, які фактично використовуються. З початку співпраці компанія збагатилася внутрішньою експертизою і вже налічує 15+ AWS Certified Solutions Architect (Associate and Professional) та інші сертифікації PRO and Specialty рівнів. Серед працівників TemaBit тільки за перше півріччя 82 людини пройшли навчання із роботи з AWS сервісами на різні тематики: робота в хмарі, безпека в хмарі, створення архітектурних рішень для безперебійного забезпечення роботи компанії.

Кейс 3. «Як технології та цифровізація допомагають бізнесу: досвід Сільпо» [6]. Практики зазначають, що для збереження лояльності споживачів, збільшення аудиторії та покращення бізнес-результатів, компанії мають стати на шлях цифрової трансформації. Для Fozzy Group цифровізація почалася із запуску мобільних додатків Сільпо та Фора. Це спростило участь клієнтів у програмах лояльності, дозволило керувати пропозиціями, легко робити онлайн-замовлення і навіть розраховуватися за допомогою додатка. Взаємодія із споживачем стала швидкою та зручною. Перехід в онлайн також допоміг уникнути використання пластику та паперу в програмі лояльності. Коли в березні 2020 р. стало зрозуміло, що попереду тривалий локдаун, Fozzy Group змогла за п'ять тижнів запустити інтернет-магазин та власну доставку в містах присутності Сільпо.

Високий рівень управління інноваційним розвитком Групи компаній Fozzy Group неодноразово підтверджено нагородами та лідерськими позиціями у рейтингах. Так, у 2019 р. за результатами дослідження Mind Innovation Index 2019, Fozzy Group була названа «Інноваційним лідером галузі «Ритейл», а мережа супермаркетів «Сільпо», яка входить до складу Групи компаній, отримала нагороду в спеціальній номінації «Інноваційність у роботі з клієнтами» [7]. Також у 2019 р. «Сільпо» була визнана однією з найінноваційніших компаній України в рейтингу видання «Влада грошей». Серед багатьох інновацій, які впроваджувалися ритейлером, видання відзначило авторський дизайн супермаркетів, BigData, програму «Власний Рахунок», переведення в електронну форму купонів і фішок для акцій тощо [7]. У 2020 р. три дизайнерські супермаркети Сільпо вчетверте увійшли до Europe's Finest Store – переліку найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів за версією European Supermarket Magazine [8]. У 2021 р. Fozzy Group увійшло до складу ТОП-25 найрозумніших компаній України за версією видання Forbes Україна [9]. За результатами 2022 р. Банк Восток і Fozzy Group стали переможцями у

номінації Best FinTech ecosystem від Ukrainian Fintech Awards [10]. За креативність та інноваційність у маркетинговій діяльності Сільпо отримало 4 високі нагороди Effie Awards Ukraine 2023 [11].

### Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.02.2024).

2. Уряд напрацьовує Стратегію інноваційного розвитку України до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiu-innovatsiynoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr> (дата звернення: 02.02.2024).

3. Сільпо зсередини: як Fozzy Group впроваджує інновації. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/fozzy-group-banking-innovacii/> (дата звернення: 02.02.2024).

4. Fozzy Group створює центр п'ятухного інтелекту й інновацій «Лабораторія Зі». URL: <https://www.fozzy.ua/ua/news/2021/fozzy-group-stvoryuye-tsentr-shtuchnogo-intelektu-y-nnovatsiy-laboratoriya-zi/> (дата звернення: 02.02.2024).

5. Fozzy Group переходить на AWS: перші кроки та виклики. URL: <https://ain.ua/2023/09/26/fozzy-group-perehodyt-na-aws-pershi-kroky-ta-vyklyky/> (дата звернення: 02.02.2024).

6. Як технології та цифровізація допомагають бізнесу: досвід Intertop Ukraine та Сільпо. URL: <https://rau.ua/novyni/intertop-ukraine-ta-fozzy-group/> (дата звернення: 02.02.2024).

7. Мережа «Сільпо» стала єдиним ритейлером у ТОП-20 інноваційних компаній України. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/merezha-silpo-stala-yedinim-ritejlerom-u-top-20-innovacijnih-kompanij-ukrayini> (дата звернення: 02.02.2024).

8. Три супермаркети Сільпо знову потрапили до переліку найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів. URL: <https://rau.ua/novyni/silpo-innovatsijnyh-dyzajniv/> (дата звернення: 02.02.2024).

9. Найрозумніші в ритейлі: Fozzy, Rozetka, МХП і Нова пошта в рейтингу Forbes. URL: <https://rau.ua/novyni/najrozumnishi-v-ritejli/> (дата звернення: 02.02.2024).

10. Лідери українського фінтеху: хто отримав нагороди Ukrainian Fintech Awards. URL: <https://speka.media/ceremoniya-nagorodzennya-ukrainian-fintech-awards-vidbulasya-15-bereznya-v5dgg9> (дата звернення: 02.02.2024).

11. Effie Awards Ukraine 2023: «Сільпо» отримало чотири нагороди. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/effie-awards-ukraine-2023-silpo-otrymalo-chotyry-nagorody> (дата звернення: 02.02.2024).

## ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

**Ткаченко С.Є.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8807-4885>

**Прохватилова А.Ю.**, молодший бакалавр,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний розвиток економічних систем є неможливим без інновацій. Вони оточують нас скрізь, змушуючи реагувати на привнесені ними зміни. В умовах глобалізації в процесах інноваційного розвитку залучені економічні суб'єкти всіх рівнів – від окремої особистості до держав та їх об'єднань. Це обумовлює необхідність постійного запровадження новітніх підходів до ринкової поведінки, методів управління та його функціонального забезпечення.

Відтак, питання управління розвитком економічних систем в умовах інноваційної економіки є актуальними протягом останніх десятиріч й залишатимуться актуалізованими й надалі [1].

Інноваційна економіка ґрунтується на впровадженні інновацій, безперервному технологічному удосконалюванні, виробництві та експортуванні високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю. Основою такої економіки є новітні технології.

Від інших видів економік її відрізняє те, що основну частину прибутку створює інтелект вчених, новаторів, розвиток інформаційної сфери, а не просте матеріальне виробництво, характерне для індустріальної економіки або висока концентрація фінансів, властива для капіталу [1].

Протягом багатьох років перевага більшості високорозвинених країн миру ґрунтується саме на інноваційній економіці. Найбільш відомі з них – США, Японія, Німеччина, Сінгапур, Швеція, Ізраїль, Канада, Австралія. Для цих країн характерний високорозвинений венчурний бізнес, тобто ризикований технологічний або науково-технічний бізнес, який є важливою складовою такої економіки [2].

Досвід економічного розвитку країн-лідерів свідчить, що каталізатором модернізації і структурної перебудови економіки країни є інновації, які сприяють посиленню конкурентоспроможності, прибутковості та інноваційного розвитку підприємств, допомагають завойовувати нові і утримувати існуючі ринки [1].



На рівні національної економіки країни активне впровадження інноваційних розробок забезпечує ефект, що визначає її прискорений економічний розвиток у цілому. Інноваційні проблеми набувають особливого характеру в період ринкової трансформації, змінюється їх спрямованість, задачі та механізм усунення.

Вирішення проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств стає головною умовою забезпечення успішності реформ, що проводяться та інтеграції у світову економіку. Аналіз сучасної економічної практики свідчить, що високих результатів підприємства можуть досягати лише за систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, які відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів товарів, нових виробничих і транспортних засобів, освоєння нових ринків і форм організації виробництва. Це передбачає новаторський стиль господарювання, в основі якого – орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність [2].

Основою масових інновацій і інноваційної економіки є накопичений високоякісний і прогресивний людський капітал. Сучасна інноваційна економіка вважається новою економічною формацією, що поміняє індустріальну економіку. Вона виникла в США наприкінці 50-х років ХХ ст. Характеризується такими основними принципами, індикаторами та ознаками: високим рівнем освіти, науки; високою економічною свободою; декількома технологічними укладами економіки; високою вартістю і якістю людського капіталу; високою конкурентоспроможністю економіки; якістю життя; високою часткою інноваційних підприємств (більше 60 %) і інноваційної продукції; високим попитом на інновації; заміщенням капіталів; ініціацією нових і різноманітних ринків; розвинутою індустрією знань і їх високим експортом [2].

Базовими поняттями економіки, заснованої на інноваціях є: сама інновація, інноваційна діяльність і інфраструктура.

Інновація – це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, що забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг [1].

Інноваційна інфраструктура формує швидкість (темпи) розвитку економіки і підвищення добробуту населення. Розвинені країни миру підтверджують ту тезу, що в умовах наростаючої глобальної конкуренції

на світових ринках виграють власники розвинутої інфраструктури створення і реалізації різних інновацій, а також власники кращих механізмів інноваційної діяльності [1].

Для ефективного функціонування такої економіки інноваційна інфраструктура обов'язково повинна бути функціонально повною. Інноваційна економіка є ризиковою. Інноваційна активність та інноваційний розвиток супроводжуються численними ризиками, які є реакцією зовнішнього та внутрішнього середовища на продюковані інновації [2].

Відтак все більшої актуальності набувають питання економічної безпеки та безпекоорієнтованого управління економічними суб'єктами та системами.

#### **Література:**

1. Кауфман Джош. МВА в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика / пер. з англ. Євгеній Кузнєцова. К. : Наш формат, 2018. 416 с.

2. Кузнєцов Е.А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*. монографія. Вип. 1 / Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон : Грінь Д.С., 2016. С. 118-147.

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА**

**Цімошинська О.В.**, кандидат економічних наук, доцент,

ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія  
управління персоналом, м. Київ, Україна

**Саржинський С.А.**, аспірант,

ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія  
управління персоналом, м. Київ, Україна

Восени 2019 року в Україні відбулася кардинальна зміна цифровізації. Наразі цифрова трансформація оголошена одним із головних напрямків національної політики. Згодом було створено Міністерство цифрової трансформації та інші інституції цифрового розвитку.

Впровадження цифрових технологій, які дають змогу якісно змінити процес. Це включає як «класичні» цифрові технології – великі

дані, штучний інтелект, розподілений реєстр, Інтернет і машинне навчання – так і власні цифрові розробки, які також використовуються на усіх рівнях управління.

Очікується, що органи управління використовуватимуть їх у сфері вдосконалення надання адміністративних послуг та моніторингу на основі розвитку систем ідентифікації, запровадження реєстрової моделі надання послуг, захисту персональних та публічних даних у своїй діяльності. Варто зазначити, що на відміну від багатьох інших країн, в Україні ще не реалізовано принцип стандартного впровадження цифрових послуг, навіть найбільших типів [1].

Ще один напрямок цифровізації послуг стосується впровадження цифрових технологій в адміністративному процесі управління. Це означає визначення проблем, планування, моніторинг та оцінку результатів, а також перегляд рішень. У цьому контексті актуальною та корисною виявилася закордонна практика використання цифрових технологій для налаштування локальних систем управління на основі оцінки користувачів ефективності муніципалітету в режимі реального часу.

Масштаби цифрової трансформації в суспільстві є величезними, і цифровізацію можна розглядати як рупійну силу нових парадигм, концепцій і підходів до державного управління загалом і управління місцевим самоврядуванням зокрема. Відмінною рисою управлінської трансформації є ціннісний підхід до місцевого самоврядування, зокрема посилення впливу громадян на прийняття рішень шляхом використання цифрових технологій та максимізація користі від дій влади для громадян. Метою є спрощення організаційної структури та економія ресурсів. Це призводить до ідеї системи управління як «платформи», де органи управління можуть виступати організаторами взаємодії з бізнесом і громадянами на основі єдиної цифрової екосистеми [2].

Як показує зарубіжний досвід, можливості сучасних технологій штучного інтелекту, що базуються на сучасних вимогах до цифровізації муніципального управління, вирішують різноманітні управлінські проблеми, пов'язані з практикою надання муніципальних послуг громадянам та організаціям. Штучний інтелект може надавати багато послуг у будь-яких життєвих ситуаціях громадян, вчасно та швидко реагувати на запитання громадян, визначати та враховувати потреби окремих осіб та колективних груп, а також може використовуватися для складання плану ефективного використання муніципальних ресурсів.

Однією з ключових сфер використання даних для впровадження цифрових технологій на відповідному рівні є управління надзвичайними ситуаціями. Основною метою цієї діяльності є підготовка до надзвичайних ситуацій та реагування на них, які активізують ресурси міста по-новому та змушують створювати оновлені дані та оперативні процеси, яких раніше не існувало. Крім того, доступ до ефективних даних для відповіді на ці нові питання в умовах зміни обставин і суперечливої інформації є саме ситуацією, яка вимагає створення цифрової інфраструктури, визначених протоколів і організаційних підрозділів в органах управління.

Цифрову трансформацію системи управління вважають новим кроком у розвитку та змісту його реформ загалом. Це дозволяє суттєво підвищити результативність та ефективність діяльності апарату управління в рамках загальних тенденцій формування цифрового суспільства в Україні. Крім того, цифровізація сприятиме підвищенню ефективності. Цифрова трансформація є стратегічною програмою для муніципалітетів, коли бізнес розвивається настільки швидко. Цифрова трансформація відбувається поступово. Нові технології впроваджуються та постійно вдосконалюються, співробітники навчаються та застосовують нові цифрові рішення, а культура організації переходить від ручних методів управління до цифрових систем. Цифровізація українських муніципалітетів просувається поступово, але дуже повільно. Документи зберігаються в хмарі та захищені від фізичних і кіберзагроз. Розгалужена мережа Wi-Fi і мобільних пристроїв робить це можливим [3].

Інформаційні та цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасного світу та все більше проникають у всі сфери життя людини. Вплив Інтернет-технологій, можливість збирати та використовувати різноманітні інформаційні бази даних, інноваційні та зручні програми значно підвищують здатність швидко та ефективно реагувати на виклики та потреби соціального середовища. Сучасна людина значно розширила свій ресурсний потенціал і висуває дедалі вищі вимоги до надання суспільних, особливо соціальних, послуг і має повною мірою використовувати переваги повсякденного життя.

Україна не тільки використовує традиційні підходи до державного будівництва, а й йде в ногу з часом, враховує суспільні потреби та технологічні зміни, має всі підстави використовувати досвід провідних країн світу. Розвитком суспільства стало використання нововведень у державному управлінні. Одним із таких сучасних

підходів, який є частиною сучасних інновацій у сфері державного управління, є цифровізація публічних послуг – національних та публічних. Поняття «публічна служба» повністю оновлено в науковому підході до держави та сучасних вимог суспільства, що вплинуло на державні інститути.

Тому цифровізація розглядається як інновація в державному управлінні, яка впроваджується в публічну практику через механізми інформаційного суспільства і виступає опорною ланкою для всього комплексу публічно-управлінських відносин. Для України це дуже нове, але водночас актуальне питання, яке змінює характер суспільних відносин між державою та суспільством і висуває на перший план питання задоволення інтересів України.

Тому термін «digital» дослівно перекладається як «цифровий» і безпосередньо відноситься до цифрових технологій, найважливішою сферою яких є роль інформації та її сприяння. Метою політики цифровізації є сприяння соціальній взаємодії між громадянами та державою.

Тому це соціальна технологія, тому що вона спрямована на людей. Можна сказати, що це основа інформаційного суспільства, тому синергія публічної взаємодії держави та громадян має бути спрямована на забезпечення потреб та інтересів громадян через своєчасність та продуктивність використання відповідних технологій. Водночас ми розглядаємо це як засіб інновації в державному управлінні, оскільки він спрямований на високий рівень забезпечення процесу вирішення нагальних людських проблем, які в даному випадку пов'язані зі сферою соціальних послуг.

#### Література:

1. «Діджиталізація» – слово 2019 року в Україні за версією онлайн словника «Мислово». (2019). URL: <https://itc.ua/news/didzhitalizacziya-slovo2019-roku-v-ukrayini-za-versiyeyu-onlajn-slovnika-mislovo/> (дата звернення: 10.02.2024).
2. Євсюкова О.В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>
3. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск*. 2020. С. 131-134. DOI: <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>

## УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СПРИЯТЛИВОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ У ПРИКОРДОННОМУ РЕГІОНІ

**Черторижський В.М.**, молодший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна

Управління сприятливим інвестиційним кліматом є одним з важливих питань формування економічних ресурсів прикордонного регіону.

Проблемам вивчення управління інвестиціями, та формуванню інвестиційного клімату приділялась увага у працях вчених Р. Вернона, Дж. Кейнса, К. Макконнелла, А. Маршалла, Б. Оліна, П. Роузенштейн-Родана, Й. Шумпетера, С. Хаймера та ін. Розробка наукових методів залучення інвестицій в регіональному аспектах знайшла відображення у роботах вітчизняних вчених-економістів П. Беленького, М. Козоріз, І. Бланка, М. Долишнього, А. Пересади та ін. [1, 2, 3].

Інвестиційний клімат регіону – особлива підсистема інституційної системи економіки, яка створює передумови для найкращого використання суспільно-економічних відносин у розвитку і науково-технічному оновленні продуктивних сил суспільства через активне інвестування. Інвестиційний клімат дозволяє визначити ту систему орієнтирів, у межах якої відбувається процес інвестування, і на основі цього намітити напрями ефективного використання інвестицій. Він включає стан економіки, соціально-економічну стабільність, рівень розвитку законодавчої бази, рівень розвитку інвестиційної інфраструктури, рівень розвитку продуктивних сил, валютну і фіскальну політику, стан-фінансово-кредитної системи та інвестиційного ринку, інвестиційну активність населення, статус іноземного інвестора та інші фактори [2, 4].

Для інвестора, стан інвестиційного клімату виражається в очікуваному прибутку, а для прикордонного регіону, що приймає, – у реально отриманих закордонних інвестиційних ресурсах

Організаційні аспекти формування інвестиційного клімату треба розглядати на трьох рівнях: національному, регіональному, рівні підприємства. Перший з них формується і забезпечується за допомогою відповідних інструментів державної інвестиційної політики, які можна поділити на три групи: макроекономічні, мікроекономічні та інституціональні.

– макроекономічні визначають загальноекономічний клімат інвестицій, а саме впливають на процентну ставку, темпи зростання економіки і зовнішньоторговельний режим (визначаються комплексом заходів бюджетно-податкової політики).

– мікроекономічні – це заходи, що впливають на окремі складові інвестицій або на окремі галузі: податкові ставки, правила амортизації, гарантії, пільгові кредити.

– інституціональні інструменти дозволяють досягти координації інвестиційних програм приватних інвесторів і включають державні органи інвестиційної політики, об'єднання підприємств, інформаційні служби.

На регіональному рівні місцеві органи влади у своїй роботі керуються як законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації» і «Про інвестиційну діяльність», так і положеннями інших законів і підзаконних нормативних актів у сфері інвестиційної діяльності в регіоні.

Відповідно для розв'язання завдання ефективної організації інвестиційного процесу в регіоні, керуючись цими законами, необхідно розробити і реалізувати ряд заходів, що дозволяють:

- сформуванню цілісної системи управління інвестиційним процесом;
- підготувати і представити потенційним інвесторам інвестиційні проекти і бізнес-плани, що відповідають міжнародним стандартам і мають високу економічну ефективність;
- створити систему інституціональних механізмів регулювання і здійснення інвестиційної діяльності в регіоні, які забезпечують залучення необхідних фінансових ресурсів і реалізацію відповідних проектів.

Можливості регіону в області законодавства, що суттєво впливає на інвестиційну активність, в основному пов'язані із встановленням місцевих податків і податкових пільг, законодавчим регулюванням (на регіональному рівні) проведення тендерів, інвестиційних конкурсів, встановленням правил користування природними ресурсами.

Значно ефективнішим є законодавче регулювання на рівні регіону проведення тендерів та інвестиційних конкурсів, позитивний ефект від чого досягається завдяки двом факторам:

1) більш ефективний, тобто ближчий до оптимального розподіл інвестиційних ресурсів, що досягається завдяки добросовісній конкуренції;

2) зниження трансакційних витрат, котрі здійснюють інвестори у зв'язку з участю в інвестиційній діяльності (під трансакційними

розуміємо витрати, пов'язані з отриманням інформації, переговорами, а також інші витрати, пов'язані більше із здійсненням угод, ніж з виробничим процесом).

У нинішніх умовах інвестор при прийнятті рішення про інвестування робить вибір не між регіонами, а між регіоном, який він добре знає, і процедурою розміщення коштів у ліквідні цінні папери на фінансовому ринку. Тому в умовах існуючих високих ризиків, за залучення капіталів регіонам доречніше змагатися не стільки між собою за абсолютними показниками рентабельності капіталовкладень, скільки намагатися підтримувати норму прибутку в регіоні не нижче, ніж норма прибутку (доходність) на фінансовому ринку і відповідати прийнятному для даного інвестора рівню ризиків.

Відповідно, сприятливість інвестиційного клімату буде при цьому залежати від взаємодії суб'єктів інвестиційної діяльності, ефективність якої буде визначатись розвитком як в межах регіону, так і в країні в цілому такого фактору, як інвестиційне партнерство головних учасників інвестиційного процесу: держави, реального та фінансового секторів економіки.

Відмітимо, що будь-який інвестиційний процес, котрий втілюється в конкретний інвестиційний проект, в аспекті його запуску потребує наявності інвестиційних ресурсів і їх більш-менш ефективного комбінування.

В аспекті окупності він спирається на ринкову нішу регіонального або зовнішнього ринку, в якій може бути реалізована продукція, яка створюється на виробничих потужностях, введених в дію внаслідок інвестиційного процесу. При цьому з позицій внутрішнього господарства регіону, в тому числі і внутрішнього (регіонального) ринку, існують відповідні набори і комбінації інвестиційних ресурсів та умов окупності інвестиційних проектів, що змінюються при переході на зовнішній ринок. Виходячи з таких об'єктивних відмінностей внутрішніх і зовнішніх економічних умов господарювання витікає необхідність і доцільність здійснення двох груп інвестиційних проектів [3, 5].

Першу групу інвестиційних проектів можна здійснювати головним чином на базі інвестиційного комплексу регіону з використанням внутрішніх інвестиційних ресурсів як держави, так і регіону з емісією грошей пропорційно їх наявності. Продукція і послуги – кінцевий підсумок таких інвестицій – повинні цілком орієнтуватися на внутрішній, зокрема, регіональний ринок.



Другу групу інвестиційних проектів складають масштабні наукомісткі проекти, здійснювані в рамках корпорацій, зокрема, промислово-фінансових груп (ПФГ). Ці інвестиційні проекти, в незалежності від того, здійснюють їх державні, приватні або змішані структури, повинні користуватися всілякою підтримкою держави, в тому числі пільговим кредитуванням, податковими пільгами. Вони повинні бути надійно захищені широким спектром заходів державного. Такий підхід не дозволить вітчизняним фірмам паразитувати на монополізмі і необмеженій державній підтримці [6].

Оптимізація інвестиційного клімату повинна спиратися на активне використання організаційних, економічних і соціальних резервів власне регіонального характеру. У їх числі:

- вдосконалення процесів приватизації, в тому числі приватизації під інвестиційні зобов'язання; розробка і впровадження системи заходів постприватизаційної підтримки підприємств;

- формування прикордонної інвестиційної інфраструктури страхових, консалтингових, інжинірингових, аудиторських та інших фірм, інвестиційних банків, створення в банках інвестиційних відділів; формування і розвиток інноваційної інфраструктури, адаптованої до ринкового середовища;

- подолання інформаційної закритості, збільшення інформованості учасників інвестиційного процесу і підвищення прозорості інвестиційного ринку;

- використання прикордонним регіоном можливостей європейської інтеграції і міжнародних фінансових організацій.

### Література:

1. Гура А.О. Інвестиційний клімат в Україні: сучасний стан та напрями покращення. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2015. Вип. 15. С. 188-196. URL: <http://oaji.net/articles/2015/1053-1444984458.pdf>
2. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. К. : Ника-Центр, 2005. 600 с.
3. Долішній М.І., Беленький П.Ю., Бідак В.Я., Бойко Є.І., Вовканич С.Й. Регіональна політика: методологія, методи, практика / М.І. Долішній (відп. ред.). Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2001. 719 с.
4. Богуславська С.І. Інвестиційна діяльність на сучасному етапі розвитку економіки регіону. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1. С. 161-168.
5. Сталинская Е. Оценка инвестиционной привлекательности регионов Украины. *Економіст*. 2003. № 9. С. 68-69.
6. Пиданяк О. Інвестиційна привабливість регіонів України: соціально-економічний аспект. *Економіка України*. 2004. № 8. С. 82-85.

## ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

**Цімошинська О.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом, Україна

**Шишов С.А.**, аспірант,  
ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом, Україна

В умовах формування економіки знань здібність країн вироблювати та застосовувати знання, берегти й ефективно застосовувати наявний науково-технічний запас дозволяє діставати конкурентні переваги та прискорювати соціально-економічний розвиток суспільства. Наукові ідеї, інновації та нові технології стають головними факторами розвитку суспільства пліч-о-пліч із традиційними, а також зараджують вирішити проблему вичерпаності ресурсів, максимально раціонального їх використання.

Низькувата інноваційна активність суб'єктів господарювання обумовлена ланцюгом причин: наявністю чіткої стратегії впровадження наукоємних технологій; неприсутністю розвиненої інноваційної інфраструктури; орієнтацією на імпорт високотехнологічного обладнання; безвладною увагою до піднесенню власного науково-технічного потенціалу; недосконалість інструментів захисту прав інтелектуальної власності та ін. Основною завадою запровадження інноваційного розвитку є недостатній обсяг фінансових вкладень. Тому виникає необхідність у теоретичному обґрунтуванні та формуванні методів цілісного уявлення щодо запровадження фінансування інноваційного розвитку країни, що дасть можливість забезпечити оновлення матеріальної бази, збільшити обсяги виробництва, покращити ділову активність, випуску конкурентоспроможної на світових ринках продукції.

Перехід України до інноваційної моделі розвитку національної економіки є однією із можливих шляхів до підвищення якості економічного зростання [3, с. 9].

Варто зазначити, що пряме фінансування наближує здійснення наукових досліджень та освоєння новітніх галузей промисловості, а запровадження пільгових умов збільшує технічний рівень виробничої бази діючих підприємств, стимулює впровадження ними прогресивних технологій та результатів прикладних досліджень і новацій. Основними видами інноваційної діяльності є: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; розроблення технологій, розширення раніше освоєних виробництв на базі продуктивніших технологій; створення

промислового зразка та проведення промислових випробувань; придбання патентів, ліцензій і ноу-хау; інвестиційна діяльність, необхідна для реалізації інноваційних проєктів; сертифікація та стандартизація інноваційної продукції, а також матеріалів, необхідних для її виготовлення; маркетинг і організація ринків збуту інноваційної продукції; підготовка та перепідготовка кадрів для інноваційної діяльності.

Досвід розвинених країн світу демонструє про існування низки ефективних форм підтримки інноваційної сфери [1, с. 37-38]: гарантування державою позик, пільгове кредитування інноваційного підприємництва, податкові пільги щодо стимулювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, зменшення оподаткованого доходу, зменшення суми податкового зобов'язання, банківське кредитування, вкладання коштів у розвиток інноваційної інфраструктури, активне використання програмно-цільових методів у разі розподілу бюджетних коштів, зворотне та незворотне фінансування малих інноваційних фірм на конкурсних засадах, венчурний (ризиковий) капітал тощо. Кожна країна самостійно обирає співвідношення між зазначеними конфігураціями, як правило, враховуючи такі принципи [1, с. 38]: 1) податкові преференції повинні мати прозорі критерії та процедуру одержання, стимулювати всі підприємства інвестувати у власний інноваційний потенціал; 2) використання адресної допомоги для підприємств, чий проєкти мають виняткове значення для економіки чи безпеки країни; 3) урахування вимог до податкових стимулів: простота доступу, низький рівень витрат на адміністрування з боку держави та підприємств, гарантованість одержання стимулів у разі виконання вимог, стабільність правил; обґрунтованість та юридична захищеність методів акумуляції коштів тощо. Про ефективність міжнародного досвіду підтримки інноваційної діяльності демонструє знаходження високотехнологічних корпоративних структур на верху рейтингу найдорожчих брендів світу.

Для забезпечення інноваційного розвитку України варто здійснити комплекс заходів, а саме: розробити та впровадити цільову комплексну державну програму інноваційного розвитку; забезпечити захист прав інтелектуальної власності та сприятливого клімату для створення власних наукоємних виробництв; зміцнити банківську систему; стимулювати інвестування інноваційної сфери; налагодити взаємодію державного та підприємницького секторів щодо комерціалізації інновацій; розширити міждержавне співробітництво в галузі наукових розробок та інноваційної діяльності.

Отже, унаслідок неадекватної уваги до розвитку науково-технічної сфери, структурної деформованої національної економіки, домінування низько-технологічних виробництв виявлятиметься недостатній рівень використання інноваційного потенціалу України. Установлено, що для реалізації інноваційної діяльності варто використовувати різні джерела фінансування, оскільки кожне з них має свої переваги та недоліки. Відповідно вирішення наявних проблем планування, використання та управління фінансуванням інноваційного розвитку забезпечить конкурентоспроможність національної економіки.

#### Література:

1. Власова І. Особливості фінансування інноваційної сфери в розвинених країнах світу. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 1. С. 36-46.
2. Корольова-Казанська О. Джерела фінансування інноваційних проєктів підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Вип. 5. С. 280-283.
3. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2021 році: щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. К.: НІСД, 2022. 256 с.

## ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИЗМІ: ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ

**Чеченко О.С., Ключівська Н.П., Ключівська Т.П.,**

здобувачі першого (бакалаврського) рівня ВО\*,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

У сучасному глобалізованому світі туризм є однією з найбільш динамічних галузей економіки. Розвиток інформаційних та Інтернет-технологій неодмінно впливає на цю галузь, вносячи інновації та покращуючи життя туристів. Саме Інтернет може стати «проривом» України у рекламний простір країн світу, ознайомлюючи потенційних закордонних туристів із можливостями українського туристичного бізнесу, перевагами відпочинку на курортах України та у системі сільського (зеленого) туризму.

Перш за все, інформаційні Інтернет-технології дозволяють потенційним туристам швидко та зручно знаходити необхідну інформацію про різні туристичні напрямки, готелі, ресторани, екскурсії

---

\* Науковий керівник – *Миронов Ю.Б., к.е.н., доцент*

та інші послуги. Завдяки пошуковим системам та онлайн-довідникам можна дізнатися про рейтинги готелів та знайомитися з відгуками інших туристів, знайти найкращі пропозиції та забронювати все необхідне зручним для себе способом, чи через веб-сайт, мобільний додаток або соціальну мережу. Таким чином, інформаційні технології роблять процес планування та організації поїздки більш доступним та ефективним.

Окрім того, Інтернет-технології також змінюють спосіб, яким ми мандруємо. Завдяки мобільним пристроям та безкоштовному Wi-Fi, туристи можуть легко залишати свої враження та ділитися фотографіями зі своїми друзями та родиною. Багато туристичних об'єктів та міст пропонують спеціальні мобільні додатки, які надають детальну інформацію про місцевість, включаючи історію, культуру та рекомендації щодо найкращих місць для відвідування. Також інтерактивні мапи та навігаційні системи допомагають туристам швидко зорієнтуватися в новому місці та знайти найкоротший шлях до пам'яток чи готелю.

Інформаційні та Інтернет-технології також революціонізують готельний бізнес та послуги, пов'язані з ним. З'явилися онлайн-сервіси, які дозволяють порівнювати ціни, а також здійснювати онлайн-реєстрацію та оплату. Сучасні готелі впроваджують інноваційні рішення, такі як розумні карти-ключі, системи автоматичного замовлення послуг та мобільні додатки для зручного замовлення номерів чи ресторанних столиків. Все це сприяє полегшенню процесу заселення та забезпечує більш комфортний відпочинок для гостей. Інформаційні та Інтернет-технології також впливають на розвиток нових форм туризму, таких як екологічний туризм та віртуальний туризм. Екологічний туризм (або екотуризму), набуває все більшої популярності, туристи стають більш усвідомленими про екологічні аспекти своїх поїздок. Інформаційні технології допомагають знаходити та бронювати еко-готелі, екскурсії та інші послуги, спрямовані на збереження природи та місцевої культури.

Віртуальний туризм стає щораз популярнішим серед тих, хто не може або не бажає подорожувати фізично. Завдяки віртуальній реальності та 360-градусним відео, люди можуть відчути себе присутніми в будь-якому місці світу, не виходячи з власного дому. Це відкриває нові можливості для туристичних організацій та підприємств, які можуть надавати віртуальні тури та послуги для віртуальних мандрівників.

Усі ці інноваційні аспекти інформаційних та Інтернет-технологій в туризмі допомагають зробити поїздки більш доступними, комфортними та цікавими для туристів. Завдяки їм ми можемо швидко знайти необхідну інформацію, легко забронювати послуги та насолоджуватися новими враженнями. Таким чином, інформаційні та Інтернет-технології перетворюють туризм на ще більш захоплюючий та доступний вид відпочинку.

#### Література:

1. Миронов Ю.Б. Інтернет-технології в туризмі.  
URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/Internet.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/Internet.htm) (дата звернення: 10.01.2024).

## ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ

**Чиж Н.М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-1951>

Впровадження нововведень у банківській сфері сприяє не лише розвитку самої банківської системи України, але й економіки в цілому. У сучасних умовах інновації виявляються ефективним засобом конкуренції між банківськими установами, оскільки, створюючи для клієнтів більшу цінність, ніж традиційні банківські послуги, вони сприяють зростанню прибутків інноваційних банків через розширення їхньої ринкової частки та, врешті-решт, збільшення вартості їхнього бізнесу.

Варто відзначити, що функціонуючи в умовах швидкозмінного глобального економічного середовища, вітчизняні банки стикаються з рядом важливих завдань та можливостей, пов'язаних із необхідністю ефективного впровадження інновацій.

По-перше, швидкі технологічні зміни створюють нові можливості для розвитку та впровадження інновацій в банківському секторі. Зростання використання цифрових технологій, блокчейну, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень впливає на те, як банки обслуговують своїх клієнтів, управляють ризиками та оптимізують свою діяльність.

По-друге, конкуренція на банківському ринку зростає, і банки, щоб залишатися конкурентоспроможними, повинні швидко реагувати на зміни в умовах, впроваджуючи інноваційні стратегії управління. Це включає в себе розробку нових фінансових продуктів, оптимізацію процесів та покращення відносин із клієнтами.

По-третє, споживачі стають більш вимогливими та інформованими, тому важливо для банків адаптувати свою діяльність до змінних потреб клієнтів. Інноваційне управління дозволяє банкам створювати і удосконалювати продукти та послуги, що відповідають сучасним очікуванням клієнтів.

Основною мотивацією для впровадження інновацій в банківській галузі є очікування отримання прибутку. Банки, які базують свої відносини з клієнтами на принципах партнерства та взаємовигоди, мають інтерес в збільшенні капіталу своїх клієнтів, які, сподіваючись на інновації, розглядають співпрацю з банком як можливість отримати більше вигоди при певному рівні ризику порівняно з минулим [1, с. 39]. Однак сприятливі умови для виникнення інновацій у банківській галузі формуються переважно внаслідок змін у зовнішньому банківському середовищі. Ключовим інституційним фактором, що впливає на процес розробки та впровадження банківських інновацій, є існуюча система регулювання банківської діяльності у країні, а також законодавство, яке визначає розвиток інших фінансових ринків [2, с. 404].

На наш погляд, поняття інноваційної діяльності в банківському ринку має широкий спектр, оскільки воно включає не лише впровадження нових банківських продуктів чи послуг, але й ряд організаційно-управлінських нововведень, що практично застосовуються в банківській діяльності. Важливо відзначити, що банківська система України повинна мати достатню кількість інноваційних ресурсів для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання, розвитку інвестиційної діяльності, формування резервів та підтримки власної ліквідності. Оптимізація інноваційної політики вітчизняних банків сприяє зростанню доходів банківських установ і стабільності банківської системи в цілому.

Інноваційну політику банку розглядають як форму сучасного управління, що передбачає визначення цілей та умов реалізації інноваційної діяльності, спрямованої на підвищення

рівня конкурентоспроможності та оптимальне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Інноваційна політика охоплює всі етапи інноваційного процесу, маркетингову діяльність, організаційну структуру і культуру банку. Вона базується на таких принципах, як переважання стратегічного підходу над тактичним, відповідність вимогам ринку, комплексний підхід, визначення цілей і їхніх пріоритетів, систематичність [3, с. 44].

З урахуванням специфіки банківської діяльності, управління інноваційною сферою в банківському секторі слід сприймати як процес забезпечення всіма необхідними ресурсами для розвитку та удосконалення банківського інноваційного напрямку. Це включає в себе розробку нових технологій, продуктів та послуг, а також забезпечення належного рівня якості обслуговування клієнтів та використання сучасних засобів та методів зв'язку.

На нашу думку, доцільно застосовувати комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю в банківському секторі, орієнтований одночасно на різні організаційно-економічні аспекти, але підпорядкований єдиному стратегічному концепту. Цей підхід спрямований на задоволення потреб клієнтів у нововведеннях та успішне втілення інноваційної політики банку.

Отже, дослідження основ інноваційного управління в діяльності вітчизняних банків стає надзвичайно важливим у контексті забезпечення їхньої конкурентоспроможності, утримання лідерства та відповіді на глобальні тенденції у фінансовому секторі.

#### Література:

1. Єгоричева С.Б. Банківські інновації. навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 208 с.

2. Чиж Н.М., Дзямулич М.І. Банківські інновації: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Серія «Облік та фінанси». Збірник наукових праць. Луцький НТУ.* 2012. Вип. 9(33). Ч. 4. С. 403-411.

3. Ткачук В.О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. № 2. С. 43-51.



## СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Шаповал В.С.**, здобувач вищої освіти,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
**Косенко А.В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>

Виникнення теорії інновацій зумовлене перебігом історичного розвитку суспільного виробництва, особливо в період його індустріалізації. Періодично чергуються фази поживлення виробництва, потім його бурхливе зростання, настання кризи надвиробництва, що переходить в стадію депресії, стали сприйматися як певні закони функціонування капіталу і певна властивість, властива економіці машинного виробництва. У свою чергу, державно-монополістичний шлях розвитку вітчизняної промисловості з жорсткою системою планування і розподілу породив певною мірою надії на стабільність темпів індустріалізації. З цією метою створювалися гігантські однопродуктові підприємства, які багато в чому повторювали недоліки функціонування великого капіталу. Монополія таких підприємств забезпечувалася централізованим розподілом неконкурентоспроможної продукції споживачам, що негативно позначалося на темпах науково-технічного прогресу і призводило до екстенсивного розвитку промислового виробництва.

У 1925 р економіст Микола Кондратьєв, вивчивши великий статистичний матеріал, пов'язаний з циклічністю чергування фаз в промисловому виробництві, встановив існування довгих хвиль (або циклів), або великих циклів кон'юнктури. У результаті цього дослідження було визначено, що основою довгих хвиль (або циклів) тривалістю від 40 до 60 років є зміна пасивної частини капіталу, до якої належать будівлі, споруди, комунікації, передавальні пристрої тощо. Середні промислові цикли тривалістю 7-10 років включають заміщення активної частини капіталу у вигляді верстатів, транспортних засобів тощо. Короткі хвилі тривалістю 3-3,5 роки поширювалися ринковими кон'юнктурними змінами по відношенню до окремих видів продукції.

У хвильовій теорії Н.Д. Кондратьєва австрійський економіст Йозеф Шумпетер, який працював у Гарвардському університеті в США,

бачив можливість подолання криз і спадів у промисловому виробництві шляхом інноваційного оновлення капіталу за допомогою технічних, організаційних, економічних і управлінських інновацій. У своїй фундаментальній праці «Ділові цикли» (1939) Шумпетер навів три типи циклів. Перший цикл був пов'язаний з промисловою революцією, яка почалася з розвитком промисловості у Великобританії. Другий цикл збігся з появою залізниць, машинобудування, пароплавів і тривав до 90-х років XIX століття. Третій цикл був пов'язаний з використанням електроенергії в промисловості, винаходом двигуна внутрішнього згорання, розвитком хімічної промисловості.

У теорії і методології інновацій ділові цикли, наведені Шумпетером, тепер зазвичай пов'язані зі зміною технологічних режимів суспільного виробництва. У тісному зв'язку зі зміною фаз життєвого циклу технологічного порядку прийнято виділяти в сучасному понятті інноваційні інновації-продукти, нововведення-процеси і модифікації продукції. Інновації-продукти прийнято вважати первинними. Вони з'являються в глибинах економіки попереднього технологічного порядку. Сама поява неординарних нововведень-продуктів означає фазу виникнення нового технологічного порядку. Однак його повільний розвиток протягом певного періоду часу пояснюється монопольним становищем окремих фірм і компаній, які першими застосували продуктові інновації і успішно розвивалися, домагаючись високих прибутків, оскільки захищені законами про інтелектуальну власність.

У сучасній концепції теорії інновацій прийнято виділяти такі поняття, як життєвий цикл продукції і життєвий цикл технології виробництва. Життєвий цикл товару складається з чотирьох фаз. На першому етапі проводяться дослідження і розробки для створення інноваційного продукту. Завершується етап передачею розробленої технічної документації виробничим підрозділам промислових організацій. На другому етапі відбувається технологічний розвиток крупносерійного виробництва нової продукції. І перша, і особливо друга фаза пов'язані зі значними ризиковими інвестиціями, які розподіляються на поворотній основі. Подальше збільшення масштабів виробництва супроводжується зниженням собівартості продукції і збільшенням прибутку. Це дає можливість окупити вкладення в першу і другу фази життєвого циклу продукту. Потім настає третя фаза, особливістю якої є стабілізація обсягу продукції, що випускається. На четвертій фазі спостерігається поступовий спад виробництва і продажів.

Таким чином, інноваційний менеджмент - це процес управління кардинальними змінами в продуктах праці, засобах виробництва, послугах та іншій інноваційній діяльності, що є одним з основних напрямків розвитку суспільного виробництва. Підприємствам слід розширювати залучення позикових коштів і власного прибутку для реалізації інновацій, впровадження нового обладнання і технологій, організації нових галузей, що підвищують економічну стійкість і конкурентоспроможність.

Аналіз документів з реформування промислових підприємств показує, що в процесі корпоративного розвитку будуть розглянуті можливості створення інноваційних дочірніх підприємств в різних сферах діяльності. Всі напрямки і форми інвестиційної діяльності підприємства здійснюються за рахунок сформованих ним інвестиційних ресурсів. Рівень ефективності не тільки інвестиційної, але і всієї виробничої діяльності підприємства багато в чому залежить від характеру формування цих ресурсів. Інвестиційні ресурси підприємства - це всі форми капіталу, залучені ним для інвестування в реальні та фінансові інвестиційні проекти.

Всі напрямки і форми інвестиційної діяльності підприємства здійснюються за рахунок сформованих ним інвестиційних ресурсів. Рівень ефективності не тільки інвестиційної, але і всієї виробничої діяльності підприємства багато в чому залежить від характеру формування цих ресурсів. Інвестиційні ресурси - це всі форми капіталу, залучені ним для інвестування в реальні та фінансові інвестиційні проекти. Таким чином, при аналізі організації інноваційного менеджменту необхідно спиратися на категорію «інноваційний менеджмент» і враховувати як процесні, так і системні аспекти організації управління.

#### **Література:**

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012). Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668.
2. Кобелева Т.О. Формування показників комплаєнс-безпеки держави та підприємства. *Механізми управління соціо-екологоекономічною безпекою держави*: колективна монографія / Т.О. Кобелева, А.М. Черчик, Н.В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Черчик. Луцьк : Терен, 2019. С. 193-208.
3. Кобелева Т.О. Чотири стратегії комплаєнс-захисту в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців, Харків, 07 листопада 2019 р. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 192-195.

4. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Складові економічної безпеки будівельного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2022 р.) / орг. ком.: Н. Канцедал [та ін.]; Полтав. держ. аграрний ун-т. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1174-1176.

5. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Методичний підхід до комплексного оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовтня 2022 р. / відп. ред. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ ім. Л. Українки, 2022. С. 71-74. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60200>

6. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Система індикаторів оцінки економічної безпеки будівельного підприємства. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів*: матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15-16 листопада 2022 р. / орг. ком.: О.І. Маслак [та ін.]; Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського [та ін.]. Електрон. текст. дані. Кременчук, 2022. С. 376-379.

7. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

## CHARACTERISTICS OF THE MOTIVATION OF IT EMPLOYEES WHO WORK REMOTELY

**Shaforenko S.**, postgraduate\*,  
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

With the development of technology and the widespread use of the Internet, employees have the opportunity to choose a convenient type of employment. In this regard, remote work is gaining more and more popularity worldwide, expanding people's opportunities to realize themselves in their favorite profession. According to a study by the Pew Research Center, by 2020, only 6 % of workers globally were expected to work remotely. However, already in 2022, this indicator increased to 25 %, and in 2023, more than 60 % of specialists from various companies around the world chose the remote work mode [1]. According to a study by Upwork, in 2023, there were 73.5 million people working remotely worldwide, and by 2028, their number is expected to increase to 162.3 million.

In Europe, the knowledge, skills, and abilities of teleworkers are most widely used in science and education (19% of employees with remote work experience), business services such as law, auditing, consulting, market

---

\* *Scientific supervisor – Zaika S.O., Doctor of Economics, Professor*

research – 18 %, programming – 11 %, design – 8 %, translation services – 8 %, and creative professions – 8%. Additionally, a wide range of occupations related to the Internet are highlighted, such as Internet commerce – 12 %, Internet advertising – 10 %, site administration – 10 %, system administration – 7 %, copywriting – 11 %, design, and website layout – 13 % [2].

Among IT specialists, the popularity of remote employment is constantly growing. In recent years, there has been an increase in the number of companies that provide the opportunity for IT workers to work remotely. In pursuit of the best personnel, companies offer increasingly attractive working conditions. However, even so, not all employees are satisfied with their work. This means that companies that want to remain competitive must carefully consider the motivation system for their IT professionals. Proper motivation of employees allows:

- reduce staff turnover;
- attract top employees;
- motivate existing employees;
- improve the quality of project implementation, etc.

Given that motivation is a key factor in achieving high productivity and retaining talented employees, studying the motivational characteristics of telecommuters is an extremely important task. The current employer in the IT field is aware of their dependence on professional employees, and they are ready to motivate and protect the team, taking into account material, social, and career requests [3].

The head of IT-Leaders, B. Kovalevska, presented the results of a study on the motivation of employees during remote work during the quarantine period. According to the findings, after many professionals gained experience working remotely during the pandemic, 40% expressed a desire to avoid returning to office work. Additionally, 41% claimed that their motivation and efficiency increased significantly during the transition to remote work. Since, at that time, there was no system of motivation from companies due to the fragmentation of teams, employees independently searched for information on ways to increase their own motivation and efficiency [4].

Motivation is an internal dynamic state of an individual, determined by the totality of their needs, values, and goals, and manifested in the conscious choice of a specific type of behavior. This state is the result of the influence of various external and internal factors that activate, stimulate, and direct the individual to achieve certain goals. Motivation determines the limits and forms of an individual's activity, contributing to the formation of

motivational guidelines and the conscious choice of a path to meeting one's needs and achieving set goals [5]. The motivation of IT workers who work remotely can be considered taking into account the following:

– *Internal motivation* is the result of the employee's personal values and interests. For IT workers who work remotely, an important internal motivation is a sense of their own uniqueness and significance. They strive for self-realization and creative self-expression.

– *Extrinsic motivation*, on the other hand, is the result of external factors such as wages, working conditions, social recognition, etc. For IT employees who work remotely, significant external motivations include a flexible work schedule, the possibility of self-organization and self-control, as well as positive feedback from the team leader or CTO, promotions, etc.

Remote work can lead to feelings of social isolation and loneliness. Therefore, understanding the impact of these factors on employee motivation is important.

For IT workers, the most important needs include the desire to achieve professional and personal growth, the implementation of creative ideas, interest, and benefit from participating in projects, satisfaction with the work process itself, the desire to receive recognition for one's achievements, as well as the desire to work in a friendly and qualified team.

At the same time, social interaction is less in demand for IT professionals. As a rule, they strive for independent work, not feeling the need for constant control and feedback from management.

Material motivation is one of the most important factors affecting the satisfaction of IT specialists with their work. It includes:

– *Salary* — IT professionals usually receive a high salary, but their satisfaction depends on whether it meets their expectations.

– *Bonuses* are additional incentives for IT specialists, which can be paid for achieving certain goals, successfully completing projects, etc.

– *Stock options* give IT professionals the opportunity to become part owners of the company, serving as an additional incentive for their motivation.

No less important is the factor for the satisfaction of IT specialists with their work, which is intangible motivation. It includes:

– *Security* is social insurance, medical insurance, compensation for training and development expenses, etc.

– *Comfort* is a comfortable workplace, a flexible work schedule, the possibility to work remotely, etc.

– *Development* is opportunities for training and professional development, participation in conferences, etc.

Some IT companies offer their employees non-standard «perks» or benefits, which can serve as additional motivation factors, for example:

- Apple pays employees who have «paused» their favorable age for having children for a career, covering the process of freezing and storing eggs.
- Google provides parental leave and cash compensation after having children. Death benefits are also available: the widow or widower will receive 50% of the former employee's salary for 10 years.
- Nike prioritizes employee mental health by offering additional time off to reduce stress [6].

These examples show that companies working in IT are increasingly aware of the importance of creating a favorable working environment for their employees. They offer a variety of tangible and intangible incentives to attract and retain the best IT professionals.

So, the motivation of employees who work remotely has a number of features that distinguish it from the motivation of employees who work in the office. These features include:

- lack of direct contact with colleagues and the manager, which can lead to a feeling of isolation, a reduced sense of belonging to the team, and a loss of motivation to work;
- the need to independently plan working hours and organize the workplace, which can be a challenging task for some employees, especially for those who do not have remote work experience;
- lack of control on the part of the manager, which can lead to a decrease in labor productivity and an increase in the possibility of evading duties, etc.

To effectively motivate teleworkers, it is necessary to take into account their characteristics and apply methods that meet their needs. This will allow companies to optimize working conditions and increase employee satisfaction and productivity.

#### **Literature:**

1. 10 причин працювати з дому та підвищувати продуктивність. URL: <https://genius.space/lab/10-prichin-pratsyuvati-z-domu-ta-pidvishhuvati-produktivnist/> (дата звернення: 27.01.2024).

2. Racette, D. (2018). Exploring Freelance Business Practices. URL: [http://www.atanet.org/chronicle/feature\\_article\\_october2007\\_freelance.php](http://www.atanet.org/chronicle/feature_article_october2007_freelance.php)

3. Яковенко, О.І. (2022). Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 33(72). № 1, С. 34-39. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>

4. Kowalewska, B. Co motywuje specjalistów IT w COVID-owej rzeczywistości. (n.d.). URL: <https://it-leaders.pl/ua/covid-raport> (date of application: 28.01.2024).

5. Zaika, S., Kuskova, S., Zaika, O. (2020). The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємство та інновації*, no. 15, pp. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8>

6. Мотивація персоналу в ІТ сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyuvaty-personal-v-it-sferi> (дата звернення: 30.01.2024).

## МЕТОДИ ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

**Янчева Л.М.**, кандидат економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

**Акімова Н.С.**, кандидат економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8608-8757>

**Наумова Т.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8373-870X>

У ринковій економіці успішна діяльність кожного підприємства нерозривно пов'язана з його інноваційною діяльністю та інноваційною стратегією.

Головною метою інноваційної діяльності торговельних підприємств є створення нового продукту (послуги) та максимізація прибутку від їхньої реалізації. Слід зазначити, що інновації здебільшого пов'язані із суттєвими або радикальними змінами в роботі підприємства, тому завжди містять значний ризик отримання втрат від застосування інноваційних рішень чи впровадження інноваційного продукту [1, с. 45].

Незважаючи на те, що торгівлю вважають галуззю, яка має невисокий інноваційний потенціал (якщо порівнювати з високотехнологічними підприємствами), на сучасному етапі її розвитку з цим твердженням можна посперечатися. У торговельну галузь активно вступають передові технології торгівлі та маркетингу, різноманітні інформаційні, технічні та технологічні інноваційні проекти розвитку, які докорінним чином змінюють традиційне уявлення про торговельний бізнес [2, с. 32].



Під інноваційною діяльністю підприємства торгівлі слід розуміти практичне використання досягнень науково-технічного прогресу з метою зростання товарообігу та прибутку, більш повного задоволення попиту споживачів. Стратегія підприємства - це система перспективних заходів, спрямована на підвищення ефективності торговельно-господарської діяльності.

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від виду підприємства, від його розмірів, цілей та завдань, які воно перед собою ставить, умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

На вибір стратегії істотно впливають, по-перше, фінансові можливості фірми, оскільки подальший розвиток підприємства вимагатиме значних фінансових витрат. По-друге, чисельність, кваліфікація, досвід персоналу, які суттєво впливають на ефективність роботи підприємства. По-третє, формування інноваційної культури працівників, що передбачає як підготовку кадрів для інноваційної діяльності, так і створення ефективної системи мотивації та організації праці. По-четверте, тимчасовий чинник, тобто реалізація стратегії має здійснюватися у суворо встановлені терміни.

Завершальний етап вибору стратегії – її оцінка. Насамперед проводиться експертиза того, наскільки стратегія відповідає цілям фірми, що є критерієм оцінки. При повній відповідності стратегії цілям фірми її подальша оцінка проводиться за такими напрямками:

1) відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, динамікою життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг, тощо;

2) чи відповідає обрана стратегія потенціалу та можливостям фірми. У разі оцінюється те, наскільки обрана стратегія відповідає можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура фірми успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії у часі;

3) прийнятність ризику, закладеного у стратегії. Це положення перевіряється за трьома напрямками: реалістичність передбачених управлінських рішень; негативні наслідки у разі провалу стратегії; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу у реалізації стратегії.

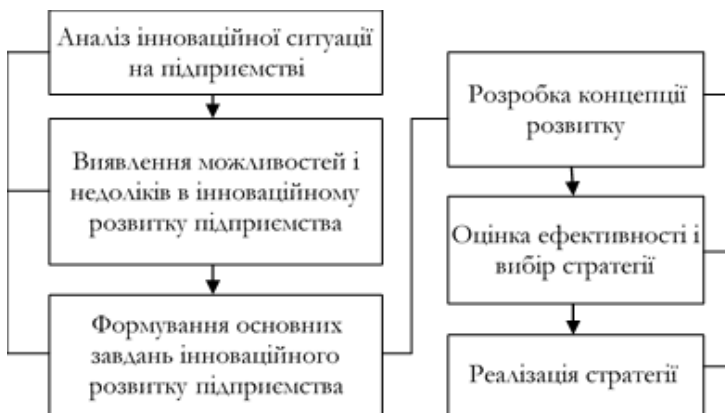
С.І. Данило інновації в роздрібній торгівлі поділяє на декілька типів: радикальні, покрокові, соціальні, технічні, революційні, локальні

та архітектурні інновації. Найважливішим типом інновацій він вважає радикальні нововведення, які найчастіше пов'язані зі змінами технологій. «Як приклад можна назвати створення інтернет-магазинів, які змінили загальне уявлення про торгівлю. Революційні інновації передбачають упровадження передових технологій електронного обміну даними між постачальниками та ритейлерами. Наприклад, свого часу революційною інновацією у відносинах між цими ланками каналу розподілу було саме впровадження системи електронного обміну даними EDI (electronic data interchange), зокрема через мережу Інтернет, що здійснило революцію у сфері обміну інформацією, а також упровадження в системі поставок технології RFID (Radio Frequency Identification) – радіочастотна ідентифікація, яка може одночасно зчитувати інформацію різних груп товарів різної комплектації та поступово замінює звичне для більшості компаній штрих-кодування» [3, с. 52].

Необхідно наголосити на важливості комплексного підходу до здійснення інновацій, коли інновації різних типів здійснюються одночасно.

Аналіз інноваційної ситуації, що склалася на торговому підприємстві є вихідним моментом вибору інноваційної стратегії. Він повинен починатися з короткої характеристики основних цілей та завдань, що стоять перед підприємством. На її основі виявляються можливості, проблеми та завдання інноваційного розвитку підприємства, а потім вибір та реалізація стратегії (рис. 1).

Обґрунтування стратегії підприємства торгівлі проводиться у бізнес-плані. У ньому дається реальна оцінка витрат та результатів, здійснюється розподіл програм та завдань за окремими виконавцями з урахуванням тимчасових обмежень. Отже, під стратегією інноваційної діяльності, на нашу думку, слід розуміти таке управління торговим підприємством, яке на основі оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища виявляє та реалізує свої можливості в інноваційній сфері з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності, зміцнення фінансового стану, задоволення потреб, неухильного зростання свого інноваційного потенціалу. Інакше кажучи, інноваційна діяльність не мета, а засіб забезпечення розширеного відтворення інтенсивного типу. Тільки на цій основі можна досягти стійкості та ефективності торгових підприємств.



**Рис. 1. Схема формування інноваційної стратегії підприємства**

Остаточне рішення щодо вибору найбільш значущої стратегії приймається тільки на основі проведеного аналізу та розрахунку всіх перерахованих ефектів. У контексті цього слід зазначити, що, на жаль, поки що немає економічно обґрунтованого комплексного показника оцінки економічної ефективності торговельного підприємства.

Тому багато економістів оцінюють економічний ефект насамперед залежно від впливу стратегії на норму та масу прибутку. Але таким чином повною мірою відобразити ефективність використовуваних ресурсів неможливо. Якщо взяти за критерій ефективності обсяг прибутку торговельного підприємства, треба знати, за допомогою яких ресурсів він отриманий.

Що ж до норми прибутку (як ставлення прибутку до вкладеного капіталу), цей показник зовсім не відображає ефект інших використовуваних ресурсів, наприклад, праці. У разі, якщо за критерій ефективності візьмемо рівень рентабельності (як відношення прибутку до витрат), то цей показник не повною мірою відображає використання основних та оборотних фондів. До цього слід додати, що певна технологія передбачає реалізацію низки напрямів як з використанням інвестицій, так і без них (наприклад, перехід на прогресивні форми мотивації праці). Отже, застосування показника чистого дисконтованого доходу буде теж недостатнім.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства пропонуємо використати таку формулу:

$$E_{тфд} = \frac{\Pi_p}{Воп+Зоб+Восн+Зна} \quad (1)$$

де  $E_{тфд}$  – комплексний показник оцінки ефективності торговельно-фінансової діяльності;  $\Pi$  – прибуток;  $Воп$  – витрати на оплату праці;  $Зоб$  – середньорічні залишки оборотних коштів;  $Восн$  – середньорічна вартість основних фондів;  $Зна$  – залишкова вартість нематеріальних активів.

Внесок кожного ресурсу у створення прибутку різний, а зміни в структурі ресурсів впливають на обсяг прибутку, тому перевага цієї формули полягає в тому, що вона дозволяє визначити ступінь вкладу кожного із зазначених факторів у отриманий результат.

#### Література:

1. Полякова Ю.В., Новосад З.Г., Надь Г.О. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 1(18) 2020. С. 44-49 DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-8>
2. Шевченко К., Сагер Л. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111>
3. Данило С.І. Ефективність інновацій в роздрібній торгівлі. *Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2019. Випуск 3(137). С. 50-53.

# ЗМІСТ

## *СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ МІКРО -, МЕЗО - ТА МАКРОРІВНЯ*

### **СЕКЦІЯ**

#### ***АНДРОС С.В.***

Банківський кредит як джерело позикового фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств ..... 11

#### ***АНТОНЮК В.П.***

Поглиблення диференціації регіонів України внаслідок війни як загроза для їх повосного відновлення..... 15

#### ***БАБЕЦЬ І.Г.***

Трансформація структури прямих іноземних інвестицій в реальний сектор економіки України в умовах війни ..... 18

#### ***ГАЦЬКО А.Ф., КОПІЙКОВСЬКИЙ Ю.М.***

Стратегічне управління ризиками та невизначеністю у контексті агропродовольчого сектору: виклики та стратегії..... 22

#### ***ГУТОРОВ О.І.***

Наукове обґрунтування напрямів підвищення інвестиційної привабливості зрошуваних сільськогосподарських земель для забезпечення сталого розвитку сільських територій..... 25

#### ***ДОГАДАЄВ С.В., НЕСЕНЕНКО П.П.***

Деякі аспекти інтеграції України в європейські економічні структури: виклики та переваги..... 29

#### ***ДРЕВАЛЬ Ю.Д.***

Деякі аспекти міжнародного регулювання права на працю як «права другого покоління» ..... 33

#### ***ЖДАНОВА Л.Л.***

Теоретико-методологічні основи структуризації ринку інноваційних благ..... 37

***ЗАЧОСОВА Н.В., ГЕРАСИМЕНКО О.М., БОРОДИЙ М.Р.***

Вплив кризових явищ на мотивацію персоналу: реалії воєнного часу..... 41

***ІВАНОВ Ю.Б., ПОЛЯКОВА О.Ю., ЛАПТЕВ В.І.***

Податкова політика та повоєнний інноваційно-інвестиційний розвиток України ..... 44

***ІЩУК С.О., СОЗАНСЬКИЙ А.Й.***

Напрямки розбудови смарт-спеціалізації територій України у повоєнний період..... 48

***КЛЮС Ю.І., ФОМЕНК Д.В.***

Проблеми стійкості підприємницьких структур..... 51

***КОВАЛЕНКО А.О.***

Використання форсайтів у європейській практиці управління просторовим розвитком ..... 53

***КОВТУН Г.І., ОРАОВА Н.М.***

Сучасні напрями розвитку донорства та трансплантації органів у регіонах України на основі системного підходу..... 55

***KRAVCHENKO S.A., MALIK L.M., BEZHENAR I.M.***

Organizational and economic support for the development of grain and leguminous entrepreneurship in wartime conditions ..... 59

***ЛАНЧЕНКО Є.О., ШЕПТИЦЬКА А.В., ПИЛИПЕНКО Б.В.***

Стан розвитку соціально-трудових відносин у сільському господарстві ..... 63

***ЛІГОНЕНКО А.О., МАТЯШ В.С.***

AI-технології як інструмент формування конкурентних переваг підприємств ..... 66

***МІЩУК Г.Ю., ВІСЛОУХ І.В.***

Особливості економічної діяльності підприємств з виробництва цементу в Україні ..... 71

***НАГАЄВ В.М., КУСКОВА С.В., ВАШЕЧКО С.С.***

Формування комунікативної компетентності державних службовців як передумова їх ефективної управлінської діяльності..... 74

**НЕСЕНЕНКО П.П., ДОГАДАЄВ С.В.**

Роль державних програм у підтримці інноваційного розвитку: можливості впровадження в Україні..... 78

**ПАСЕМКО Г.П., СЕРБІН В.В., ЗАПОРОЖЕЦЬ А.І.**

Сутність та еволюція основних концепцій публічного управління ..... 82

**ПАТИКА Н.І.**

Ідентифікація проблем соціально-економічного розвитку сільських територій України..... 85

**ПАСЕМКО Г.П., ШИНКАРЕНКО В.Ю., СЕНІЧКИНА Ю.В.**

Зв'язки з громадськістю в органах публічної влади як атрибут демократичного суспільства..... 89

**СЛАВКОВА О.П.**

Проблеми розвитку навичок персоналу в умовах цифровізації та побудови економіки 4.0..... 91

**СНІГОВА О.Ю.**

Щодо особливостей стратегічного планування повоєнного промислового розвитку в контексті вирішення завдань справедливої трансформації ..... 95

**СТРАШИНСЬКА А.В.,**

Оцінка вітчизняного ринку пива та особливості його розвитку ..... 97

**ЯНЕНКОВА І.Г.**

Цифрова трансформація аграрних МСП в Україні: напрямки та можливості ..... 100

**ЯЦУН А.М.**

Проблеми управління продовольчими системами ..... 106

**ЯНОВСЬКА В.П., НАКАЛЮЖНА А.О.**

Глобальні тенденції сталого розвитку залізничного сектору ..... 108

**ЯЦУН А.М.**

Формування регіональних стратегій сталого розвитку продовольчих систем ..... 111

***АЛТИНЦЕВ О.А.***

Напрями реалізації стратегії розвитку підприємства..... 114

***ANDRIEIEV A.***

Development of a strategy for formation of  
competitive advantages of an agrarian enterprise..... 117

***БАРАНЯК І.Є.***

Шляхи нівелювання втрат людського потенціалу України  
в контексті подолання наслідків вимушених міграцій..... 119

***БЕРЖАНІР А.А.***

Напрями діяльності бізнесу із забезпечення  
якісної освіти у контексті сталого розвитку ..... 122

***ВІРІУКОВ Y.***

Designing long-term personnel development strategies  
in the context of dynamic changes..... 125

***БОБОНЕЦЬ Є.С., БОЖИДАЙ І.І.***

Дослідження процесів діджиталізації  
як основного вектору розвитку України..... 126

***БОГДАН С.В.***

Вплив «зеленої» фіскальної політики на податкову  
складову економічної безпеки вітчизняного агробізнесу ..... 129

***БРИЛЬ І.В.***

Дослідження банківської системи в економіці..... 133

***БОЖИДАЙ І.І., БОБОНЕЦЬ Є.С.***

Стан та проблематика вітчизняного ринку праці ..... 136

***ВАРЕНИК В.В.***

Причини та наслідки створення  
управління з питань боротьби з відмиванням  
грошей і фінансуванням тероризму (AMLA)..... 139

***ВИГОВСЬКИЙ О.О., ВИГОВСЬКИЙ П.О.***

До методичних засад економічної  
мобільності малого і середнього бізнесу..... 142

***ВОРОНКОВА А.А., БАТИР Ю.Г., ХРАПАЧ К.Г.***

Державна політика України в умовах війни ..... 146



**ВОНБЕРГ Т.В., ДМИТРУК С.М.**

Плинність персоналу компанії в умовах турбулентності..... 150

**ВОРОНКОВА А.А., ХРАПАЧ К.Г., ЖУВАКО А.Ю.**

Публічне управління та необхідність його модернізації в умовах глобалізації..... 152

**ГАРАСИМЛЮК М.В., БРЕЗДЕНЬ В.І.**

Управління ресурсами в контексті забезпечення високої якості послуг ..... 155

**ГАРКУША Ю.О.**

Рефінансування банків у період нестабільності..... 157

**ГОРІНШТЕЙН М.А.**

Оцінка природоохоронних територій як соціально-економічні системи мікро- та макрорівня ..... 159

**ГРЕСЬ А.М., ГРЕСЬ Б.А.**

Методичні засади структурних реформ та інституційних змін на ринку праці регіону..... 162

**HUBSKA A., MAKARIEIEVA K.**

Moral and psychological methods of enhancement of work motivation..... 164

**ГУТОРОВА О.О.**

Формування регіональної інформаційно-аналітичної бази як фактор забезпечення сталого територіального розвитку України ..... 167

**ДАНИЛЮК М.М., ДМИТРИШИН М.В.**

Соціальна послуга супроводу під час інклюзивного навчання ..... 169

**ДЬЯВІЛ Д.А.**

Місце та роль соціального розвитку в управлінні підприємством..... 172

**ДЯЧЕНКО В.К.**

Стратегія циркулярної економіки в Україні: шлях до відновлення після війни ..... 174

**ЖАРИКОВА О.Б., БЕЗКРОВНИЙ В.П.**

Перспективи інноваційного розвитку «зеленої енергетики» в Україні ..... 178

***ЗАВГОРОДНЯ С.П.***

Виклики для забезпечення добробуту  
в епоху постіндустріального суспільства ..... 180

***ЗАЄЦЬ М.А., МЕЛЬНИК К.С.***

Тенденції зовнішньої торгівлі України з ЄС  
в умовах ускладнення транспортних перевезень ..... 185

***ЗАІКА О.О.***

Сучасні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі  
України: регіональний вимір ..... 187

***ЗЕМЛЯНА А.С., ВАШЕЧКО С.С.***

Організаційно-економічна модель  
розвитку кадрового потенціалу  
аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки ..... 190

***ІВАНІЄНКО В.В., САТУШЕВА К.В.***

Управління розвитком суб'єктів господарювання  
в умовах глобалізації: теоретичні та прикладні аспекти ..... 193

***ІВАНЧЕНКО М.І.***

Удосконалення управління системою реабілітації  
військовослужбовців в лікувально-оздоровчих закладах ..... 196

***КАНЦЕВІЧ Б.***

Повоєнні тренди продовольчої торгівлі ..... 200

***КАРАПІНКА М.І., ЧИГРИНЮК Т.М.***

Базові чинники стимулювання трудової міграції  
населення в умовах глобалізації економічних відносин ..... 204

***КАУТ О.В.***

Оцінка шкоди від логістичних ризиків ..... 207

***КВАШУК О.В.***

Забезпечення індивідуального стратегічного розвитку  
підприємства в умовах глобального конкурентного середовища ..... 210

***КВЯТКО Т.М.***

Особливості конкурентоспроможності  
аграрної продукції в умовах воєнного стану ..... 213

**КАИМЕНКО К.В., УХНАЛЬ Н.М.**

Світова практика та національні реалії подолання екологічних викликів у контексті досягнення цілей сталого розвитку..... 216

**КОВАЛЬОВА О.М.**

Основні напрями розвитку аграрних підприємств, як суб'єктів соціально-економічної системи агробізнесу ..... 219

**КОСОЛАПОВА А.О.**

Стратегії сталого розвитку соціально-економічної системи ..... 223

**КОХТЄВ К.П.**

Удосконалення організаційно-правових структур управління сільськогосподарських підприємств ..... 226

**КРАВЧУК Г.С.**

Система законодавства щодо здійснення нагляду за діяльністю надавачів платіжних послуг на сучасному етапі ..... 230

**KRYVENKO K., SIEROVA M.**

Strategic aspects in the functional spheres of enterprise activity ..... 234

**КРУШИНА М.О.**

Значення хлібопекарської галузі у забезпеченні продовольчої безпеки України ..... 236

**КУПЧАК М.Я.**

Теоретичні засади контролю маркетингової діяльності підприємства ..... 240

**ЛАЗОРЕНКО Т.В., ПАВЛЕНКО А.В.**

Проблематика становлення інноваційного менеджменту у межах вітчизняного підприємницького сектору ..... 244

**ЛЕВКОВЕЦЬ Н.П.**

Банківський ризик – загроза недоотримання доходів банком ..... 247

**ЛИСЕНКО А.М.**

Очікування підприємств промисловості щодо перспектив розвитку їх ділової активності: аналітичний аспект ..... 250

**ЛІНЬКОВА О.Ю.**

Перспективи менеджменту організацій за сучасних викликів..... 255

<b><i>ЛИЩЕНКО А.В., ШУЛЯР Н.М.</i></b>	
Економічна безпека підприємства в конкурентних умовах .....	256
<b><i>МАКУХА С.М.</i></b>	
Орієнтири повоєнного розвитку України .....	258
<b><i>MARKEVIČ, L., NOVIKAITĖ, V., FRANIĆ, I.</i></b>	
The first issue of green bonds: the case of Lithuania and Croatia.....	263
<b><i>МАРКОВИЧ І.Б.</i></b>	
Огляд впливу торговельної політики на функціонування товарних ринків.....	267
<b><i>МИНДАР А.Г.</i></b>	
Сучасне публічне управління як специфічний вид управлінської діяльності.....	268
<b><i>МИНИЧ Ю.В.</i></b>	
Громадське і державне регулювання соціально-трудових відносин як механізм контролю .....	270
<b><i>МІНЕНКО С.І., ПОСТОВІТ В.М.</i></b>	
Роль стратегічного управління в забезпеченні безпеки підприємств у глобальному економічному середовищі .....	271
<b><i>МОВЧАН Л.О.</i></b>	
Аналіз аграрного сектору України .....	274
<b><i>МІНЕНКО С.І., ТАРАСОВ С.А.</i></b>	
Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент підтримки сталого розвитку в Україні.....	279
<b><i>НЕТУДИХАТА К.А., КУЛЕШП М.М.</i></b>	
Економічна сутність діагностики фінансового стану підприємства.....	283
<b><i>NIKOLAIEVA A.M.</i></b>	
Problems of functioning and development of the construction business in the conditions of war.....	289
<b><i>НОВАК М.В.</i></b>	
Удосконалення системи аграрного менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін .....	291

<b>NOVOSAD Z.H.</b>	
Model for support business.....	294
<b>ОВЧІННИКОВ В.В.</b>	
Удосконалення інформаційної системи сільськогосподарського підприємства на засадах цифровізації.....	296
<b>ПЕТРИЦЕВА К.Г.</b>	
Чистий прибуток у забезпеченні фінансової безпеки підприємств машинобудівної та металургійної галузей .....	299
<b>ПОБЕРЕЗЬКИЙ Ю.Ю.</b>	
Адміністрування процесу вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.....	301
<b>ПОГОРЕЛОВА Т.О.</b>	
Проблеми, пов'язані з трудовою імміграцією.....	304
<b>ПОДЛЕСНИЙ О.Ю.</b>	
Формування стратегії розвитку підприємства .....	307
<b>ПОЛУПАН В.В.</b>	
Професіоналізація публічних службовців в сучасних умовах.....	310
<b>ПОХИЛЕНКО Н.М.</b>	
Стримуючі фактори запровадження сталого розвитку в аграрному секторі України .....	312
<b>ПРІСЬ С.Ю., ХИТУЩЕНКО М.А.</b>	
Стратегії сталого виробництва як ключовий фактор підвищення якості сільськогосподарської продукції.....	316
<b>РЕДЗЮК Є.В.</b>	
Відновлення бізнес-активності в Україні як фактор стратегічного розвитку.....	318
<b>РИБАЛКО-РАК Л.А., КУЖЕЛЬ Н.А., БРАГА Е.Г.</b>	
Значення та роль оперативного управління в сучасних умовах функціонування підприємства.....	321
<b>САГАЧКО Ю.М.</b>	
Оптимізація адміністративного менеджменту у державному секторі .....	324

**САДОВСЬКА Н.В.**

Діджиталізація та її роль у сучасному  
управлінні містами та регіонами ..... 326

**САМОЛЮК Н.М., МАТЕЛЕШКО О.О.**

Форми реалізації КСВ міжнародних компаній  
в умовах війни в Україні ..... 328

**СМІХУНОВА О., НАРБУЗ О., БАРУШЕНКО Д.**

Peculiarities of location and sectoral specialization  
of livestock enterprises in Ukraine in the pre-war and war periods ..... 332

**СКИБА Г.І., СОЛОГУБ Д.Е.**

Глобальна економіка та світовий ринок інформаційних  
технологій: взаємозв'язок у контексті глобалізації ..... 338

**СЛАВКОВ М.П.**

Побудова організаційно-економічного механізму  
розвитку сільського будівництва ..... 342

**СОКОЛЮК К.Ю.**

Роль імпортозаміщення та протекціонізму  
у розвитку аграрного ринку у воєнний  
та повоєнний періоди ..... 345

**ТКАЧОВА С.С., ЖАДАН Ю.С.**

Управління організаційними змінами  
та розвитком у бізнесі ..... 348

**ТАРАН О.М., БЕЗУГЛИЙ М.Ю.**

Стратегічний менеджмент в діяльності  
органів публічної влади ..... 352

**ТКАЧОВА С.С., ПЕТРУХІНА Т.В.**

Система управління та розвитку персоналу  
в сучасних організаціях ..... 354

**ТКАЧЕНКО С.Є.**

Цифрова економіка: проблеми й ризики  
формування та розвитку ..... 357

**ТКАЧОВА С.С., ПОПОВИЧ Ю.В.**

Напрями стратегічного розвитку  
виробничо-торговельної корпорації..... 360

**ТАРАН О.М., ДЕГТЯР О.В.**

Стратегія формування іміджу муніципального утворення..... 363

**ТКАЧОВА С.С., РАК Г.В.**

Управління масштабуванням бізнесу ..... 366

**УСАТА Н.В.**

Основні принципи управління аграрною сферою  
як орієнтири досягнення цілей сталого розвитку ..... 370

**ФРАДИНСЬКИЙ О.А.**

Хавала – неформальна міжнародна  
система грошових платежів ..... 373

**ХАРЧЕНКО В.К.**

Стратегії управління ризиками: сутність та основні види..... 376

**ХОМЕНКО І.Ю., ЧУМАЧОК А.О.**

Стратегічне бізнес-планування як критичний  
елемент успішної оцінки ефективності підприємства..... 378

**CHEREDNICHENKO O.**

The evolution of the theories of economic  
development in the modern dimension ..... 380

**СНКАН І.О.**

Key indicators of the financial stability of the national  
economy in the conditions of external threats..... 384

**ШАНДОВ Р.А.**

Використання сценарного аналізу  
в прогнозуванні розвитку стратегічних альянсів..... 387

**ШКВАРУК Д.Г.**

Інноваційні фінансові інструменти для стимулювання  
зелених технологій та екологічно відповідальних практик ..... 390

**ЯБЛОНЬ В.Д.**

Методичні засади формування державної політики  
розвитку туристичного комплексу ..... 394

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ІНВЕСТИЦІЯМИ  
ТА ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В  
СТАБІЛІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ  
ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**СЕКЦІЯ**

**АЛЕКСЕЄНКО А.М., ТУЛАЙ О.І.**

Роль фінансових інновацій в протидії передчасній  
деіндустріалізації в світовій економіці..... 398

**БЕНДАСЮК О.О., САХАРНАЦЬКА Л.І.**

Визначення факторів, що забезпечують  
інвестиційну привабливість сільських територій ..... 400

**ВАСИЛЕНКО О.Б., МАЛИШКІН О.І.**

Вплив інформаційних технологій на економіку країни..... 403

**ВЛАСЕНКО Т.В., ВЛАСОВЕЦЬ В.М.**

Управління інноваційними проєктами  
з роботизації машинобудівного виробництва..... 406

**ГАЦЬКО А.Ф., КОПІЙКОВСЬКИЙ А.М.**

Роль держави у створенні сприятливих умов  
для економічного захисту інвестицій аграрних підприємств ..... 409

**ГРЖЕВА О.М.**

Особливості управління інноваціями в умовах кризи ..... 413

**ЄВСЄЄВ А.С., ПЕРЕРВА П.Г.**

Впровадження інновацій – основа  
конкурентоспроможності підприємств..... 416

**КЛИМЕНТОВА М.В., КОБЕЛЄВА Т.О.**

Сутність і види науково-технічної продукції..... 420

**МАКОВОЗ О.С., ЛИСЕНКО С.М.**

Цифрові інструменти управління персоналом ..... 423

**МИРОШНИК Т.О., КОБЕЛЄВА Т.О.**

Вплив бренду університету  
на ефективність підготовки фахівців ..... 426



***НІКШИНА О.В., ЧЕБОТАРЬОВА Н.Й.***

Перспективи інтеграції українських товарних ринків до міжнародних ланцюгів вартості в умовах нестабільності ..... 428

***ОГРЕНИЧ Ю.О., КОРОТИЧ А.В.***

Перспективи використання штучного інтелекту на підприємствах..... 433

***ОНЕГІНА В.М., ПЕТРОВСЬКИЙ О.О.***

Прибуток як джерело інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств..... 436

***ПАСЕМКО Г.П., ПАВЛЮК Ю.В., ЦИБАНЕНКО В.О.***

Зміст поняття комунікації в системі управління ..... 438

***САВЧЕНКО С.О., СУКАЧ О.М.***

Тенденції розвитку фінансових інновацій на ринку фінансових послуг..... 442

***ШИБАСВА Н.В., БАБАН Т.О.***

Впровадження принципів циркулярності у будівельну галузь..... 444

***ЮШИН С.О.***

Компетентне управління складним об'єктом на засадах цифрової солідарності партнерів..... 448

***AL-NIDAVI N., CHUKHALOVA T.***

Components and principle of action of the motivation mechanism of innovative activity..... 452

***АНДРУШКЕВИЧ Н.В., ПОЛЬОВА Н.М.***

Ситуаційний аналіз в управлінні інноваційною діяльністю підприємства ..... 455

***БЕВЗ А.П.***

Криптовалюта як ефективний об'єкт для інвестування ..... 458

***БЕРЕЗІНА А.О., ДОМАШЕНКО Н.К.***

Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах змін..... 461

<b>БЕСЕДИНА М.В.</b>	
Характерні особливості забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України .....	463
<b>ВУСНKOVA O.O.</b>	
Trend analysis of financial technology development.....	469
<b>БІЛОУСЬКО P.C.</b>	
Аспекти інноваційного розвитку України .....	472
<b>БОГАШКО O.A.</b>	
Концепція платформ відкритих інновацій як формат інклюзивної інноваційної політики.....	475
<b>БУДЯКОВА O.Ю.</b>	
Аспекти біоекономіки у фармацевтичній галузі .....	478
<b>БУЛАХ I.I.</b>	
Інновації сфери фінансових послуг в період воєнного часу .....	482
<b>ВАСИЛЬЧЕНКО M.I.</b>	
Розвиток стартап-екосистеми України: нові виклики та можливості в контексті останніх цифрових перетворень .....	485
<b>ВЕРБИЦЬКА Г.А.</b>	
Роль публічного управління у розвитку інноваційного потенціалу підприємств та забезпеченні національної безпеки України.....	488
<b>ВІННІКОВА В.В., ЯНО А.</b>	
Управління економічною безпекою аграрних підприємств.....	490
<b>ВИКЛЮК M.I.</b>	
Концептуальні засади інвестиційно-інноваційної безпеки регіону.....	494
<b>ВІННІКОВА В.В., АНТОНЕЦЬ Д.</b>	
Інноваційна політика підприємств агропромислового комплексу .....	498
<b>ГАНЗЮК С.М.</b>	
Фінансовий портфель інноваційного розвитку країни.....	502

***ГНАТЮК О.П., ПОДІБКА В.В.***

Процесний підхід до управління будівельними підприємствами як засіб підвищення ефективності їхньої діяльності..... 506

***ГОСТРИК О.М.***

Сучасні засоби бізнес-аналізу і їх вплив на інноваційну діяльність підприємств..... 509

***ГУРІН О.Г.***

Перспективи глобального розвитку відновлювальної енергетики..... 511

***ГУСЕНКО О.С.***

Удосконалення інвестиційної складової зовнішньоекономічної безпеки Причорноморського регіону як чинник підвищення його конкурентоспроможності..... 514

***ГУТМАН Є.М.***

Інвестиційне забезпечення аграрної підприємницької діяльності в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення України..... 518

***ГУТОРОВА О.О., ГАЗИМАГОМАЄВ А.Р.***

Інтеграційні процеси в інноваційному розвитку садівництва..... 522

***ДЕРЕВ'ЯНКО О.М.***

Інноваційні технології 3d-друку та їх економічні переваги..... 525

***ДОБРОДОМОВ Є.В.***

Організаційно-економічні перспективи виробництва твердого біопалива в контексті переходу на альтернативні джерела енергії..... 527

***ДУБОВИК А.А.***

Роль інноваційних фінансових інструментів у зміцненні соціально-економічної стійкості..... 532

***ДУДНИК О.В., ДЕСЯТНИЧЕНКО О.В.***

Можливості та обмеження використання штучного інтелекту в управлінських процесах..... 534

**СТОРОВА О.М.**

Основи антикризового управління  
на підприємстві в умовах війни..... 538

**ЗАЙКА S., SKUDLARSKI J.**

Management diagnostics as a tool for adaptive  
development and increasing the competitiveness of enterprises ..... 540

**ЗЕЛЕНСЬКИЙ І.О.**

Інноваційна складова продуктивної  
спроможності економіки регіону ..... 543

**КАЗЬМІР А.П.**

Методичні особливості аналізу  
інтеграційних процесів в реальному секторі економіки ..... 546

**КАНЦЕВІЧ Б.**

Інноваційні ІТ-рішення в управлінні проєктами ..... 548

**КИЛИН О.В., СВЕЛЕБА Н.А., КИЛИН Ю.В.**

Управління діловою активністю підприємства ..... 551

**КНИШ О.А.**

Реалізація державної інвестиційної політики  
в контексті забезпечення економічної безпеки України ..... 555

**КИЛИН Ю.В., ВІТЕР О.М., КИЛИН О.В.**

Ефективність діяльності та управління  
підприємством: теоретичний аспект ..... 558

**КОЗИК В.В., МАРКО О.Й.**

Європейське і вітчизняне законодавство  
про енергоефективність у житловому будівництві  
і експлуатації будівель..... 562

**КОЛМАКОВА О.М., ІВАНОВА А.Д.**

Вплив інвестування в інвестування в інтелектуальний  
капітал на ефективність підприємства ..... 566

**ЛИСИЦЯ А.О.**

Вплив інтеграційних процесів на економіку та  
інвестиції в межах розвитку митної та податкової систем ..... 569

***ЛИТВИНЮК Є.І.***

Цифрова трансформація послуг  
архітектурно-будівельного контролю ..... 573

***ЛУЦКІВ О.М.***

Інноваційний парадокс та продуктивна  
спроможність економіки регіону ..... 577

***МАСЮК Н.О., ЗАЛПУХА А.Г.***

Роль інноваційного маркетингу в  
управлінні та розвитку підприємств ..... 579

***МОВСЕСЯНЦ А.М.***

Інвестування у криптовалюту: переваги та недоліки ..... 583

***МУРАВСЬКИЙ О.Ю.***

Використання AI-систем у складанні звітності  
з трансфертного ціноутворення ..... 586

***НЕТУДИХАТА К.А., КУЛЄШІР М.М.***

Основні методи та завдання діагностики  
фінансового стану підприємства ..... 590

***НІЧАЙ О.В., ШАМОВ В.А.***

Інноваційні підходи до удосконалення  
структури управління аграрним підприємством ..... 595

***НОВОСЕЛЕЦЬ А.І.***

Теоретичні основи інновацій та їх види ..... 598

***НУЖНА О.А.***

Аналітичне дослідження динаміки капітальних інвестицій  
у підприємства наземного і трубопровідного транспорту ..... 601

***ОНОКІЄНКО Т.С.***

Роль управління інноваціями у забезпеченні  
стабільності та розвитку сучасних підприємств ..... 604

***ОРАИК О.В., СМЕТАННИКОВА С.В.***

Чат-боти як інноваційний засіб  
взаємодії в туристичній індустрії ..... 608

***ОСТАПЕНКО Р.М.***

Управління інтеграційними процесами  
в стабілізації розвитку економіки України ..... 611

***ПЕТАЛІН І.В., ЮРЧИК С.С.***

Проблеми та перспективи інноваційної  
діяльності готельної індустрії України ..... 614

***ПОЛОЖЕНЦЕВ Д.В.***

Розвиток інноваційних технологій  
менеджменту персоналу в освіті ..... 617

***РУДЕНКО С.В.***

Інвестиційні механізми забезпечення  
стійкості та безпеки аграрного сектору:  
досвід європейського союзу та реалії України..... 620

***САГАЧКО Ю.М., РЕПІН А.М.***

Сучасні інновації в управлінні трудовими ресурсами ..... 623

***САРАНА Д.А.***

Необхідність управління фінансовими  
інноваціями в податковій сфері..... 626

***ТАРАКАНОВ М.А., НОСОВА Н.І.***

Вплив інвестиційної діяльності агропромислового  
сектору України на забезпечення продовольчої безпеки ..... 628

***ТАРАСЮК А.В., ГОДУНОВ С.Є.***

Управління проектами економічного  
розвитку в сучасних умовах ..... 630

***ТАТАР М.С.***

Напрямки стимулювання інвестиційно-інноваційної  
активності та залучення іноземних інвестицій  
в підприємства України..... 634

***ТЕРЕНЯК А.В., ВЕРБНИКОВА О.В.***

Суть та значення культурно-туристичного  
потенціалу в розвитку міст ..... 638

<b>ТКАЧЕНКО О.П., САЛО Я.О.</b> Основні тенденції та інновації в сфері управління проєктами.....	640
<b>ТКАЧОВА С.С., ЧУМАК А.А.</b> Управління інноваційним розвитком групи компаній .....	643
<b>ТКАЧЕНКО С.Є., ПРОХВАТИЛОВА А.Ю.</b> Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти .....	647
<b>ЦІМОШИНСЬКА О.В., САРЖИНСЬКИЙ С.А.</b> Діджиталізація як чинник взаємодії влади і суспільства .....	649
<b>ЧЕРТОРИЖСЬКИЙ В.М.</b> Управління формуванням сприятливого інвестиційного клімату у прикордонному регіоні.....	653
<b>ЦІМОШИНСЬКА О.В., ШИШОВ С.А.</b> Фінансування інноваційного розвитку.....	657
<b>ЧЕЧЕНКО О.С., КЛЮЧІВСЬКА Н.П., КЛЮЧІВСЬКА Т.П.</b> Інформаційні та інтернет-технології в туризмі: інноваційні аспекти.....	659
<b>ЧИЖ Н.М.</b> Основи інноваційного управління діяльності вітчизняних банків.....	661
<b>ШАПОВАЛ В.С., КОСЕНКО А.В.</b> Сутність інноваційного управління підприємствами в сучасних умовах.....	664
<b>SHAFORENKO S.</b> Characteristics of the motivation of it employees who work remotely.....	667
<b>ЯНЧЕВА А.М., АКІМОВА Н.С., НАУМОВА Т.А.</b> Методи вибору інноваційної стратегії в підприємствах торгівлі .....	671

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Матеріали VIII Міжнародної  
науково-практичної конференції**

**Частина 1**

**Державний біотехнологічний університет**

---

Відповідальна за випуск *Ю.М. Сагачко*

Редактори: *А.М. Яцун, В.М. Нагаєв*

---

**Підписано до друку 25.03.2024.**

**Формат 60 × 84 1/16. Папір офсетний.**

**Гарнітура Garamond. Офсетний друк.**

**Умовн. друк. арк. – 43,3. Наклад – 300 прим.**

Видавництво ТОВ «Стильна типографія»  
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А

Тел.: (057) 754-49-42

E-mail: [zebra-zakaz@mail.ru](mailto:zebra-zakaz@mail.ru)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.