МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ім. В. ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ ТА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
ЛУГАНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ФІНАНСІВ
ЛУГАНСЬКА ФІЛІЯ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ
«ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ім. В.К. МАМУТОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ»
СХІДНОКАЗАХСТАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. Д. СЕРИКБАЕВА (КАЗАХСТАН)
ДЕРЖАВНА ВИЩА ШКОЛА
ім. ПАПИ РИМСЬКОГО ІОАННА ПАВЛА II (ПОЛЬЩА)
НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ (МОЛДОВА)
УНІВЕРСИТЕТ БІБЛІОТЕКОВЕДЕННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (БОЛГАРІЯ)
ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ГРОМАДСЬКИЙ ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ»

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

XII Міжнародної науково-практичної конференції

«ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ: ТРАДИЦІЇ, МОДЕЛІ, ПЕРСПЕКТИВИ»

27 травня 2025 р.

Київ - 2025

УДК 005:336:339

Рекомендовано до друку Вченою радою Факультету економіки і управління
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
(Протокол № 9 від 27 травня 2025 р.)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Голова організаційного комітету:

Костирко Л.А., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та банківської справи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Співголови організаційного комітету:

Заблодська І.В., д.е.н., професор, директор Луганської філії Державної установи "Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України";

Івченко Є.А., д.е.н., професор, декан факультету економіки та управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Хандій О.О., д.е.н., професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Відповідальний секретар:

Тищенко В.В., к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Члени організаційного комітету:

Тищенко О.І., к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Чернодубова Е.В., к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Бучнєв М.М., к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Христенко Л.М., к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Електронна адреса оргкомітету: *dr_vlad_mail@ukr.net.*

Відповідальна за випуск:
Костирко Л.А., докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри фінансів та банківської справи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» 27 травня 2025 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. 254 с.

У збірнику подано тези доповідей учасників XII Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» 27 травня 2025 року. На конференції було розглянуто широке коло питань, пов'язаних із дослідженням проблем, потенціалу та напрямків розвитку фінансової системи України, менеджменту та маркетингу.
Матеріали номеру друкуються мовою оригіналу.

© Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, 2025

СЕКЦІЯ 1: ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА: АКТУАЛЬНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ

РОЛЬ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ У ФІНАНСУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ

Вівсяніцька О.О., аспірант,
Київський столичний університет ім. Б. Грінченка,
м. Київ, Україна
Казак О.О., к.е.н., доцент,
Київський столичний університет ім. Б. Грінченка,
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах глобальної економічної конкуренції інноваційний розвиток стає визначальним фактором економічного зростання країни [10]. Підтримка та розвиток інноваційних проєктів вимагають залучення значних фінансових ресурсів та ефективних механізмів фінансування. У світовій практиці венчурний капітал зарекомендував себе як один із найефективніших інструментів фінансування інноваційних проєктів на ранніх стадіях розвитку [6, 7].

Актуальність даної теми обумовлена необхідністю розвитку ефективної системи венчурного фінансування в Україні для стимулювання інноваційної активності, підтримки українських стартапів та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в глобальному інноваційному просторі [3, 9, 11]. Венчурне інвестування в Україні перебуває на стадії активного формування, попри численні виклики та обмеження [3]. На основі аналізу статистичних даних та експертних оцінок можна констатувати, що український ринок венчурного капіталу демонструє позитивну динаміку протягом останніх років, хоча й залишається порівняно невеликим у глобальному масштабі [2].

Основний текст. За даними Української асоціації венчурного та приватного капіталу (UVCA), обсяг венчурних інвестицій в українські стартапи у 2023 році склав близько 350 млн доларів США, що на 15% більше порівняно з попереднім роком [2]. Найбільший інтерес для венчурних інвесторів становлять проєкти у сферах IT, фінтех, EdTech та AgTech [4]. Середній розмір інвестицій на посівній стадії складає від 50 до 200 тис. доларів США, на стадії раннього зростання – від 0,5 до 2 млн доларів США [6].

Специфікою українського ринку венчурного капіталу є переважання іноземних інвесторів, зокрема з США та країн ЄС. Водночас спостерігається тенденція до збільшення участі локальних венчурних фондів та бізнес-ангелів у фінансуванні українських стартапів.

Венчурні фонди в Україні функціонують відповідно до Закону України "Про інститути спільного інвестування" [1] та мають певні особливості порівняно з класичними моделями венчурного інвестування. Українські венчурні фонди переважно створюються у формі корпоративних або пайових інвестиційних фондів та мають значні податкові пільги [8, 11].

Станом на початок 2024 року в Україні зареєстровано понад 1500 венчурних фондів, однак лише незначна їх частина орієнтована на фінансування інноваційних високоризикових проєктів [5]. Більшість українських венчурних фондів використовуються як інструменти оптимізації бізнесу та податкового планування, а не як джерело фінансування інновацій [4].

Варто відзначити позитивні зрушення в екосистемі венчурного інвестування завдяки активному розвитку акселераторів, інкубаторів та коворкінгів, які сприяють формуванню pipeline проєктів для венчурних інвесторів. Серед найактивніших гравців ринку можна виділити такі фонди як AVentures Capital, TA Ventures, Genesis Investments, SMRK, U.Ventures, які орієнтуються на фінансування проєктів на ранніх стадіях розвитку.

Аналіз сучасного стану венчурного інвестування в Україні дозволяє виділити такі основні проблеми та бар'єри:

- недосконаліть законодавства – відсутність спеціального закону про венчурне інвестування, неврегульованість питань захисту прав інтелектуальної власності та корпоративних відносин між засновниками та інвесторами [5, 9];
- макроекономічна нестабільність – високі інвестиційні ризики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, що посилюються в умовах широкомасштабного російського вторгнення [7];
- недостатній розвиток інноваційної інфраструктури – обмежена кількість технопарків, бізнес-інкубаторів та акселераторів, особливо в регіонах України [3, 8];
- обмежена кількість кваліфікованих спеціалістів – нестача професійних венчурних менеджерів з досвідом успішного інвестування та супроводу інноваційних проєктів [4];
- обмеженість exit-стратегій – недостатня розвиненість фондового ринку та механізмів IPO для українських компаній, що ускладнює вихід венчурних інвесторів з проєктів [2, 6];
- недостатня підтримка з боку держави – обмежене застосування механізмів державно-приватного партнерства у сфері інновацій та венчурного інвестування [9]4
- проблеми оцінки проєктів – складність об'єктивної оцінки інноваційних проєктів на ранніх стадіях розвитку, що підвищує ризики інвестування [10].

Попри наявні труднощі та перепони

Перспективні напрями розвитку венчурного капіталу в Україні

Зважаючи на виявлені проблеми та бар'єри очевидними є наступні перспективні напрями розвитку венчурного капіталу в Україні:

- удосконалення законодавчої бази – розробка та прийняття спеціального закону про венчурне інвестування, який би регулював діяльність венчурних фондів, визначав правові механізми захисту інвесторів та підприємців, встановлював податкові стимули для венчурних інвестицій [1, 5];
- розвиток інноваційної інфраструктури – створення мережі регіональних інноваційних центрів, технопарків та бізнес-інкубаторів за підтримки держави та місцевих органів влади [3, 8];
- стимулювання корпоративного венчурного інвестування – заохочення великих українських компаній до створення корпоративних венчурних фондів для фінансування інноваційних проєктів у своїх галузях [4, 9];
- розвиток механізмів державно-приватного партнерства – створення державного фонду фондів для співінвестування з приватними венчурними фондами у перспективні інноваційні проєкти [7, 9];
- підвищення рівня компетенцій – організація навчальних програм для підприємців та венчурних менеджерів, сприяння обміну досвідом з міжнародними венчурними фондами [8];
- створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій – спрощення процедур для іноземних інвесторів, забезпечення захисту їхніх прав та інтересів [2, 7];
- розвиток альтернативних механізмів фінансування – стимулювання розвитку краудфандингу, краудінвестингу та інших інноваційних форм фінансування [6, 10].

Висновки. Таким чином, підсумовуючи вищезазначене, є усі підстави стверджувати про надзвичайно важливу роль венчурного капіталу у фінансуванні інноваційних проєктів як одного із ключових елементів інноваційної екосистеми [3, 8]. Незважаючи на наявні перешкоди, український ринок венчурного інвестування демонструє позитивну динаміку та має значний потенціал для розвитку [2, 5].

Для ефективного розвитку венчурного капіталу в Україні необхідна системна взаємодія держави, бізнесу та наукового середовища [9, 11]. Вдосконалення законодавчої бази, розвиток інноваційної інфраструктури, стимулювання корпоративного венчурного інвестування та залучення іноземних інвестицій сприятимуть формуванню сприятливого середовища для інноваційної діяльності [8, 10].

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність венчурного фінансування інноваційних проєктів в Україні, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності національної економіки та забезпеченню сталого економічного зростання [7, 9].

Література

1. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080-VI (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17
2. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA). Огляд українського ринку венчурних та приватних інвестицій, 2023. URL: https://uvca.eu/ua
3. Красовська О.В. Венчурне фінансування як механізм стимулювання інноваційної діяльності. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 1. С. 86–94.
4. Поляк М.М. Особливості розвитку венчурного інвестування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 12. С. 35–41.
5. Смирнова К.В. Перспективи розвитку венчурного фінансування в умовах євроінтеграції України. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 118–126.
6. PwC і CB Insights. MoneyTree Report Q4 2023. URL: https://www.pwc.com/us/en/industries/technology/moneytree.html
7. European Venture Capital Association. Annual European Venture Capital Report, 2023. URL: https://www.investeurope.eu/research
8. Кузьмін О.Є., Литвин І.В. Венчурні механізми фінансування інноваційних проєктів. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8. С. 132–141.
9. Федоренко В.Г., Мойсеєнко І.П. Інноваційно-інвестиційний розвиток в умовах економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 6–10.
10. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2023
11. Yereshko, J., Kreidych, I., Kravchenko, M., Kazak, O., & Kharchenko O. (2024). Actualizing the venturing model in Ukraine. Business: Theory and Practice, 25(1), 223–230. URL: https://doi.org/10.3846/btp.2024.16558

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Середа О.О., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У контексті посилення процесів глобалізації та міжнародної економічної інтеграції транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють дедалі важливішу роль у формуванні нової архітектоніки світового господарства. Їх діяльність охоплює широкий спектр економічних, фінансових та інституційних сфер, що сприяє мобілізації інвестиційних потоків, поширенню інновацій, трансферу технологій і підвищенню ефективності глобального виробництва. Завдяки наявності значних фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, а також здатності до швидкої адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища, ТНК забезпечують конкурентні переваги у масштабах глобального ринку. З огляду на це, дослідження особливостей функціонування транснаціональних корпорацій та фінансових механізмів є актуальним для фінансового забезпечення сталого розвитку.

Основний текст. У сучасній економічній літературі транснаціональні корпорації розглядаються як складні соціально-економічні утворення, що інтегрують у межах єдиної корпоративної структури науково-технологічні, виробничі, управлінські, фінансові та торгово-сервісні підрозділи, діяльність яких здійснюється в межах багатьох країн і охоплює глобальний економічний простір [1]. Такий підхід підкреслює багатовимірність ТНК як суб'єктів світового господарства, що одночасно функціонують на мікро- та макрорівнях, поєднуючи внутрішньокорпоративну інтеграцію з адаптацією до різноманітних інституційних умов національних економік.

Функціонування ТНК чинить вплив на соціально-економічний розвиток країн, що приймають, зокрема й України. Такий вплив може мати як позитивні, так і негативні наслідки, причому переваги їх присутності дедалі частіше розглядаються крізь призму модернізації національної економіки та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги.

Серед основних позитивних ефектів діяльності ТНК варто виокремити такі [1,2]:

1) залучення капіталу та підвищення ефективності його використання, зокрема за рахунок іноземних інвестицій, що забезпечують розширення виробничих потужностей і розвиток інфраструктури;

2) технологічне оновлення економіки через перенесення сучасних виробничих технологій, модернізацію устаткування, застосування інноваційних управлінських практик, а також підвищення професійної кваліфікації національних кадрів;

3) зростання податкових надходжень: згідно з офіційною статистикою, майже половина найбільших платників податків в Україні є дочірніми структурами транснаціональних компаній;

4) прискорення темпів економічного зростання та збільшення ВВП завдяки ефекту мультиплікатора в секторах, які зазнають активного впливу ТНК;

5) диверсифікація національної економіки та стимулювання розвитку окремих галузей, таких як харчова промисловість (переробка молока, олійних культур, виробництво кондитерських виробів), пиво-безалкогольна та тютюнова галузі, хімічна промисловість, машинобудування, енергетика, телекомунікації та фінансовий сектор;

6) підвищення інвестиційної привабливості держави й покращення її міжнародного іміджу, що сприяє зростанню довіри з боку іноземних інвесторів;

7) інтенсифікація інтеграційних процесів, що проявляється у розширенні участі країни в глобальних економічних об'єднаннях і міжнародних інституціях (Світова організація торгівлі, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк тощо).

Попри значний потенціал ТНК як драйверів економічного розвитку, їх діяльність у приймаючих країнах, зокрема в Україні, супроводжується низкою негативних ефектів, які можуть мати як коротко-, так і довгострокові наслідки [1,2]. До основних загроз належать такі:

1) фокусування на галузях із високою ліквідністю, що забезпечують швидке повернення інвестицій, але не обов'язково відповідають стратегічним пріоритетам економіки України, що призводить до структурного перекосу у розвитку національної економіки;

2) оптимізація податкових зобов'язань через трансферне ціноутворення та переміщення прибутків до юрисдикцій з нижчим рівнем оподаткування, внаслідок чого український бюджет втрачає частину потенційних надходжень;

3) зростання рівня економічної концентрації та ризики монополізації окремих секторів, що обмежує конкуренцію й послаблює позиції вітчизняних малих і середніх підприємств;

4) концентрація науково-дослідного потенціалу в країнах базування ТНК, що знижує можливості для розвитку національної інноваційної екосистеми та сприяє відтоку інтелектуального капіталу;

5) недотримання екологічних стандартів і перенесення екологічно шкідливих виробництв до країн із менш жорстким природоохоронним регулюванням, що загрожує погіршенням стану довкілля та зростанням соціальних витрат.

Іноземні інвестиції займають істотну частину фінансових ресурсів ТНК. За даними НБУ, у 2024 році обсяг ПІІ в Україну склав $3,33 млрд, що на 25% менше порівняно з 2023 роком ($4,25 млрд) [3]. Це зниження пов'язане зі зміною структури інвестиційних потоків: 71,6% ПІІ у 2024 році становили реінвестовані прибутки іноземних компаній, що на 30% менше, ніж у 2023 році. Понад 70% ПІІ надходить із країн Європейського Союзу, при цьому найбільшим інвестором залишається Кіпр (32% загального обсягу), що зумовлено його роллю як юрисдикції з пільговим податковим режимом. Іншими вагомими джерелами капіталу є Нідерланди (20%), Швейцарія (6%), Велика Британія (5%), Німеччина (5%), Австрія (3,0%), Люксембург (2%) та Франція (2%).

Іноземні ТНК активно функціонують у різних секторах української економіки. До 2022 року Україна була привабливим інвестиційним середовищем завдяки значному споживчому ринку, стратегічному розташуванню, наявності кваліфікованих трудових ресурсів і потенціалу економічного зростання. Серед найбільш впливових компаній варто виокремити швейцарську Nestlé, яка реалізує проєкти у сфері харчової промисловості, зокрема володіє брендами «Світоч» і «Торчин» та інвестує у виробничі потужності в західних регіонах України. У пивоварній галузі працює Carlsberg Group (Данія), яка володіє брендом «Львівське». Виробництво товарів побутової хімії в Україні здійснює Procter & Gamble (США), яка має підприємство в Борисполі. У секторі торгівлі активно діє METRO AG (Німеччина), представлена мережею METRO Cash & Carry. Значущу роль у металургії відіграє ArcelorMittal (Люксембург), чий підрозділ у Кривому Розі є одним із найбільших металургійних підприємств країни. У банківському секторі представлена BNP Paribas Group (Франція) через володіння УкрСиббанком. ТНК також здійснюють діяльність у сфері фармацевтики та агрохімії (наприклад, Bayer AG і Syngenta).

З метою стимулювання припливу прямих іноземних інвестицій держава впроваджує низку заходів підтримки транснаціонального капіталу [4]. До них належать: страхування інвестиційних ризиків, надання державних гарантій та кредитів, підтримка у вирішенні інвестиційних спорів, укладання угод про уникнення подвійного оподаткування, створення сприятливого інституційного середовища для інвесторів, а також сприяння у розбудові відповідної інфраструктури.

Однак поряд із перевагами транснаціоналізації існують і ризики, пов'язані з передачею контролю над стратегічно важливими секторами національної економіки до іноземних суб'єктів. Відтак державна політика у сфері залучення транснаціонального капіталу має базуватись на принципах збалансованості та економічного суверенітету. З одного боку, необхідно забезпечити ефективне використання потенціалу ТНК для модернізації економіки

та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги. З іншого — вжити заходів щодо мінімізації ризиків, зокрема через чітке визначення національних економічних пріоритетів, обмеження участі ТНК у стратегічних галузях та відмову від надання їм необґрунтованих податкових пільг чи створення дискримінаційних умов доступу до внутрішнього ринку.

Для забезпечення подальшого розвитку та ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в Україні необхідним є формування сприятливого інституційного та правового середовища. Важливим напрямом є удосконалення регуляторної бази шляхом спрощення процедур реєстрації, ліцензування та звітності, а також підвищення рівня захисту прав інвесторів. Гармонізація національного законодавства з нормами Європейського Союзу сприятиме зростанню довіри міжнародного бізнесу та забезпеченню прозорості умов ведення діяльності.

Подальший розвиток інвестиційної інфраструктури, зокрема створення індустріальних парків та спеціальних економічних зон, дозволить підвищити привабливість України як локації для розміщення виробництва. Разом з тим, необхідним є забезпечення збалансованого підходу до доступу іноземного капіталу у стратегічні сектори економіки з метою захисту національних інтересів.

У контексті поглиблення співпраці з транснаціональними корпораціями важливою залишається підтримка локалізації наукових досліджень і розробок, стимулювання трансферу технологій, а також інтеграція науково-освітнього потенціалу у процеси інноваційного розвитку. Суттєвого значення набуває підвищення рівня професійної підготовки кадрів відповідно до потреб глобального ринку праці, зокрема через розширення дуальної освіти та корпоративного навчання.

Поряд із зазначеним, доцільним є формування позитивного міжнародного іміджу України як надійного партнера шляхом прозорої державної політики, активної участі у міжнародних економічних форумах та забезпечення ефективної комунікації з іноземними інвесторами.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у функціонуванні економіці України. Наявний виробничий, інфраструктурний і кадровий потенціал створює сприятливі передумови для поглиблення співпраці з ТНК у стратегічно важливих секторах. Подальше вдосконалення нормативно-правового середовища, забезпечення прозорості регуляторної політики та реалізація стимулюючих економічних механізмів сприятимуть покращенню інвестиційного клімату та активізації залучення іноземного капіталу. Це, у свою чергу, забезпечить зростання обсягів прямих іноземних інвестицій, технологічне оновлення виробництва та інтеграцію національної економіки у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Література

1. Мосійчук І. Теоретичні аспекти розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економічної трансформації. Економіка. Управління. Інновації. 2024. №2 (35). http://eprints.zu.edu.ua/41975/1/9.pdf.

2. Качур А.В., Могилко Д.М. ТНК та їх роль у сучасних міжнародних економічних відносинах. Економіка і суспільство. 2018. Вип.19. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/9.pdf

3. Статистика зовнішнього сектору. Офійійний сайт НБУ. https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external

4. Гаврилюк І.І, Булик М.О. Оцінка діяльності іноземних ТНК на території України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2025.Том 36 (75). № 1. С.11-15.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

Красіворон Я.О., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Фінансова політика підприємств у період воєнного стану стикається з унікальними викликами, що значно ускладнюють забезпечення їх стабільної та ефективної діяльності. Військові дії призводять до глибокої економічної нестабільності, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та підвищення ризиків для бізнесу. Ці умови негативно впливають на прогнозування фінансових потоків, платоспроможність контрагентів, доступ до фінансування та регуляторне середовище. Одночасно зростає потреба у швидкому реагуванні на зміни, підтримці ліквідності, оптимізації ресурсів та реалізації антикризових заходів. Через це, розробка ефективної фінансової політики, що враховує ці специфічні обставини, є важливою складовою для збереження фінансової безпеки і сталого розвитку підприємств у воєнний період.

Основний текст. Фінансова політика підприємства – цілеспрямована діяльність, спрямована на ухвалення відповідальних рішень щодо фінансового управління з метою досягнення і збереження фінансової стабільності, економічної безпеки й сталого розвитку [1]. Вона охоплює постановку фінансових цілей, вибір методів і засобів їх реалізації, а також системний контроль, аналіз і оцінку відповідності фінансових процесів наміченим цілям [2].

У воєнних умовах фінансова політика набуває особливої значущості, оскільки впливає на здатність підприємства протистояти кризовим явищам, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати стійкість бізнесу в нестабільному середовищі (таблиця 1).

Таблиця 1

Вплив воєнного стану на фінансові показники підприємства

Чинники впливу	Наслідки для підприємств	Вплив на фінансові показники
Макроекономічна нестабільність	Ускладнення прогнозування фінансових потоків	Зниження точності бюджетування
Перебої в постачанні	Зниження виробничої потужності	Зростання операційних витрат
Платоспроможність контрагентів	Збільшення дебіторської заборгованості	Погіршення ліквідності
Обмежений доступ до фінансування	Підвищення вартості капіталу, зниження інвестиційної активності	Зростання фінансових ризиків
Законодавчі зміни	Неочікувані зміни податкового та валютного регулювання	Виникнення додаткових фінансових витрат
Вилучення коштів з обороту	Погіршення ліквідності	Збільшення строків погашення зобов’язань

Створення фінансової політики підприємства під час війни характеризується рядом відмінних аспектів. Макроекономічна нестабільність ускладнює прогнозування фінансових потоків і прийняття довгострокових рішень. Операційні ризики, пов’язані з перебоями в постачанні, руйнуванням виробничих потужностей, мобілізацією працівників та загрозами безпеці бізнесу, вимагають особливої уваги. Платоспроможність клієнтів та постачальників може різко знизитися, що підвищує ризик невиконання договірних зобов’язань. До того ж, зміни у законодавстві, податковій системі та валютному регулюванні можуть відбуватися швидко та непередбачувано, що створює додаткові труднощі для підприємств. Доступ до фінансування в таких умовах значно обмежується. Банки стають обережнішими у кредитуванні, підвищуються процентні ставки, а інвестори відкладають довгострокові

вкладення через невизначеність. Зазначені обставини зумовлюють вагомий вплив на процес розробки адаптаційних механізмів, що є критично важливим при формуванні фінансової політики суб'єктів господарювання.

Важливу роль у підтримці бізнесу відіграють державні програми, які включають пільгове кредитування, податкові послаблення та інші механізми стимулювання економіки. Крім того, у воєнний час значення соціальної відповідальності бізнесу зростає. Підприємства приділяють більше уваги підтримці працівників, допомозі армії та постраждалим, що також впливає на фінансову політику. У таких складних умовах критично важливо мати антикризові сценарії, які дозволять підприємству швидко реагувати на можливе погіршення ситуації та адаптувати фінансову стратегію до нових викликів.

Для забезпечення ефективної фінансової політики в умовах воєнного стану підприємствам необхідно:

- запровадити жорсткий контроль грошових потоків і ретельно планувати фінансові ресурси;
- оптимізувати структуру дебіторської та кредиторської заборгованості, мінімізувати ризики неплатежів;
- активно використовувати державні програми підтримки, зокрема пільгове кредитування та податкові послаблення;
- розробляти антикризові сценарії, що дозволяють оперативно реагувати на зміну економічної ситуації;
- підвищувати рівень соціальної відповідальності, що зміцнює репутацію підприємства та підтримує колектив у складних умовах.

Висновки. Воєнний стан суттєво змінює умови формування фінансової політики підприємств, зумовлюючи появу додаткових фінансових ризиків і викликів. Збереження ліквідності через контроль грошових потоків, мінімізацію дебіторської заборгованості та оптимізацію запасів є ключовим пріоритетом фінансової політики у воєнний період. Використання державних механізмів підтримки та розробка антикризових стратегій буде сприяти підвищенню стійкості підприємств, впливати на гнучкість та адаптивність фінансової політики для успішного протистояння викликам воєнного часу та забезпечення сталого розвитку.

Література

1. Чумак О., Мельничук І., Левіна М. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4029/3960
2. Юхименко П.І., Федосов В.М., Лазебник Л.Л. та ін. Теорія фінансів: Підручник / за ред. проф. В М. Федосова, С.І. Юрія. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 576 с.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шумакова А.О., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Середа О.О., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних умовах динамічності зовнішнього середовища та нестабільності ринків питання ефективного управління фінансовими ризиками набуває особливої важливості для вітчизняних молокопереробних підприємств, які орієнтуються на експорт. Такі підприємства стикаються з численними ризиками, серед яких ключовими є валютні коливання, зростання логістичних витрат, зміна зовнішньоекономічного законодавства, митно-тарифне регулювання, політична нестабільність у регіонах збуту продукції, а також ризики неплатоспроможності контрагентів. Успішне функціонування підприємств у таких умовах вимагає впровадження дієвих механізмів і стратегій фінансового ризик-менеджменту. Це дозволить не лише мінімізувати потенційні втрати, а й забезпечити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках, зберігаючи фінансову стабільність підприємств агропромислового комплексу України.

Основний текст. Для формування ефективних механізмів управління фінансовими ризиками першочерговим етапом є їх визначення, що передбачає виявлення джерел, типів і потенційних наслідків ризиків, які можуть впливати на фінансову стійкість підприємства [1,2].

Операційний ризик, який пов’язаний зі зростанням цін на сировину, є одним із ключових для молокопереробних підприємств, оскільки формує значну частку витрат у собівартості продукції. Коливання закупівельних цін на молоко-сировину можуть бути спричинені як сезонними факторами, так і загальними тенденціями на аграрному ринку. Нестабільність постачань, зниження якості вхідної сировини та підвищення витрат на логістику додатково посилюють ризикове навантаження на підприємства. В умовах експортноорієнтованої діяльності, коли ціна кінцевої продукції формується з огляду на міжнародну конкуренцію, операційні ризики можуть суттєво знижувати маржинальність, зумовлюючи потребу у впровадженні ефективних стратегій хеджування та контрактного управління постачаннями.

Молокопереробні підприємства схильні до ризиків, пов'язаних з операційними збоями. Непередбачені події, такі як лиха, руйнування можуть призвести до перерв у виробництві, завдати шкоди майну та інфраструктурі, що, своєю чергою, може призвести до зменшення обсягів продажів та збільшення витрат на відновлення. Це включає не тільки прямі втрати, але й непрямі, такі як збільшення витрат на понаднормову працю або залучення сторонніх організацій для відновлення виробництва.

Регуляторні ризики також відіграють важливу роль. Зміни в законодавстві, що стосуються стандартів якості харчової продукції, екологічних норм або вимог до маркування, можуть призвести до збільшення витрат на впровадження нових технологій та процедур. В умовах євроінтеграційних прагнень України, ймовірне подальше посилення регуляторних вимог у харчовій промисловості, що може мати фінансові наслідки для підприємств.

Конкуренція на ринку харчових продуктів в Україні є досить високою, що створює ризики, пов'язані з ціноутворенням та утриманням частки ринку. Підприємства змушені постійно шукати шляхи для зниження витрат та підвищення привабливості своєї продукції для споживачів. Для молокопереробних підприємств, що здійснюють експортну діяльність, актуальними є валютні ризики, пов'язані з коливаннями курсів валют. Зміни валютних курсів можуть впливати на виручку від експорту та вартість імпортних складових виробництва.

Сезонність також є характерною особливістю харчової промисловості. Обсяги виробництва сільськогосподарської сировини, зокрема молока, можуть суттєво змінюватися протягом року, що впливає на завантаженість виробничих потужностей та рівень запасів. Крім

того, попит на деякі види продукції, наприклад, морозиво, також має виражений сезонний характер, що необхідно враховувати при фінансовому плануванні.

Управління оборотним капіталом є ще одним важливим аспектом фінансової діяльності молокопереробних підприємств. Для забезпечення безперебійного виробничого процесу необхідні значні кошти для закупівлі сировини, формування запасів готової продукції та фінансування дебіторської заборгованості.

Кредитні ризики, пов'язані з можливістю несплати боргів покупцями, та ризики ліквідності, що відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Наявність вищезазначених фінансових ризиків зумовлює необхідність розробки ефективних механізмів для їх управління.

Формування механізмів управління фінансовими ризиками молокопереробних підприємств передбачає комплексну і системну діяльність, спрямовану на ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і мінімізацію впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на фінансову стабільність підприємства [3].

На першому етапі проводять ідентифікації основних ризиків за джерелами та типами, до яких належать: валютний, кредитний, ціновий, процентний, податковий та операційний ризики. Особливої уваги потребує ціновий ризик, обумовлений коливаннями закупівельних цін на сировину (молоко), а також ризик зниження попиту на продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На другому етапі є здійснюється кількісна та якісна оцінка ризиків. Для цього можуть застосовуватись методи фінансового аналізу, статистичного моделювання, сценарного аналізу, VaR-аналізу (Value at Risk), що дозволяє визначити ймовірні втрати за певних умов ринкового середовища.

На основі результатів оцінки розробляються механізми реагування, що включають:

- диверсифікацію джерел сировини та збільшення контрактної частки у закупівлях;
- створення страхових резервів та залучення інструментів страхування фінансових ризиків;
- укладання валютних форвардних контрактів у разі активної зовнішньоекономічної діяльності;
- хеджування ризиків через фінансові деривативи;
- оптимізацію структури фінансування шляхом зниження частки короткострокової заборгованості;

На третьому етапі формується система постійного моніторингу та перегляд ефективності впроваджених механізмів, що дозволяє вчасно адаптувати стратегії управління до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Висновки. Ефективне управління фінансовими ризиками є механізмом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, особливо в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Врахування специфіки галузі, системна ідентифікація ризиків, впровадження адаптивних механізмів управління, а також інтеграція сучасних фінансово-економічних інструментів дозволяють мінімізувати потенційні втрати, забезпечити стійкість до кризових явищ та створити умови для сталого розвитку підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Література

1. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/70.pdf

2. Потишняк О.М. Фінансова складова економічного розвитку молокопереробних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 67-71.

3. Свиноус І.В., Ібатуллін М.І., Сіра Ю.В. Організаційні підходи до управління виробничими ризиками молокопереробних підприємств. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, No 19. С. 243-253.

ДОСВІД ЄС ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ

Міроненко О.Є., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Середа О.О., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Фінансова підтримка експорту є важливим інструментом активізації зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення позицій національних товаровиробників на світових ринках. У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективне застосування фінансових інструментів сприяє не лише зростанню обсягів експорту, але й підвищенню інвестиційної привабливості країни та модернізації її економіки. Європейський Союз (ЄС) акумулював значний досвід у формуванні комплексної системи фінансової підтримки експортерів, що охоплює експортно-кредитні агентства, державні гарантії, грантові та фінансово-страхові інструменти. Для України, яка перебуває на етапі формування сучасної експортно-кредитної інфраструктури та інтеграції до єдиного ринку ЄС, вивчення і адаптація цього досвіду є актуальним і необхідним завданням, здатним забезпечити сталий розвиток експортного сектору та підвищити його конкурентоспроможність.

Основний текст. Суттєвим елементом системи фінансової підтримки експорту в ЄС є функціонування експортно-кредитних агентств, які відіграють ключову роль у мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності та стимулюванні міжнародної торгівлі. Зокрема, у Федеративній Республіці Німеччина експортно-кредитне агентство Euler Hermes, що діє за дорученням уряду, забезпечує страхування експортних кредитів та інвестиційних проектів за кордоном, знижуючи ризики неплатежів. У Франції аналогічну функцію виконує агентство COFACE, яке спеціалізується на наданні гарантій та страхуванні зовнішньоторговельних операцій. У Сполученому Королівстві експортно-кредитну підтримку забезпечує UK Export Finance, основною метою якого є фінансування експортних контрактів та гарантування платежів, що дозволяє британським компаніям розширювати географію поставок продукції та послуг. Така практика демонструє важливість державної участі у створенні сприятливого середовища для розвитку експорту.

З метою стимулювання експорту продукції українського походження в України створено Експортно-кредитне агентство, діяльність якого ґрунтується на засадах добровільності та комерційної доцільності. Основними функціями агентства є страхування та перестрахування експортних операцій, а також надання гарантій за договорами, що спрямовані на підтримку й розширення експортного потенціалу національних виробників. Такий інституційний механізм сприяє зниженню фінансових ризиків для експортерів, підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках і загальному зміцненню позицій України в системі світової торгівлі. [1].

Країни Європи активно використовують Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), які підтримують експортну діяльність підприємств шляхом кредитування та фінансування інвестиційних проєктів. ЄІБ надає довгострокові кредити для компаній, що займаються експортною діяльністю, зокрема у сферах інфраструктури, транспорту та енергетики. ЄБРР пропонує гранти малим та середнім підприємствам для зростання їх бізнесу [2].

Європейський Союз має низку грантових програм для підтримки експорту, серед яких:

– програма Горизонт Європи – фінансування інноваційних стартапів та високотехнологічних підприємств, що виходять на зовнішні ринки;

– програма InvestEU – гранти на підтримку експортної та іншої діяльності малих та середніх підприємств;

– COSME (конкурентоспроможність малих і середных підприємств) – програми для зміцнення конкурентоспроможності європейських підприємств на міжнародних ринках.

Для полегшення фінансування експорту в ЄС активно використовуються механізми торговельного фінансування, такі як документарні акредитиви, факторинг і форфейтинг. Європейські банки та фінансові установи надають експортоорієнтованим компаніям доступ до фінансування через спеціалізовані інструменти, що зменшують фінансові бар'єри для виходу на міжнародні ринки. Адаптація європейського досвіду фінансування експорту допоможе Україні зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити конкурентоспроможність національних виробників та залучити нові інвестиції.

Україна активно реформує свої механізми підтримки експорту, орієнтуючись на європейський досвід. Хоча наразі ЕКА України має обмежений бюджет і функціонал, проте є плани щодо його розширення та залучення міжнародних партнерів. Збільшення капіталізації ЕКА та розширення інструментів страхування дозволить суттєво покращити доступ українських експортерів до фінансування. Також українські банки розвиваються в доступі для підприємств міжнародних документарних операцій, таких як міжнародні акредитиви, міжнародні гарантії, міжнародне інкасо та фінансування міжнародної торгівлі.

В останні роки збільшується частка державних програм для підтримки підприємств. Серед них програма BeFounder Ukraine Edition, створена Міністерством цифрової трансформації України та Українським фондом стартапів. Мета програми – допомогти стартапам вийти на європейські ринки та забезпечити їх міжнародний розвиток [3].

Також ЄС надає можливість українським МСП отримати грант в межах проєкту Ukraine-Ready4EU, спрямованого на активну інтеграцію в єдиний ринок ЄС та налагодження успішної співпраці з бізнес-партнерами з ЄС. Основна мета проєкту – допомогти українським МСП стати більш активними на єдиному ринку ЄС, сприяти виходу на нові ринки, отриманню сертифікації продукції та підтримці в дотриманні європейських вимог щодо патентування, ліцензування та митних процедур [4].

Досвід Європейського Союзу у застосуванні фінансових механізмів підтримки експорту демонструє високу ефективність цілісної та стратегічно скоординованої політики стимулювання зовнішньоекономічної активності. Інституційне поєднання експортно-кредитних агентств, грантових ініціатив, спеціалізованих фінансових установ та інструментів торговельного фінансування створює сприятливе середовище для розширення міжнародної присутності європейських компаній. Такий підхід забезпечує доступ до фінансових ресурсів, знижує ризики експортних операцій і підвищує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на глобальному ринку.

Висновки. Формування сучасної експортно-кредитної інфраструктури в Україні є стратегічно важливим завданням у контексті її поступової інтеграції до єдиного ринку Європейського Союзу. Використання європейського досвіду та адаптація кращих міжнародних практик у сфері експортного фінансування можуть суттєво посилити конкурентоспроможність вітчизняних експортерів та сприяти зростанню національної економіки. Водночас ефективне досягнення цих цілей потребує комплексної модернізації державних інституцій, вдосконалення фінансових інструментів підтримки експорту та активної співпраці з міжнародними партнерами. Успішна реалізація цих напрямів створить підґрунтя для довгострокового економічного зростання України та її інтеграції у глобальну економічну систему.

Література

1. Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності». Електронний ресурс. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text
2. Програма Європейського банку реконструкції та розвитку. Електронний ресурс. URL: https://privatbank.ua/business/prohrama-yevropeyskogo-banku-rekonstruktsiyi-ta-rozvytku
3. Grant Market. Електронний ресурс. URL: https://grant.market/opp/befounder
4. Grant Market. Електронний ресурс. URL: https://grant.market/opp/ukraine-ready4eu

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК НАВИЧОК ПІДПРИЄМНИЦТВА СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ

Досужа Д.О., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Ткаченко Н.Е., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В сучасному світі, де глобалізація змінює економічні процеси, а підприємництво стає рушійним фактором розвитку економіки, формування та розвиток підприємницьких навичок фахівців набуває особливої значущості, стосується це і професійної діяльності в сфері фінансів. Зростає попит на професіоналів, здатних оперативно адаптуватися до змін, приймати виважені рішення та впроваджувати інвестиційні та інноваційні проекти. Особливо це актуально в умовах нестабільності та численних викликів, які виникли через війну в Україні. Отже, формування та розвиток підприємницьких навичок в закладах освіти стає ключовим фактором забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності економіки країни. Проте, традиційна академічна освіта не завжди забезпечує достатній рівень практичних компетенцій в сфері підприємництва. Тому, в сучасному освітньому просторі важливим стає створення сприятливих умов для підвищення соціальної активності молоді в напрямі підприємництва [1].

Метою цієї роботи є дослідження існуючих підходів та методів щодо формування та розвитку підприємницьких навичок у сучасних фахівців в сфері фінансів в умовах освітніх установ.

Основний текст. Формування підприємницьких навичок у студентів фінансових спеціальностей є предметом активного наукового обговорення. Василик А.В., Варіс І.О. та Кравчук О.І. акцентують увагу на значущості неформальної освіти у розвитку підприємницьких компетентностей [2]. Неформальна освіта, зокрема участь у тренінгах, онлайн-курсах, бізнес-таборах та хакатонах, забезпечує розвиток креативного мислення та навичок вирішення проблем. Наприклад, такі програми, як "StartUp Ukraine" або міжнародні курси на платформі Coursera, надають студентам можливість отримувати практичні навички без необхідності залишати межі університету. Вони сприяють розвитку професійних умінь через використання симуляційних методів і моделювання середовища, максимально наближеного до реалій бізнесу.

Вивчаючи ці формати, варто відзначити їх гнучкість, доступність і відповідність сучасним потребам. Цифрові ресурси та глобальні платформи перетворюють неформальну освіту на потужний інструмент професійного зростання. Однак ключовим є забезпечення інтеграції таких ініціатив із академічними програмами, адже лише у поєднанні вони здатні забезпечити найвищу ефективність.

Макай А.Л. та Дьорі Т. зазначають, що підтримка зі сторони університету разом із сприятливим освітнім середовищем суттєво впливають на мотивацію студентів до підприємництва [3]. Вони підкреслюють значення створення екосистем, які включають менторство, бізнес-інкубатори, наукові парки та стартап-хаби, що стимулюють розвиток підприємницької культури в академічному середовищі. Університети Західної Європи демонструють успішність таких підходів завдяки співпраці з бізнес-сектором та використанню можливостей венчурного фінансування. В результаті освітні екосистеми сприяють формуванню підприємницького мислення, яке розвивається не лише через лекційний матеріал, але й завдяки практичній взаємодії з реальними бізнес-процесами. Такий досвід є вкрай важливим у умовах трансформаційної економіки та відбудови України після війни.

Позааудиторна діяльність на думку Левицької Н.С. та Децюк Т.М. [4], є не менш важливою. Студентські клуби підприємництва, дебатні об'єднання, участь у волонтерських

проєктах та хакатонах сприяють розвитку ініціативності, критичного мислення та відповідальності. Наприклад, студентські бізнес-клуби в Україні реалізують власні стартапи, співпрацюють з місцевими громадами та проводять майстер-класи.

Подібні форми діяльності не тільки сприяють розвитку практичних навичок, але й забезпечують платформу для соціальної активності. Молоді люди отримують шанс проявити себе в різноманітних ролях, випробувати командну роботу, презентувати власні ідеї та організовувати заходи. Це сприяє вихованню майбутніх лідерів із усвідомленою громадянською позицією.

Коваленко О.В. пропонує застосування міждисциплінарного підходу як засобу формування підприємницької культури серед студентів, що дозволяє інтегрувати фінансову грамотність у навчальні програми інших дисциплін [5]. Це сприяє інтеграції підприємницької освіти в технічні й гуманітарні програми, що є актуальним для формування комплексних компетенцій. Такий підхід сприяє розширенню підприємницького мислення, інтегруючи його у технології, мистецтво та соціальні науки. Це набуває особливої актуальності в контексті сучасних стартапів, які дедалі частіше носять міждисциплінарний характер.

Несторенко Т.П. аналізуючи ситуацію у переміщених університетах, наголошує на важливості адаптації освітніх програм до умов воєнного часу [6]. Вона підкреслює потребу в розвитку таких навичок, як стресостійкість, стратегічне планування, управління ризиками, гнучкість у прийнятті рішень та здатність до інноваційного мислення. Також студенти ЗВО мають розвивати навички антикризового управління, стратегічного мислення, цифрової грамотності та гнучкості, які є важливими для підприємництва. Так, адаптація курсів із фінансового моделювання до онлайн-форматів з урахуванням реальних кейсів сприятиме розвитку сукупності навичок важливих для підприємницткої діяльності.

Слід зауважити, що в умовах невизначеності саме ці навички дозволяють студентам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Їх формування має бути пріоритетом у стратегічному плануванні освітніх програм в умовах воєнного часу.

Висновки. Виходячи з викладеного слід зауважити, що важливим етапом підготовки майбутніх фахівців в сфері фінансів є усвідомлення необхідності змін у методології навчання та створення у закладах вищої освіти особливих умов, які сприятимуть вихованню підприємців, здатних не лише відновлювати економіку, а й створювати нові робочі місця та підтримувати місцеві громади. Системне поєднання формальної та неформальної освіти, інтеграція позааудиторної активності з аудиторною, впровадження освітніх екосистем та застосування міждисциплінарного підходу, використання реальних кейсів та моделювання створюють оптимальні умови та дозволяють формувати та розвивати підприємницькі навички. Такий підхід допомагає не лише реагувати на зміни, а й формувати проактивну підприємницьку позицію фахівців в сфері фінансів, яка стає основою для формування адаптивної та стійкої економіки на основі підприємництва в фінансовій сфері та інноваційно-інвестиційної активності.

Література

1. Ковальська Л., Оксенюк К., Барський Ю. Підприємницькі навички української молоді: аналіз та вектори забезпечення. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. Вип. 2 (25). С. 144–156.

2. Василик А.В., Варіс І.О., Кравчук О.І. Розвиток підприємницьких компетентностей через неформальну освіту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2023. №13, ч. 1. С. 1–13.

3. Makai A.L., Dőry T. Perceived university support and environment as a factor of entrepreneurial intention: Evidence from Western Transdanubia Region. 2023. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0283850

4. Левицька Н.С., Децюк Т.М. Розвиток підприємливості у студентів різних спеціальностей у позааудиторній роботі. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*. 2019. №1 (13). С. 29–36.

5. Коваленко О.В. Проблеми формування підприємницької культури студентів не економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін.* 2016. Т. 1. С. 60–62.

6. Несторенко Т. П. Формування підприємницьких навичок студентів переміщених університетів // *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації*. 2024. С. 110–112.

ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Wu Qian, аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Брикайло Є.Б., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Інвестиційна діяльність є складним і багатокритеріальним процесом, на який впливає безліч факторів як окремо, так і в сукупності. Один фактор може підсилювати або нівелювати другий. Розібратись в цьому питанні для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності вкрай важливо, що дозволить підприємству визначити, які саме фактори актуальні для його діяльності. Необхідно зазначити, що обсяги інвестицій, привабливість галузі ніяким чином не гарантують ні рентабельність ні ефективність для інвестора і реципієнта. Це пов'язано з тим, що на позитивний результат від інвестиційної діяльності впливає безліч факторів. На сьогодні є багато наукових напрацювань з визначення факторів впливу на інвестиції, їх оцінки і класифікації, методів керування цим впливом, що ще раз підтверджує актуальність і вважливість досліджень за даним питанням, оскільки одностайної думки не має і кожен дослідник виокремлює фактори відповідно до мети свого дослідження.

Дослідженням щодо визначення факторів ефективності інвестиційної діяльності підприємств присвячено наукові праці таких закордонних та вітчизняних вчених, як М.Аптекарь, І. Бланк, В. Дорофієнко, Н. Ковтун, В. Небрат, Р. Брелі, М. Корецький, А. Пересада, О. Поважний, А. Раппапорт, О. Саліхова, С. ЛутковськаВ., Федоренко, У. Шарп., О. Лебідь.

Основний текст. З огляду на те, що інвестиційний процес і ефективність інвестиційної діяльності здійснює багаторівневий вплив на економіку, Н.В. Ковтун пропонує розглядати фактори з позиції таких [4]: макрорівень (держава); мезорівень (регіон, вид діяльності, ринкові); мікрорівень (підприємства).

До факторів макрорівня науковці відносять наступні [3]: рівень ресурсного забезпечення капітальних та фінансових інвестицій; рівень галузевої та регіональної концентрації інвестиційних ресурсів; інвестиційний клімат в країні, який виражається через [4] та інші.

Фактори мезорівня – ресурсне забезпечення інвестицій в основний капітал на рівні регіону, галузі і ринку нерухомості; ресурсний потенціал фінансових інвестицій на рівні ринку цінних паперів; інвестиційну привабливість регіону, галузі, ринку; інвестиційний потенціал регіону, галузі, ринку [3,4]

До факторів мікрорівня, слід віднести ті, що діють на рівні підприємств, установ, організацій, індивідуальних і інституціональних інвесторів, а саме [1, 2]:

– ресурсне забезпечення інвестицій в основні засоби на рівні підприємств, а також у фінансові інвестиційні інструменти на рівні індивідуальних та інституційних інвесторів;

– інвестиційні якості інструментів інвестування: якість і конкурентноздатність продукції, що випускається, рівень використання наявних ресурсів на підприємстві, якість цінних паперів;

– інвестиційна привабливість підприємств й імітованих ними цінних паперів, об'єктів нерухомості.

Кожна група наповнена факторами ефективності інвестиційної діяльності на своєму рівні не є вичерпною, її завжди можна доповнити відповідно до змін тенденцій на світовому ринку, винаходам науково-технічного прогресу та ін. Але те, що можемо стверджувати, що кожна з цих груп факторів має вплив і взаємозв'язок одна з одною та має зворотній зв'язок між собою.

Ефективність інвестиційної діяльності підприємства в досліджені будемо розглядати з позиції, що її визначення базується на порівнянні очікуваних результатів від інвестицій до

фактичного. Оцінити ефективність можна за допомогою інвестиційної привабливості, яку деякі науковці також розглядають як фактор ефективності.

Висновки. Таким чином, визначення відхилень від очікуваного рівня ефективності інвестицій до фактичного дасть нам не тільки в кількісному виразі отримати оцінку, а і виокремити фактори позитивного і негативного впливу на інвестиційну діяльність для підприємства, що дозволить нівелювати негативний вплив і підсилити фактори позитивної дії при розробці інвестиційної політики, інвестиційних проєктів і програм суб'єктів господарювання.

Оцінювання впливу факторів ефективності інвестиційної діяльності можемо за розрахунками показників з порівнянням їх з середніми загальнодержавними, галузевими, територіальними, подібних підприємств значеннями.

Визначення факторів впливу на ефективність інвестиційної діяльності для конкретного підприємства є пріоритетом в управлінні і його організації. Тому для забезпечення ефективності інвестиційного проєкту найважливішими факторами виступають: людській капітал і інтелектуальний ресурс; контроль таймінгу проєкту; перевірка початкових розрахунків і інформаційного забезпечення за показниками проєкту: рівнем інфляції, відповідність розрахункових відсоткових ставок за кредитами та ін.; аналіз причин відхилення від очікуваних показників інвестиційного проєкту, що обумовлюють різницю фактичних цін від передбачених в інвестиційному проєкті цін енергетичних, матеріальних ресурсів, комплектуючих, які були закуплені в межах капіталовкладень на провідні будівельні об'єкти або для випуску продукції.

Слід зазначити, що контрольні повноваження в межах інвестиційного проєкту повинні надаватись керівникам вищої ланки за ним, оскільки передбачають широкі повноваження задля вчасного корегування певних параметрів з метою невілювання негативного впливу того чи іншого фактору. Якщо масштаби інвестиційного проєкту дозволяють, то було б раціонально навіть впровадити спеціальну службу з внутрішньої оцінки для прийняття ефективних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє усунути негативні наслідки факторів впливу на ефективність інвестиційної діяльності підприємства ще на ранніх стадіях і з найменшими наслідками.

Література

1. Блонська В.І., Ковцуняк Т.М. Чинники, які впливають на інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2009. Вип. 19. С. 216–222.

2. Крихівська Н.О., Чернишова Г.М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 260–264.

3. Коденська М.Ю. Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 24-31.

4. Небрат В.В., Корніяка О.В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Грааль науки.* 2022. № 16. С. 31-34.

ОЦІНЮВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Осьмак Д.І., аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Михальчук Д.І., аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасному світі інвестиції є невід'ємною частиною ринкових відносин і являють собою найважливіший інструмент забезпечення сталого розвитку економіки. Тому, на сьогоднішній день актуальності набувають питання стимулювання інвестиційної діяльності підприємств, визначення ефективних інструментів забезпечення економічного розвитку. Отже, забезпечення ефективної інвестиційної діяльності підприємств та її складових, стає основним завданням і викликом сучасних економічних досліджень.

Основний текст. Інвестиційна діяльність підприємств відбувається шляхом купівлі інвестиційних об'єктів з метою отримання вигоди у майбутньому, отримання вигоди від володіння існуючими інвестиційними об'єктами. Таким чином, при інвестуванні в господарські об'єкти виникають надходження і витрати. Важливим в даному процесі дослідити грошові потоки, які пов'язані із її здійсненням, для чого слід вивчити обсяги і структуру інвестиційних вкладень підприємств, інвестиційні видатки тощо.

В останні роки дослідженням питань оцінювання інструментів стимулювання та самої інвестиційної діяльності підприємств, рівня її розвитку приділена значна увага у вітчизняній та іноземній літературі. Власні погляди на таку оцінку висвітлюють Бланк І.А., Касич А.О., Дука А.П., Попович П.Я., Болюх М.А., Майорова Т.І., Бурчевський В.З., тощо.

У економічній літературі оцінювання ефективності фінансових інструментів здійснюється шляхом зіставлення грошових доходів і інвестиційних витрат. Грошовідоходи формуються із суми періодично виплачених за ними відсотків (на внески до статутних фондів; депозитні вклади; за облігаціями та іншими борговими цінними паперами) та дивідендів (за акціями та іншими пайовими цінними паперами). Інвестиційні витрати формуються із коштів на придбання фінансових інструментів (сумарної вартості цінних паперів) [3].

У практиці управління підприємствами для оцінювання інструментів стимулювання інвестиційної діяльності застосовують послідовність, яка передбачає реалізацію таких етапів [1, 3]:

1. Визначення загального обсягу необхідних інвестиційних ресурсів, що передбачає: оцінювання необхідного обсягу фінансових ресурсів для реального інвестування на основі балансового методу, методу аналогій чи методу питомої капіталомісткості продукції підприємства; потреби у ресурсах для здійснення фінансових інвестицій; розрахунок загальної суми резерву капіталу з урахуванням стадій та термінів реалізації інвестиційних проектів.
2. Визначення джерел залучення інвестиційних ресурсів.
3. Визначення методів формування інвестицій за рахунок визначених джерел.
4. Оптимізація джерел залучення та методів формування інвестиційних ресурсів [2].

З огляду на наведені вище етапи можна стверджувати наступне, така методика передбачає лише ретроспективний аналіз інвестиційної діяльності, пов'язаний із визначенням структури та джерел інвестиційної діяльності (згідно моделі Касич А.О.). Але до її позитивних моментів слід віднести визначення резервів інвестиційної діяльності (оптимізацію) та методів їх використання, що має суттєве значення при виборі інструментів стимулювання інвестиційної діяльності підприємств.

На основі розглянутих і узагальнених підходів до аналізу і оцінювання інвестиційної діяльності та інструментів стимулювання інвестиційної активності [3] можна стверджувати наступне: одна їх частина ототожнює аналіз інвестиційної діяльності із аналізом

інвестиційних проектів, для дослідження яких існує чітко визначений інструментарій оцінювання. Інша частина пов'язує аналізування інвестиційної діяльності із визначенням динаміки інвестицій, потребиу інвестиціях, джерел фінансування.

Завданнями оцінювання інвестиційної діяльності підприємств є визначення їх потреби у інвестиційних коштах, розрахунок показників результативності інвестиційної активності, розроблення політики розвитку інвестиційної діяльності шляхом формування методів її сприяння (розвитку), формування резервів грошових активів та напрямів їх використання тощо.

Інформаційне забезпечення процесу оцінювання інструментів стимулювання інвестиційної діяльності полягає у формуванні необхідного масиву даних про інвестиційну активність підприємства, її результативність, процеси інвестиційного управління тощо. Для цього слід забезпечити збір даних щодо згаданих процесів у об'єднанні та організувати їх оцінювання. Процес оцінювання необхідний для забезпечення повноти, достовірності, перспективності сформованого масиву даних.

Висновки. Таким чином, оцінювання інвестиційної діяльності підприємств передбачає визначення: структури, форм, обсягів інвестиційної діяльності підприємства та джерел їх формування; інвестиційної потреби підприємства (інвестиційної ємності); потенціалу інвестиційної діяльності та інвестиційної привабливості підприємств блоку; результативності реалізації інвестиційних проектів та фінансових інвестицій підприємств блоку. Для досягнення цілей дослідження рекомендовано низку показників, серед яких показники, що використовуються для оцінювання інвестиційних проектів (грошовий потік, термін окупності, чисту приведену вартість тощо), індекс інвестиційної активності, рівень використання доступного інвестиційного ресурсу, потреба підприємства інвестиційних ресурсах тощо.

Література

1. Деньга С.М., Куценко В.А. Еволюція інвестиційної привабливості торговельних підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2005. Вип. 7, ч. 2. С. 121–130.

2. Череп А.В. Інвестознавство: *підручник*. Київ: Кондор, 2006. 398 с.

4. Шерстюк О.Л. Контрольно-аналітичні аспекти оцінки інвестиційної привабливості торговельних підприємств: *автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04*. Київ: КНТЕУ, 2003. 25 с.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТА ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ

Висоцький О.А., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Коваленко Є.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Пасько С.М., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасні економічні процеси супроводжуються численними викликами, що зумовлені зростаючою нестабільністю економічного середовища, поглибленням глобальних ризиків, трансформацією ринку праці, фінансових систем та виробничих процесів під впливом нових технологій. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств залежить від здатності адаптуватися до змін, упроваджувати сучасні інтелектуальні рішення та ефективно управляти фінансовими ресурсами. Розвиток систем штучного інтелекту, аналітичних платформ, алгоритмів управлінських рішень суттєво підвищує потенціал адаптації та гнучкості компаній. Водночас складна макроекономічна ситуація, висока вартість капіталу та обмежений доступ до інвестицій вимагають системного підходу до фінансового контролінгу і оцінювання ризиків. Усе це створює нові виклики для підприємств, які повинні не тільки зберегти стабільність, а й прагнути до стійкого зростання в умовах змінного зовнішнього середовища.

Мета дослідження полягає у визначенні потенціалу інтелектуальних та фінансових інструментів у підвищенні конкурентоспроможності сучасних підприємств, особливо в умовах ризиків, непередбачуваної територіальної дисперсії та трансформації попиту. Зазначена мета обумовлює необхідність міждисциплінарного підходу до аналізу взаємозв'язку між цифровими технологіями, управлінськими інноваціями та ефективною фінансовою політикою. Таке поєднання створює передумови для формування нових стратегічних моделей поведінки підприємств.

Основний текст. Розгляд теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств [1-6] виявив значний акцент на технологічних інноваціях, гнучкості організаційних структур і підвищенні якості управлінських рішень. Сучасні наукові дослідження вказують на зростаючу роль цифровізації управлінських процесів як інструменту підвищення ефективності функціонування суб’єктів господарювання. Розвиток технологій аналітичної обробки інформації дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни, а й передбачати їх, створюючи можливості для проактивного стратегічного управління. Штучний інтелект дедалі частіше розглядається не просто як допоміжний інструмент, а як повноцінний елемент управлінської інфраструктури, що здатний генерувати рекомендації з прийняття рішень на основі багатовимірного аналізу даних.

В умовах ризикованого середовища важливою стає спроможність підприємства до постійного вдосконалення процесів фінансового менеджменту. Підвищення конкурентоспроможності пов'язане з необхідністю впровадження інструментів бюджетування, оперативного контролю витрат, оцінки інвестиційної ефективності та управління ліквідністю. Формування прозорої системи фінансової звітності та внутрішнього контролю створює передумови для посилення довіри інвесторів та кредиторів. Крім того, такі інструменти, як управлінський облік і стратегічне планування, дозволяють підприємствам прогнозувати фінансові результати діяльності у довгостроковій перспективі, що сприяє підвищенню їхнього потенціалу на ринку.

Інтеграція інтелектуальних технологій у фінансовий простір підприємства вимагає не лише технічного забезпечення, але й трансформації управлінської культури. Ефективність

таких трансформацій залежить від рівня цифрової грамотності персоналу, здатності до адаптації та сприйняття інноваційних рішень. Застосування інструментів машинного навчання, хмарних сервісів, платформ для автоматизації бізнес-процесів стає необхідною умовою конкурентоспроможності. Водночас успішна цифрова трансформація можлива лише за умов стратегічного планування, чіткого розуміння цілей впровадження технологій та оцінки їх впливу на всі рівні діяльності підприємства.

Накопичений досвід підприємств, які активно впроваджують цифрові та фінансові інновації, демонструє значну відмінність у результативності порівняно з тими, хто ігнорує ці можливості. Це свідчить про необхідність комплексного підходу, де поєднання інтелектуального аналізу, гнучких фінансових стратегій та адаптивної організаційної структури дозволяє сформувати ефективну модель управління ризиками. Успішність підприємства в таких умовах прямо залежить від здатності до швидкої перебудови ресурсних потоків, впровадження проєктного управління та розширення інституційної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Таким чином, розвиток конкурентоспроможності підприємства в умовах ризиків потребує синергії фінансових та інтелектуальних рішень, побудованих на основі глибокого аналізу ринку, технологічного потенціалу та стратегічних цілей організації. Формування такої системи вимагає не лише залучення сучасних технічних засобів, але й переосмислення ролі управлінських функцій, фінансової відповідальності та стійкості до змін. Саме в цьому контексті інтелектуальні та фінансові інструменти розглядаються як ключові складові нової моделі корпоративної стратегії.

Література

1. Brown R.W. Innovative Financial Instruments and Their Impact on Small Business Financing. *Small Business Economics*. 2019. Vol. 53(1). P. 1-18.

2. Temelkov Z., Boshkov T., Zezova A. Alternative financing sources supporting SMEs growth. *SocioBrains*. 2018. № 54. P. 230-236.

3. Отліванська Г.А. Перспективи та можливості застосування краудфандинга в інвестиційній діяльності підприємств України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 276-281.

4. Robano V. Case study on crowdfunding. *OECD*. 2018. №4. P. 47.

5. Chakravaram V., Ratnakaram S., Agasha E., Vihari N.S. The Role of Blockchain Technology in Financial Engineering. *Lecture Notes in Electrical Engineering (LNEE).* 2020. Vol. 698. P. 755-765.

6. Javaid M., Haleem A., Singh R.P., Suman R. A Review of Blockchain Technology Applications for Financial Services. BenchCouncil Transactions on Benchmarks Standards and Evaluations. 2022. № 2(3). URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772485922000606?via%3Dihub

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В РИТЕЙЛ-БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

Соломіна А.В.,
компанія «Ашан»,Франція.
Середа О.О., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сфера роздрібної торгівлі зазнає глибоких трансформацій, зумовлених активною цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкурентного тиску, зміною поведінки споживачів, а також загальною нестабільністю глобального економічного середовища. У таких умовах фінансове управління в ритейл-бізнесі набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Сучасні концепції управління фінансами відкривають нові можливості для підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів, оптимізації витрат та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Водночас на практиці суб'єкти роздрібної торгівлі стикаються з низкою викликів, серед яких варто виокремити інфляційний тиск, зниження купівельної спроможності населення, зростання вартості залученого капіталу та нестабільність ринкових умов. Особливої значущості набуває аналіз європейського досвіду, зокрема підходів, що реалізуються у країнах ЄС, таких як Франція, де фінансове управління в ритейлі демонструє високий рівень адаптивності до змін середовища. Дослідження цих підходів є важливим для розроблення ефективних фінансових стратегій українськими компаніями у сфері роздрібної торгівлі.

Основний текст. Серед пріоритетів фінансового управління в ритейл-бізнесі, виокремлено такі [1,2]:

1) запровадження механізмів фінансової участі працівників у капіталі компанії**,** що сприяє підвищенню мотивації персоналу та формуванню культури співвласності;
2) ефективне управління ресурсами на всіх рівнях — від окремих торговельних точок до центрального офісу — відповідно до принципу *efficacité maximale de chaque compteur*, що передбачає досягнення максимальної ефективності на кожному етапі бізнес-процесів;
3) активний розвиток власних торговельних марок як інструменту посилення цінової конкурентоспроможності та формування лояльності споживачів;
4) диверсифікація та географічне розширення ринків збуту, що дозволяє знижувати залежність від коливань внутрішнього попиту та підвищувати загальну стійкість бізнесу.

У контексті фінансової участі працівників у капіталі компанії у Франції поширеним інструментом є корпоративний план заощаджень Plan d'Épargne Groupe (PEG). Цей механізм дає змогу працівникам інвестувати частину своїх доходів у фінансові активи компанії, що, з одного боку, підвищує їхню економічну зацікавленість у результатах діяльності підприємства, а з іншого — сприяє формуванню довгострокових фінансових заощаджень. PEG є важливою складовою стратегії залучення персоналу до процесів корпоративного управління та використовується як інструмент стимулювання лояльності й продуктивності працівників.

Одним із ключових напрямів підвищення фінансової ефективності ритейл-компаній є оптимізація управління ресурсами на всіх організаційних рівнях — від окремих торговельних точок до центрального офісу. У цьому контексті застосовується принцип efficacité maximale de chaque compteur, який передбачає досягнення максимальної ефективності на кожному етапі операційної діяльності. Такий підхід ґрунтується на детальному контролі витрат, раціоналізації логістичних процесів, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні прозорості фінансових потоків у межах усієї організаційної структури. Реалізація цього принципу дозволяє забезпечити баланс між централізованим стратегічним управлінням і гнучкістю локальних операцій.

Важливим елементом сучасної стратегії фінансового управління у сфері ритейлу є активний розвиток власних торговельних марок (marques privées). Цей підхід розглядається як

ефективний інструмент підвищення цінової конкурентоспроможності, оскільки дозволяє компаніям контролювати витрати на виробництво та реалізацію продукції, знижуючи її кінцеву вартість для споживача. Крім того, розширення асортименту товарів під власними марками сприяє формуванню споживчої лояльності, зміцненню бренду ритейлера та збільшенню маржинального доходу. В умовах зростаючої конкуренції та цінової чутливості споживачів розвиток marques privées набуває стратегічного значення для довгострокової фінансової стійкості компанії.

Суттєвим чинником підвищення фінансової стійкості ритейл-бізнесу виступає диверсифікація та географічне розширення ринків збуту. Така стратегія дозволяє зменшити залежність компанії від коливань внутрішнього споживчого попиту, компенсуючи локальні ризики за рахунок присутності на різних регіональних або міжнародних ринках. Географічна експансія сприяє оптимізації структури доходів, покращенню фінансових показників за рахунок доступу до нових споживчих сегментів і забезпечує більш гнучку адаптацію до макроекономічних змін. У довгостроковій перспективі такий підхід зміцнює конкурентні позиції компанії та сприяє формуванню сталих джерел зростання. Вдалим прикладом успішної реалізації стратегії географічної диверсифікації є діяльність міжнародної ритейл-компанії Auchan, яка представлена на ринках Західної, Центральної та Східної Європи, а також в Африці [1]. Компанія активно адаптує свою бізнес-модель до специфіки кожного національного ринку, комбінуючи глобальні стандарти управління з локальними особливостями споживчого попиту. Такий підхід дозволяє зменшувати ризики, пов’язані з коливаннями економічної ситуації в окремих країнах, та забезпечувати стабільність доходів на глобальному рівні. Зокрема, присутність Auchan у країнах з різним рівнем економічного розвитку (наприклад, Франція, Польща, Португалія, Румунія) дає змогу ефективно перерозподіляти фінансові ресурси, оптимізувати логістичні ланцюги та знижувати сукупні витрати.

Висновки. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої динаміки ринкових змін фінансове управління в ритейл-бізнесі набуває вирішального значення для забезпечення стійкого розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності компаній. Аналіз сучасних підходів, реалізованих у країнах ЄС, зокрема у Франції, засвідчує ефективність таких інструментів, як фінансова участь працівників у капіталі компанії, системне управління ресурсами на основі принципу efficacité maximale de chaque compteur, активний розвиток власних торговельних марок, а також стратегічна диверсифікація та географічне розширення ринків збуту. Застосування цих підходів у практиці українських ритейлерів може суттєво посилити їхню фінансову стійкість, оптимізувати витрати та створити основу для стабільного зростання в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів.

Література

1. Офіційний сайт компанії «Ашан». URL: https://www.auchan.fr/
2. Comment l'IA transforme la vente au détail. URL: https://www.cqcd.org/blogue/comment-lia-transforme-la-vente-au-detail/

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КООРДИНАТАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Грищенко С.І., аспірант,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

Вступ. Для вирішення завдання побудови ефективної системи управління в координатах сталого розвитку потребується розробка і впровадження в практику господарювання підприємств різних видів економічної діяльності положень VBM-менеджменту (від Value Based Management) [1]. Аналіз показав, що проблематика формування фінансової стратегії підприємств туризму на засадах управління вартістю не знайшла належного висвітлення в науковій літературі, що визначає актуальність досліджень в даній предметній області.

Основний текст. Про доцільність імплементації концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами в практику українських туристичних підприємств свідчить наступне: досягнення конкурентних переваг; можливість підвищити якість менеджменту; оптимальний розподіл фінансових ресурсів; визначення особистого внеску працівників у розвиток бізнесу, їх мотивація щодо створення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі, інші [1, с. 12; 2, с. 162]. Важливо, що в умовах орієнтації суб'єктів господарювання на досягнення цілей сталого розвитку саме перебудова системи фінансового управління на засадах VBM дозволить поєднати довгострокові цілі бізнесу з фінансовими інтересами стейкхолдерів. Головною ідеєю VBM-управління відповідно до [1, с. 20] є забезпечення зростання доданої вартості під керованим впливом на різні групи чинників вартості, що в підсумку забезпечує сталий розвиток підприємства.

Фінансова стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії, що має бути органічно вбудована в діяльність з розроблення та реалізації загальної стратегії підприємства, по відношенню до якої має підлеглий характер [1]. Фінансову стратегію також розглядають як: інструмент забезпечення цілеспрямованої інтеграції усіх напрямів розвитку фінансової сфери підприємства; процес розробки системи довгострокових цілей і механізму їх досягнення; засіб управління змінами на базі нейтралізації негативних і активного використання позитивних чинників розвитку [1, с. 315-319].

Головною метою фінансової стратегії підприємства є «фінансове забезпечення максимізації ринкової вартості організації», а її домінантами – стратегія формування фінансових ресурсів, інвестиційна стратегія, стратегія забезпечення фінансової безпеки, стратегія управління фінансовою діяльністю і податкова стратегія [1, с. 321].

Під поняттям фінансової стратегії сталого розвитку суб'єкта туристичної діяльності (СТД) на засадах управління вартістю пропонується розуміти програму дій інноваційного характеру, спрямованих на стабільне відтворення вартості туристичного підприємства при забезпеченні балансу фінансово-економічних, соціальних та екологічних цілей, в результаті чого забезпечується задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін в координатах досягнення цілей сталого розвитку.

При обґрунтуванні фінансової стратегії в координатах сталого розвитку, виходили з того, що в системі стратегічного фінансового менеджменту СТД обґрунтування фінансової стратегії передбачає врахування основних цілей підприємства туристичної галузі – задоволення потреб споживачів у туристичних послугах та зростання вартості бізнесу, підвищення рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства за умови досягнення балансу економічних, екологічних та соціальних цілей з позицій зацікавлених сторін. За результатами опрацювання наукової літератури [1, 3-6], аналізу досвіду українських СТД пропонуються такі принципи розробки фінансової стратегії сталого розвитку підприємства туризму:

по-перше, аналітичного забезпечення стратегічної позиції підприємства, що передбачає оцінку фінансового потенціалу СТД за критерієм співвідношення ROI/WACC, з метою визначення фінансової стійкості, ресурсного потенціалу, відповідності рівня управління визначеним стратегічним цілям СТД;

по-друге, обґрунтованості вибору фінансової стратегії сталого розвитку СТД, що потребує налаштування фінансового механізму підприємства на умови функціонування на засадах вартісно-орієнтованого управління. Адаптивності системи стратегічного фінансового менеджменту, що досягається імплементацією основних положень концепції вартісно-орієнтованого управління, зміною (коригуванням) системи цінностей і мети з урахуванням цілей підприємства та ЦСР;

по-третє, відповідності глобальним тенденціям розвитку індустрії туризму та виклики зовнішнього середовища. Аналіз показав, що туристичний бізнес в Україні залежить як від потенціалу підприємств, так і множини чинників зовнішнього середовища, серед яких: глобалізаційні процеси, політична, соціальна та економічна нестабільність в країні, а, починаючи з 2022 року – повномасштабна війна, які позначилися не лише на розвитку туристичної індустрії, а й суміжних, пов'язаних з нею, видів економічної діяльності. Проведення аналізу чинників зовнішнього середовища рекомендується здійснювати з використанням інструментарію PEST-аналізу, SWOT-аналізу, SNW-аналізу;

по-четверте, соціальної відповідальності, що досягається імплементацією принципів стейкхолдер-менеджменту в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Прогрес СТД у досягненні ЦСР є підґрунтям для поліпшення ділової репутації (гудвілу) підприємства, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню показників доданої вартості (EVA, MVA);

по-п'яте, результативності і ефективності – оцінка результатів реалізації ФССРП з позицій підвищення результативності бізнесу та рівня соціальної відповідальності, як свідчення прогресу підприємства у досягненні ЦСР.

Таблиця 1

Матриця вибору забезпечувальних фінансових стратегій
(адаптовано автором за даними [1, 3, 7-9])

Вид забезпечувальної стратегії	Фінансовий потенціал СТД за критерієм співвідношення ROI/WACC			
	Вектор стратегії			
	сталий розвиток	створення вартості	утримання вартості	втрата вартості
	ROI>WACC		ROI=WACC	ROI<WACC
Ресурсно-інвестиційні стратегії (нарощування потенціалу)				
Стратегія розвитку	←			
Стратегія становлення (інвестування відтворювальних процесів)		←		
Стратегія стабілізації (підвищення ефективності)		⇐	←	
Відновлювальні стратегії (збереження потенціалу)				
Стратегія диверсифікації (подолання ресурсних обмежень)		⇐	←	
Стратегія відновлення конкурентних позицій			⇐	←
Стратегії згортання бізнесу				
Стратегія припинення бізнесу				↓

Такими результатами є: на внутрішньому рівні: фінансово-економічні показники: приросту обсягів виробництва та продажу туристичних продуктів, чистого прибутку; рентабельності власного та інвестованого капіталу, чистих активів, рівня капіталізації, прибутку на акцію, економічної доданої вартості (EVA), ринкової доданої вартості (MVA), чистого приведеного доходу (NPV); підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості СТД; зростання рівня доходів і продуктивності праці працівників; підвищення рівня фінансової стійкості; соціальні та екологічні показники: прогрес у сфері екологічної

(природоохоронної) діяльності, надання соціального пакету та інвестування в розвиток персоналу, запровадження програм медичного страхування, соціальної допомоги працівникам та членам їх родин, інші програми соціальної підтримки персоналу; на зовнішньому рівні соціальна відповідальність бізнесу проявляється у таких показниках: фінансово-економічна сфера країни (територій, громад): збільшення обсягу податкових надходжень до державного і місцевого бюджетів; підтримка економіки регіонів з низькими доходами, сприяння розвитку місцевих громад; створення робочих місць і сприяння розвитку місцевих ремесл; соціальна та екологічна сфера країни (територій, громад): сприяння розвитку соціальної сфери населених пунктів, які розташовані на території надання туристичних послуг; захист культурної спадщини і поширення філантропії, сприяння післявоєнному відновленню країни; сприяння збереженню природного середовища таких територій, інші.

З метою обґрунтування альтернативних стратегій СТД пропонуємо матрицю вибору конкретних (забезпечувальних) стратегій залежно від рівня фінансового потенціалу СТД за критерієм співвідношення ROI/WACC (див. табл. 1).

Висновки. Виходячи з результатів проведених досліджень зроблено висновок, що завданням стратегічного фінансового менеджменту є розробка фінансової стратегії сталого розвитку на засадах управління вартістю з урахуванням очікувань власників бізнесу та зацікавлених сторін, а її впровадження створюватиме підприємству позитивний гудвіл і посилюватиме конкурентні позиції на ринку. Вибір стратегічних пріоритетів і відповідної стратегії потребує застосування гнучкої системи критеріїв відбору з урахуванням не лише стратегічної важливості вартості для власників бізнесу, але і враховуючи очікування зацікавлених сторін в контексті впливу підприємства на еколого-економічні та соціальні показники розвитку країни.

Література

1. Костирко Л.А., Терещенко О.О., Костирко Р.О., Середа О.О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: *навч. посіб*. Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
2. Вокалюк А.С. Сучасна парадигма ціннісно-орієнтованого управління як інструмент інноваційно-інвестиційної реконфігурації бізнес-процесів підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем.* 2020. № 42. С. 159-168.
3. Костирко Л.А., Костирко Р.А., Кукса І.М., Тарасенко І.О. Стратегічний фінансовий менеджмент: *навч. посіб*. 2-ге вид. перероб. та доп. Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 465 с.
4. Бугай В.З., Різник В.С. Формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 3 (35). URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/294129
5. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 24 (1). С. 107-110.
6. Давидов О.І. Формування стратегії управління фундаментально-стейкхолдерською доданою вартістю підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 5. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9882
7. Сталий розвиток України: час державі та бізнесу об’єднатись. *Економічна правда (epravda.com.ua).* URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/29/680231/
8. Тарасенко І.О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: [*монографія*]. Київ: КНУТД, 2010. 390 с.
9. Грищенко С.І. Методичні положення формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства туризму. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2025. № 2. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10725

СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Лещенко К.В., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Костирко Л.А., д.е.н., професор,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У контексті сучасних умов, що характеризуються посиленням конкурентного тиску, трансформаційними процесами в економіці та динамічними змінами макроекономічного середовища, фінансове забезпечення є передумовою для реалізації стратегічних цілей підприємства. Стратегія фінансування сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки спрямована на її основні сфери: залучення та використання фінансових ресурсів, координацію їх потоків, що зрештою забезпечує зростання ринкової вартості підприємства та добробуту його власників. Головною метою цієї стратегії є гарантування належного рівня рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та стабільності. Ці компоненти є визначальними для забезпечення як короткострокового виживання, так і довгострокового зростання вартості підприємства. Підприємства мають не лише адаптуватися до нових умов, але й передбачати сценарії майбутнього розвитку, інвестувати у підвищення ефективності та модернізацію, зберігаючи при цьому контроль над ризиками. Саме тому стратегія фінансування стає фундаментом всього процесу управління у складний період, інтегруючи в собі елементи гнучкості, проактивності та партнерства з державними і міжнародними структурами Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства [2 с. 275]. Основними елементами такої стратегії є визначення цілей фінансування, вибір джерел коштів, формування ефективної структури капіталу, управління вартістю фінансових ресурсів, мінімізація фінансових ризиків, а також планування та прогнозування.

Основний текст. Процес нарощування вартості підприємства, що є ключовою метою фінансування, слід розглядати у двох аспектах: широкому та вузькому.

У широкому розумінні, для збільшення вартості підприємства ключовим є нарощування його довгострокових активів та пасивів шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування і капіталізації частини отриманих доходів, через реінвестування прибутку. Такий підхід стимулює зростання як власного, так і залученого капіталу, що призводить до збільшення вартості підприємства.

У вузькому розумінні, збільшення вартості підприємства досягається завдяки збільшенню частки власного капіталу в загальній структурі пасивів. У цьому контексті фінансування спрямоване на зміцнення внутрішніх резервів, що підвищує здатність підприємства протистояти зовнішнім ризикам.

Ключові принципи та цілі стратегії фінансування розвитку підприємств мають базуватися на таких засадах: пріоритетність збереження ліквідності та платоспроможності; адаптивність та гнучкість стратегії; диверсифікація джерел фінансування; узгодження різних складових фінансування з напрямами їх використання; оптимізація структури джерел фінансування; забезпечення прибутковості за умови прийнятного ризику; мінімуму витрат на залучення ресурсів з різних джерел, передбачаючи розрахунок складових фінансування та варіантів їх залучення; мінімізація ризиків у системі управління фінансами.

Вибір джерел фінансування підприємства передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Власні кошти включають реінвестований прибуток, амортизацію та внески до статутного капіталу. Зовнішнє фінансування - це банківські кредити, позики, випуск облігацій, лізинг, факторинг, а також венчурне фінансування та краудфандинг.

При формуванні структури капіталу важливо знайти оптимальний баланс між власним та залученим капіталом, щоб збільшити прибутковість, не підвищуючи при цьому фінансові ризики. Важливими критеріями при виборі джерела фінансування є його доступність та гнучкість фінансового механізму. Це дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змінних потреб, розширювати діяльність та залучати додаткові кошти понад попередні домовленості.

Стратегія фінансування сталого розвитку підприємства нерозривно пов'язана з його фінансовою моделлю. Фінансова модель дозволяє узгодити джерела, структуру та вартість залучених коштів з довгостроковими цілями компанії, забезпечуючи її фінансову стійкість та ефективний розвиток.

Декомпозицію структурних елементів і етапів формування стратегії фінансування розвитку підприємства можна представити у вигляді послідовності етапів.

На першому етапі здійснюється аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів та діагностування стратегічних можливостей формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів та перегляд стратегічних орієнтирів розвитку підприємства випадку, коли виникають нові цілі або з'ясовується неможливість досягнення поставлених цілей за допомогою діючої стратегії.

Другий етап – аналіз стану внутрішнього потенціалу фінансування діяльності підприємства та розробка заходів, спрямованих на оптимізацію ефективності використання наявних фінансових ресурсів та зміцнення фінансової стабільності підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінка надходження та використання фінансових ресурсів з метою ідентифікації поточних грошових потоків підприємства та прогнозування ймовірних фінансових результатів та розробки заходів, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів і зміцнення зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Третій етап - вибір стратегії фінансування на основі комплексної оцінки наявного фінансового потенціалу та визначення цільових стратегічних орієнтирів фінансового розвитку. Для вибору оптимального варіанта стратегії фінансування та подальшої її реалізації, ключовим є використання адекватних методів оцінки та прийняття рішень. Це можуть бути евристичні, формалізовані або специфічні методи, що дозволяють комплексно проаналізувати всі можливі варіанти.

Четвертий етап - формування механізму реалізації стратегії фінансування розвитку підприємства та оцінка ефективності її реалізації на основі оцінювання синергетичного ефекту. Передумовою формування механізму реалізації стратегії фінансування сталого розвитку підприємства є оцінка потенціалу формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів та гнучкості фінансування шляхом оптимізації структури капіталу. Показники структури капіталу є аналітичним базисом для вибору джерел фінансування з урахуванням ринкових ситуацій і стадії розвитку підприємств.

Реалізація стратегії фінансування розвитку підприємств являє собою процес, у якому управління перетворюється в дії на основі розроблених програм (планів), процедур і правил. Це дасть можливість підприємству адекватно реагувати на відхилення від заданого (цільового) вектора розвитку і переглядати стратегічні орієнтири [2, с. 269]. В цьому зв’язку важливим аспектом є формування механізму реалізації стратегії фінансування ,який поєднує: (1) прогнозування у форматі балансу, таблиць прогнозних показників оптимізації структури капіталу з використанням механізму фінансового левериджу, фінансових результатів і грошових потоків; (2) прогнозування стратегічної вартості. [2, с. 279, 286, 293, 305].

Ефективність реалізації стратегії фінансування безпосередньо залежить від повноти врахування та оцінки всіх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Ключовим критерієм ефективності стратегії фінансування сталого розвитку підприємства є зростання його ринкової вартості. Одним з основних методів, що використовуються у світовій практиці для оцінки ринкової вартості компанії, є метод потенційної прибутковості (капіталізації доходу), який ґрунтується на дисконтуванні майбутніх грошових потоків, відображаючи таким чином очікувану прибутковість і, як наслідок, ринкову вартість підприємства.

Висновки. Застосування аналітичних методів дозволяє чітко регламентувати процедуру вибору альтернатив стратегії фінансування та прогнозування показників сталого розвитку підприємства у форматі фінансової звітності.

Література

1. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: [*монографія*]. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. 474 с.

2. Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: *монографія* /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. 376 с.

СУЧАСНІ ФОРМИ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ ТА ЕЛЕКТРОННІ БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ - РОЗВИТОК ДИСТАНЦІЙНОГО БАНКІНГУ

Терешкін Д.М., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Тищенко О.І., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних умовах цифровізації економіки значна частина фінансових операцій здійснюється без використання готівки. Пандемія COVID-19, зростання довіри до цифрових технологій та глобальні тренди фінансових інновацій прискорили перехід до безготівкових розрахунків. Розвиток дистанційного банкінгу дозволяє клієнтам взаємодіяти з банками у зручний спосіб — 24/7 з будь-якої точки світу.

Основний текст. За оцінками Національного банку України, частка безготівкових операцій за останні роки стрімко зросла, а кількість користувачів мобільного банкінгу вийшла на рекордні показники. З огляду на це, електронні банківські послуги набувають вирішального значення в економіці, адже сприяють прозорості фінансових процесів і доступу до фінансових ресурсів [1].

Сучасні безготівкові розрахунки охоплюють різноманітні цифрові інструменти. Одним із найпоширеніших є платіжні картки, серед яких дебетові, кредитні та віртуальні. Їх застосування стало ще зручнішим завдяки безконтактним технологіям NFC і PayPass, а також можливістю інтеграції з електронними гаманцями, такими як Google Pay або Apple Pay [3].

Інтернет-банкінг надає користувачам змогу здійснювати перекази, оплачувати послуги та керувати рахунками без необхідності відвідування банківського відділення. Крім того, мобільний банкінг через додатки, як-от Приват24, monobank чи Sense SuperApp, розширює функціональність, дозволяючи відкривати рахунки, замовляти картки та проводити валютні операції [2].

Значного поширення набули QR-коди та P2P-перекази, які забезпечують миттєві транзакції за номером телефону, IBAN або скануванням коду. Також активно використовуються POS-термінали для прийому безготівкових платежів у магазинах та онлайн-еквайринг у сфері електронної комерції. Окрему категорію становлять електронні гаманці, такі як PayPal, Revolut або Wise, а також криптогаманці, які у майбутньому можуть підтримувати цифрові валюти центральних банків (CBDC). Для безпеки та ідентифікації клієнтів дедалі частіше застосовуються системи електронного підпису, зокрема BankID і кваліфікований електронний підпис (КЕП).

Банки надають широкий спектр електронних послуг: від відкриття та обслуговування рахунків онлайн до видачі кредитів без фізичної присутності клієнта у відділенні. Кредитування здійснюється шляхом дистанційного заповнення заявок, автоматичного скорингу і видачі коштів. Також клієнти можуть відкривати депозити, інвестувати кошти або користуватись онлайн-сервісами для бізнесу, включаючи зарплатні проєкти та підтримку зовнішньоекономічної діяльності [3].

Для зручності використовуються автоматичні сповіщення, push-нотифікації та чат-боти, що покращують обслуговування. Онлайн-ідентифікація клієнтів через KYC-технології дозволяє забезпечити безпеку фінансових операцій [3].

Багато українських банків також інтегрують свої послуги з державними платформами, зокрема з сервісом «Дія», що дозволяє дистанційно отримувати фінансові документи та підтверджувати особистості. Це ще більше спрощує обслуговування клієнтів та розширює можливості дистанційного банкінгу.

Використання цифрового банкінгу несе в собі певні переваги. До основних з них слід віднести швидкість обслуговування та доступність фінансових послуг у будь-який час. Це дозволяє знизити витрати як для банківських установ, так і для користувачів. Завдяки

цифровим рішенням підвищується фінансова інклюзія, особливо у сільських і віддалених регіонах, де доступ до традиційних банків обмежений. Електронні сервіси дозволяють мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором та оперативно реагувати на потреби клієнтів [4].

Крім того, цифровізація сприяє автоматизації рутинних процесів та зменшенню використання паперових носіїв, що позитивно впливає на екологію.

Незважаючи на переваги, цифровий банкінг супроводжується низкою ризиків та викликів. Одним з головних є кібербезпека — зростає загроза фішингових атак, втрати персональних даних та зломів систем. Іншим викликом є низький рівень цифрової грамотності серед частини населення, що обмежує доступ до новітніх послуг.

Технічні збої у роботі серверів або каналів зв'язку також можуть призводити до ускладнень. Крім того, централізоване зберігання даних породжує питання конфіденційності. Важливо враховувати і недосконаліть чинного правового поля у сфері електронного банкінгу, що може гальмувати його подальший розвиток.

Регуляторні органи, зокрема НБУ, активно працюють над створенням нових правил, які мають забезпечити надійний правовий фундамент для розвитку фінансових технологій в Україні. Це дозволяє банкам впевнено впроваджувати інноваційні сервіси без ризику виходу за межі правового поля.

Втім, не дивлячись на існуючі ризики, дистанційний банкінг має усі тенденції до подальшого розвитку. Серед основних трендів — впровадження штучного інтелекту для покращення обслуговування клієнтів, зокрема через використання чат-ботів та автоматизовані рекомендації. Останнім часом поширюється використання концепції open banking, що дозволяє стороннім сервісам взаємодіяти з банками через API [3, 5].

Також активно зростає популярність необанків - фінансових установ, що працюють виключно онлайн, без відкриття фізичних відділень. Цифровізація кредитного скорингу дозволяє оцінювати кредитоспроможність клієнтів без застосування паперових документів.

Біометричні технології, к прикладу, розпізнавання обличчя або відбитків пальців, також впроваджуються для ідентифікації користувачів. Крім того, цифрові валюти (CBDC, stablecoins) починають відігравати все важливішу роль у глобальних платежах, що сприяє миттєвим та дешевим транскордонним операціям.

Висновки. Отже, сучасні форми безготівкових розрахунків та електронні банківські послуги істотно трансформують банківський сектор. Завдяки цифровізації банківські послуги стають доступнішими, зручнішими та більш швидкими. Проте поряд із перевагами виникають певні ризики, пов'язані з безпекою, технічними помилками та збереженням конфіденційних даних. Для запровадження нових банківських сервісів потрібна сучасна інфраструктура, сучасне правове забезпечення і підвищення фінансової грамотності населення.

Література

1. Розвиток безготівкових розрахунків позитивно впливає на фінансові звички українців. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozvitok-bezgotivkovih-rozrahunkiv-pozitivno-vplivaye-na-finansovi-zvichki-ukrayintsiv

2. Цифрова та хмарна трансформація для банківської сфери. *PWC: інформаційне інтернет-видання.* URL: https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/banking-capital-markets/digital-banking-transformation.html

3. Ашвін Адаркар Переформатування роздрібних банків: удосконалення банківської справи в наступну цифрову епоху. *McKinsey Insights . інформаційне інтернет-видання.* URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reshaping-retail-banks-enhancing-banking-for-the-next-digital-age

4. Фінансова інклюзія. *Офіційне Інтернет-представництво Групи світового банку.* URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview

5. Аналітика для банківського регулювання відкритих API і open banking. URL: https://www.abe-eba.eu/epaper/epaper-EBA_Paper_Open_Banking/index.html

МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ ТАРИФНИХ ВІЙН ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Тищенко В.В., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Враховуючи передвиборчу риторику президента США Дональда Трампа, розворот у тарифній політиці США був очікуваним, однак його масштаб і характер став сюрпризом для всього світу. Посилення турбулентності на фінансових і товарних ринках – зайве тому підтвердження. Повідомлення про перегляд американських мит чи запровадження іншими країнами контрзаходів у відповідь з'являються ледве не щодня. Процес перезавантаження торговельних відносин у світі є дуже динамічним і спрогнозувати його кінцеву конфігурацію вкрай важко. Оновлений макропрогноз Національного банку України (далі – НБУ) ґрунтується на припущеннях щодо помірного впливу світових тарифних війн на українську економіку, зокрема завдяки накопиченому досвіду країн щодо перебудови глобальних ланцюгів доданої вартості, високій адаптивності українських виробників до нових викликів, а також низці інших різноспрямованих ефектів, що компенсуватимуть один одного.

Основний текст. Посилення протекціонізму з боку США торкнулося майже всіх країн світу: від найближчих торговельних партнерів США – Канади і Мексики – до країн, з якими США мали профіцит торгівлі. Така тарифна політика новообраного президента США Д. Трампа відображала його ставлення до мит не лише як до економічного, але й переговорного інструменту. Тому, імовірно, і ставки оголошених "взаємних" мит у межах 10–50% не стануть остаточними: отримавши запити на переговори від понад 75 країн, США призупинили їх дію на 90 днів (для більшості країн застосовуватиметься мито в 10%). Натомість для Китаю, що запровадив спочатку 34% мита, а потім додав ще 91 в.п. у взаємній ескалації зі США, ставка наразі становитиме 125% (разом із попередніми митами – 145%).

За півроку США різко підвищили мита для великої кількості торговельних партнерів, однак диференційовано, тож Україна опинилася в таборі чи не найменш "постраждалих" держав. Зокрема, завдяки профіциту торгівлі товарами з Україною США застосувала проти нашої держави найнижче мито в 10%. Очікується, що прямий вплив нових тарифів на українську економіку буде незначним, оскільки обсяги вітчизняного експорту на американський ринок доволі малі.

Крім того, окремі українські експортери мають можливість переорієнтувати свої поставки на інші напрямки, а деякі з них можуть отримати конкурентні переваги на тому самому американському ринку в умовах вищих бар'єрів входу для інших країн. Непрямий вплив тарифних війн на українську економіку буде сильнішим. Очевидним наслідком торговельних протистоянь буде сповільнення економічної активності в окремих країнах – ОТП України, насамперед у Єврозоні та країнах ЦСЄ, що, імовірно, призведе до звуження зовнішнього попиту на українську продукцію. Це стало однією з причин погіршення прогнозу зростання ВВП України до 3.1% у 2025 році.

Водночас, ураховуючи досвід країн з перебудови глобальних ланцюгів доданої вартості, набутий під час попередніх торговельних протистоянь і коронакризи, а також запроваджені фіскальні стимули, НБУ очікує, що сповільнення в країнах - ОТП буде нетривалим і не матиме довгострокового негативного впливу на темпи зростання реального ВВП України.

Зокрема, оновлений макпропрогноз передбачає пришвидшення зростання як у країнах–ОТП, так і української економіки у 2026–2027 роках. Оцінки НБУ щодо помірного впливу тарифних війн на Україну ґрунтуються також на структурних особливостях вітчизняної економіки, зокрема значній частці аграрного експорту та високій залежності від імпорту енергоносіїв.

Так, в умовах охолодження світової економіки Україна може виграти зниження цін на нафту, але навряд чи втратить ринки збуту агропродукції, попит на яку є значно менш чутливим до змін бізнес-циклів. Тим паче загострення торговельних і політичних відносин

між країнами може спонукати їх до посилення власної продовольчої безпеки, а отже і нарощування запасів продовольства, яке підтримуватиме ціни на агропродукцію.

Певні "дивіденди" від перебудови глобальних логістичних ланцюгів і їх часткової переорієнтації з ринку США на інші ринки може отримати і достатньо розвинутий та інвестиційно привабливий український транспортний сектор. Додатковим чинником "стійкості" української економіки буде і властива всьому вітчизняному бізнесу адаптивність до нових викликів, чи то труднощі з логістикою, чи вихід на нові ринки збуту. Найкращим підтвердженням цьому є швидкі та водночас успішні трансформації виробничих, логістичних і торговельних зав'язків НБУ українських підприємств під час повномасштабного вторгнення. Тож, ураховуючи всі ці чинники, вплив тарифних війн на темпи економічного відновлення України через канал зовнішнього попиту має бути обмеженим і короткостроковим.

Прогноз НБУ також не передбачає суттєвого впливу тарифних війн на інфляційні процеси в Україні. З одного боку, перебудова ланцюгів створення доданої вартості у світі є витратним процесом, який до того ж супроводжуватиметься тимчасовим зниженням продуктивності. Це матиме підвищувальний тиск на ціни.

Додатковим проінфляційним чинником може бути очікуване зміцнення євро, яке позначається на цінах споживчого імпорту. Однак охолодження світової економіки навпаки обмежуватиме зовнішній ціновий тиск, а пов'язане з цим зниження цін на нафту прямо підтримуватиме дезінфляційні процеси в Україні за широким спектром товарів і послуг. Крім того, переспрямування іншими країнами частини торговельних потоків із США на альтернативні ринки, у тому числі й до України, може сприяти зниженню цін на імпортні товари споживчого призначення.

Водночас довгостроковими наслідками для України може обернутися побічний ефект тарифних війн – пришвидшення процесу деглобалізації та пов'язане з цим посилення геополітичної поляризації країн. Цей процес не є новим, він тривав і в попередні роки, проте був значно повільнішим. У результаті пришвидшення геополітичної поляризації посилюватиметься регіоналізація світу, посиляться стимули для формування не тільки нових економічних альянсів, але й політичновійськових блоків (формальних чи неформальних).

Високий градус напруженості у світі може ускладнювати доступ української продукції на умовно "недружні" ринки, а поява нових "гарячих" точок – знизити увагу до російсько-української війни та підтримку України загалом. Водночас посилення уваги інших країн до власної обороноздатності може бути з вигодою використане Україною, яка може постачати своїм партнерам метали, зброю і ділитися технологіями, відпрацьованими для опору російській агресії.

Враховуючи посилення загального рівня невизначеності та турбулентності на фінансових ринках, НБУ й надалі дотримуватиметься принципів гнучкого ІТ для збереження довіри до монетарної політики та забезпечення макрофінансової стійкості. У разі загострення торгових конфліктів і розгортання валютних війн у світі НБУ також буде готовим забезпечувати належну курсову гнучкість для уникнення накопичення значних зовнішньоекономічних дисбалансів. Водночас навіть у таких умовах НБУ зберігатиме активну участь на валютному ринку, компенсуватиме структурний дефіцит валюти приватного сектору та забезпечуватиме помірні двосторонні коливання курсу. Варто також очікувати, що в результаті вищих ризиків для ролі долара як валюти, що домінує у світі, у тому числі в торговельних розрахунках, курс гривні відносно долара США може стати менш значущим чинником для інфляції та ВВП.

Висновки. Отже, українська влада уважно стежитиме за подальшими змінами ролі долара, водночас дедалі більше уваги приділяючи курсу євро та інших світових валют. Одним із вагомих наслідків цих процесів може стати й тенденція до зменшення частки долара в структурі заощаджень в Україні. З метою підвищення ролі гривні в заощадженнях та зниження доларизації економіки НБУ й надалі підтримуватиме належні монетарні умови. Це сприятиме послабленню тиску на курс, міжнародні резерви та ціни.

СЕКЦІЯ 2: РИНОК СТРАХУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ТРАНСФОРМАЦІЯ НАВЧАННЯ СТРАХОВИХ АГЕНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ СТРАХОВОГО РИНКУ

Вертелецький О.Б., аспірант,
Східноукраїнський національний університет імен. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних умовах стрімких технологічних змін, високої конкуренції та зростаючих очікувань клієнтів страхові компанії змушені переосмислювати підходи до ведення бізнесу. Одним із ключових елементів їхньої конкурентоспроможності залишається людський капітал – зокрема, страхові агенти, які є безпосередніми комунікаторами між компанією та клієнтом. Саме від рівня їхньої професійної підготовки залежить якість надання послуг, формування довіри до бренду й здатність ефективно відповідати на виклики ринку.

Традиційна система навчання страхових агентів, заснована переважно на передаванні теоретичних знань і ознайомленні з нормативною базою, вже не відповідає сучасним реаліям. Нові виклики – діджиталізація, поява нових страхових продуктів, зміна моделі споживчої поведінки – вимагають гнучких, динамічних і практикоорієнтованих освітніх підходів. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до навчання агентів як інструменту стратегічного розвитку страхового ринку.

Традиційна система навчання страхових агентів в Україні та багатьох інших країнах довгий час базувалася на класичних формах освіти: очних курсах, семінарах, лекційних заняттях і вивченні нормативно-правової бази. Такий підхід мав на меті забезпечити базові знання щодо принципів страхування, видів страхових продуктів, умов договорів та законодавчих норм. Проте в умовах сучасного динамічного ринку ці знання часто виявляються недостатніми. [5]

Основний текст. Основні недоліки традиційного навчання полягають у його негнучкості, повільному оновленні змісту та недостатньому зв’язку з практикою. Курси не завжди враховують реальні потреби клієнтів, зміни в поведінці споживачів чи нові цифрові інструменти, які активно використовуються у сфері фінансових послуг. Крім того, навчання часто не передбачає розвитку таких критично важливих навичок, як ефективна комунікація, цифрова грамотність, управління ризиками чи клієнтоорієнтованість.

Ще однією проблемою є відсутність системної підтримки безперервного професійного розвитку. Після первинного навчання багато агентів залишаються поза регулярним оновленням знань, що призводить до поступового зниження ефективності їхньої роботи та втрати актуальності їхніх компетенцій.

У результаті така модель підготовки не тільки гальмує індивідуальний професійний ріст агентів, але й стримує загальний розвиток страхового ринку, який дедалі більше потребує інноваційних підходів та кваліфікованих кадрів.

Трансформація системи навчання страхових агентів є відповіддю на комплекс зовнішніх і внутрішніх викликів, які змінюють правила функціонування страхового ринку. У цьому контексті вирізняються кілька ключових чинників, що безпосередньо впливають на зміст, форми й методи професійної підготовки агентів.

1. Діджиталізація страхового ринку.
2. Зміна споживчої поведінки.
3. Поява нових страхових продуктів.
4. Міжнародна інтеграція та регуляторні вимоги.
5. Конкурентна боротьба на ринку праці.

Усі ці чинники свідчать про необхідність переходу від одноразового, формального навчання до системи гнучкої, безперервної, цифрової та практикоорієнтованої підготовки

страхових агентів. Саме така трансформація відкриває нові можливості для зміцнення позицій компаній на ринку.

Сучасна система підготовки страхових агентів дедалі частіше відходить від традиційних лекційних форм і статичного навчального матеріалу. Її замінюють інтерактивні, технологічно підтримані моделі, орієнтовані на практичні навички, адаптивність і безперервне професійне зростання. Нижче розглянуто основні підходи, що вже активно застосовуються у провідних страхових компаніях і демонструють свою ефективність.

1. Електронне навчання (e-learning)

Онлайн-курси, відеоуроки, вебінари й навчальні платформи дозволяють агентам навчатися у зручний час і в індивідуальному темпі. Такі формати особливо актуальні в умовах дистанційної роботи та географічної розгалуженості. Крім того, e-learning забезпечує регулярне оновлення матеріалів відповідно до змін на ринку та в законодавстві. [1]

2. Адаптивне та персоналізоване навчання

Використання аналітики дозволяє формувати індивідуальні освітні траєкторії залежно від рівня підготовки, досвіду та потреб конкретного агента. Наприклад, новачки проходять базову підготовку, а досвідчені фахівці — курси з нових продуктів, цифрових інструментів або поглиблені тренінги з переговорів.

3. Гейміфікація та мікронавчання

Короткі інтерактивні модулі, навчальні ігри, вікторини, моделювання ситуацій допомагають ефективніше засвоювати матеріал і підтримувати мотивацію. Гейміфіковані платформи також дають змогу агентам змагатися, отримувати бали, нагороди й рейтинги, що сприяє залученню до навчання.

4. Практикоорієнтовані тренінги

Все більше компаній впроваджують рольові ігри, кейс-методи, симуляції реальних продажів і ситуацій роботи з клієнтом. Таке навчання не лише закріплює теоретичні знання, але й формує практичні навички: аргументацію, управління запереченнями, вміння налагоджувати контакт.

5. Платформи безперервного навчання (LMS)

Сучасні системи управління навчанням (Learning Management Systems) дають можливість створювати повноцінні освітні екосистеми всередині компаній. Агенти мають постійний доступ до бази знань, новин ринку, актуальних навчальних курсів і сертифікацій. [4]

6. Навчання у форматі наставництва

Програми менторства, коли досвідчені агенти діляться знаннями з новачками, стають ефективним способом передачі корпоративної культури та практичного досвіду. Це також сприяє зміцненню командної взаємодії та внутрішньої довіри.

Трансформація системи навчання страхових агентів має не лише внутрішньо-корпоративне значення, а й безпосередньо впливає на загальний стан та розвиток страхового ринку. Інвестиції у якісну підготовку персоналу — це стратегічний крок, що формує довгострокові переваги для компаній і ринку загалом, такі як:

1. Підвищення професійної компетентності агентів
2. Зростання довіри клієнтів до страхових послуг
3. Посилення конкурентоспроможності страхових компаній
4. Розширення клієнтської бази
5. Формування культури безперервного професійного розвитку

Компанії, які вкладають у розвиток своїх агентів, демонструють вищі результати продажів, зниження кадрової плинності та швидшу адаптацію до змін. Якісно підготовлений персонал стає перевагою у боротьбі за ринок, особливо в умовах цифрової трансформації та посиленої конкуренції з боку банків, фінтеху та міжнародних гравців. [7]

Провідні міжнародні страховики, як-от Allianz, AXA, MetLife, створили власні академії для системного навчання агентів. У межах цих структур реалізуються адаптовані курси з фінансової грамотності, етичних стандартів, продажів, цифрових інструментів тощо.

Навчання відбувається як онлайн, так і офлайн, з використанням LMS-платформ, а також включає сертифікацію й систему зворотного зв'язку.

Українські страхові компанії, такі як ARX (частина Fairfax) та UNIQA, запроваджують короткі мобільні навчальні модулі — відеоуроки, тести, чек-листи, які агенти можуть проходити між зустрічами з клієнтами. Це дозволяє швидко адаптуватися до нових продуктів і змін у політиці компанії.

Компанія Prudential (США) розробила ігрову онлайн-платформу для нових агентів, яка симулює реальні клієнтські ситуації, дозволяючи тренувати навички продажу, переконання та управління запереченнями. Такий підхід підвищив рівень успішних продажів серед новачків на 30% за перший рік використання.

Висновки. Трансформація навчання страхових агентів — це не просто модернізація освітнього процесу, а стратегічний інструмент розвитку всього страхового ринку. У сучасних умовах постійних змін, діджиталізації та зростаючих очікувань клієнтів успіх компанії дедалі більше залежить від рівня підготовки її працівників, особливо тих, хто безпосередньо комунікує з клієнтами.

Успішні приклади як в Україні, так і за кордоном підтверджують, що системне інвестування у навчання є вагомим чинником конкурентоспроможності та довгострокової стабільності. У цьому контексті страхові компанії мають перейти від формального навчання до створення освітньої екосистеми, орієнтованої на постійний розвиток персоналу.

Отже, трансформація навчання страхових агентів є не лише вимогою часу, а й запорукою сталого розвитку галузі страхування у XXI столітті.

Література

1. Амеліна О., Цуркан О. Дистанційне та змішане навчання. Досвід, поради, інструменти. Харків: Основа, 2022. 128 с.
2. Базилевича В. Страхування: *підруч.* / за ред. В. Базилевича. Київ: Знання, 2008. 1019 с.
3. Закон України «Про страхування» [Електронний ресурс]. URL: https://surl.li/dpwydh
4. Купріянов О. Основи дистанційного навчання: *навч. посіб*. Київ: Друкарня Мадрид, 2020. 91 с.
5. Осадець С., Артюх Т., Гаманкова О., Колотіло О., Кривошлик Т., Мельникова О., Татаріна Т., Фурман В. Страхові послуги: *підруч*. Київ: КНЕУ, 2007. 464 с.
6. «Про затвердження Положення про авторизацію страхових посередників та умови здійснення діяльності з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів» [Електронний ресурс*]. Постанова Національний банк України. №2 від 03.01.2025*]. URL: https://surli.cc/fiurqt
7. McKinsey & Company. Digital Disruption in Insurance: Cutting Through the Noise [Електронний ресурс]. URL: https://surl.lu/qgkgyp

СТРАХУВАННЯ КЛІМАТИЧНИХ КАТАСТРОФ: ДОСВІД ЄС

Келюхова Ю.В., здобувач бакалаврату
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Середа О.О., к. е. н., доцент
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Зміна клімату стає однією з найсерйозніших загроз для економічної стабільності та добробуту суспільства у XXI столітті. За останні десятиліття Європа зіткнулася з безпрецедентним зростанням частоти та інтенсивності природних катастроф, які призвели до значних економічних збитків. Лише у період з 1981 по 2023 рік стихійні лиха спричинили близько 900 мільярдів євро прямих економічних втрат у межах ЄС, причому п'ята частина цих збитків припала на останні три роки. Незважаючи на масштабність проблеми, лише близько чверті всіх економічних збитків від екстремальних погодних та кліматичних подій у ЄС було застраховано, а ця частка продовжує зменшуватися. Така ситуація створює значний розрив у страховому захисті, що негативно впливає на економічну стабільність, фінансову систему та державні бюджети країн-членів ЄС.

Основний текст. Європа є континентом, який нагрівається найшвидше у світі, і підвищення кліматичних ризиків, ймовірно, матиме наслідки як для пропозиції, так і для попиту на страхування, якщо не буде вжито відповідних заходів. У міру зростання частоти та серйозності подій, пов’язаних із кліматом, очікується зростання (пере)страхових премій. Зміна клімату також збільшує непередбачуваність цих подій, що може спонукати страховиків припинити пропонувати страхування від катастроф у зонах високого ризику. Збільшення економічного впливу та зростаюча частота та серйозність природних катаклізмів, пов’язаних зі зміною клімату, призвели до зростання вартості природних катастроф у Європі. У період з 1981 по 2023 рік надзвичайні події, пов’язані зі стихійними лихами, спричинили близько 900 мільярдів євро прямих економічних збитків у ЄС, причому більше п’ятої частини збитків припало на останні три роки (2021 рік: 65 мільярдів євро; 2022 рік: 57 мільярдів євро; 2023 рік: 45 мільярдів євро). Однак за той самий період лише близько чверті збитків, понесених від екстремальних погодних та кліматичних подій у ЄС, було застрахованих – і ця частка зменшується.

Катастрофи негативно впливають на зростання ВВП та інфляцію, оскільки вони не лише спричиняють прямі економічні збитки, але й завдають шкоди основним капіталам, що перешкоджає економічній діяльності та ланцюгам поставок після події. Це призводить до зниження продуктивності та спричиняє подальші непрямі втрати економічного виробництва та споживання. Страхування від катастроф пом’якшує ці негативні наслідки, оскільки зменшує невизначеність і дозволяє економіці швидше відновлюватися.

Відсутність страхового захисту від природних катастроф також може сприяти системному ризику у фінансовому секторі. Фізичне пошкодження активів може призвести до зниження вартості застави та збільшення ризику дефолту позичальника, а також до збоїв у ланцюзі постачання. Це, у свою чергу, може спричинити значні збитки для реальної економіки, знизити якість кредитів або загалом призвести до збитків на балансах фінансових установ. Менш капіталізовані та менш прибуткові банки можуть відреагувати, надавши менше кредитів у сферах високого ризику та/або позичальникам з низьким рівнем доходу, що потенційно ще більше перешкоджатиме відновленню економіки. Страхування на випадок катастроф – за належної ціни та достатнього резервування – може сприяти стійкості банків до потрясінь, оскільки страхові бізнес-моделі є спеціально розроблений для поглинання цих типів ризиків. Відсутність страхування також може мати значний негативний фіскальний вплив. Це пояснюється тим, що національні та європейські бюджети зазвичай передбачають значну частину витрат на відновлення для домогосподарств і підприємств, а також більшість витрат йде на реконструкцію громадської інфраструктури.

У квітні 2023 року Європейський центральний банк (ЄЦБ) і Європейське управління страхування та професійного пенсійного забезпечення (ЕІОРА) опублікували спільний документ для обговорення проблеми захисту кліматичного страхування. У документі наголошувалося, що історично лише близько чверті збитків, понесених від екстремальних погодних та кліматичних подій у ЄС, були застраховані, а в деяких країнах ця частка була ще нижчою — менше 5%. Він також підкреслив, що розрив, як очікується, збільшиться через зростання тяжкості та частоти стихійних лих, спричинених зміною клімату. Крім того, документ надав докази економічного значення цього розриву, включаючи його наслідки для макроекономіки та фінансової стабільності, що вимагало спільної роботи ЕІОРА та ЄЦБ над цією темою. Щоб допомогти зменшити розрив, у дискусійному документі запропоновано ступінчастий підхід до страхування від природних катастроф, розглядаючи варіанти (а) вдосконалення приватного страхування та розвитку ринків облігацій на випадок катастроф, (б) просування попередньої стратегії управління ризиками стихійних лих у державному секторі, (в) розробки можливих спільних рішень щодо стійкості між державними та приватними організаціями на національному рівні та (г) визначення можливостей об'єднання ризиків та диверсифікації, які можна вивчити на європейський рівень.

Національні схеми доповнення приватного страхового покриття на випадок стихійних лих, наприклад ДПП, допомагають покращити страхове покриття та зменшити розрив у страховому захисті. Схеми мають одну мету: усі вони спрямовані на підвищення стійкості суспільства до катастроф. Зазвичай вони роблять це шляхом підвищення обізнаності про ризики та запобігання ризикам, одночасно збільшуючи страхову спроможність за рахунок більш доступного (пере)страхування.

1. Сфера застосування: більшість національних схем страхування мають широкий спектр покриття, що дозволяє їм об'єднувати ризики для багатьох ризиків і активів, включати обов'язковий елемент, вимагаючи або обов'язкової пропозиції, або обов'язкового страхування згідно із законом.
2. Структура: переважаючою структурою національних схем є публічна схема (пере)страхування. Більшість схем пропонують додаткове пряме (пере)страхування та мають постійний характер.
3. Виплати та премії: національні схеми зазвичай базуються на відшкодуванні (тобто виплати базуються на фактичних збитках, а не на кількісних/параметричних порогових значеннях катастрофи). Премії здебільшого базуються на ризику.
4. Передача ризику та фінансування: використання перестрахування схемами залежить на доступність і вартість перестрахування, причому національні схеми все частіше стикаються з проблемами доступності. Державне фінансування схеми не є суттєвою структурною рисою.
5. Заходи зі зменшення ризику та адаптації: ініціативи для забезпечення належного координація між державним і приватним секторами щодо виявлення та запобігання ризикам зараз виникає у відповідь на зміну клімату. Відповідальність приватного та державного секторів зазвичай розподіляється, причому приватний ринок надає свій досвід у сфері страхування та моделювання, тоді як державний сектор забезпечує правову основу та умови діяльності.

Більшість національних схем страхування мають широку сферу охоплення, що дозволяє їм об'єднувати ризики щодо багатьох ризиків та активів. Сім із 12 схем охоплюють численні небезпеки, включаючи в деяких випадках не лише природні, а й антропогенні небезпеки. Наприклад, CCR (Франція) розглядає повені, посуху, рух ґрунту, сильний вітер, землетруси, лавини, вулканізм і цунамі (всі природні небезпеки), а також тероризм (техногенні небезпеки). Більшість схем також пропонують захист як для житлової, так і для комерційної власності або, ширше, охоплюють широкий спектр активів, включаючи майно, рухоме майно або те, що важко застрахувати.

Вісім із 12 національних рішень також включають обов'язковий елемент, вимагаючи або обов'язкової пропозиції, або обов'язкового взяття на страхування відповідно до закону. Обов'язкова пропозиція означає, що страховики, які працюють у певних бізнес-напрямках,

таких як пошкодження майна, повинні запропонувати захист від певного набору ризиків природних катастроф. І навпаки, обов'язкове придбання означає, що власники майна повинні взяти на себе страхове покриття. Схеми зазвичай вимагають від власників полісів придбати базовий страховий продукт як передумову для страхування за схемою. Це часто реалізується шляхом включення покриття від стихійних лих до обов'язкового майнового страхування.

Включення обов'язкового елемента до національних схем має на меті досягнення трьох ключових цілей: більшого проникнення страхування, достатньої диверсифікації ризиків та уникнення несприятливого відбору.

Система на рівні ЄС може базуватися на двох стовпах, спираючись на існуючі національні структури та структури ЄС:

стовп 1: державно-приватна схема перестрахування ЄС. Створення системи державно-приватного перестрахування в ЄС сприятиме збільшенню страхового покриття ризиків природних катастроф. Ця схема об'єднала б приватні ризики в ЄС, небезпеки та з часом для досягнення ефекту масштабу та диверсифікації на рівні ЄС.

стовп 2: державне фінансування ЄС у разі лиха. Другий стовп спрямований на покращення державного управління ризиками стихійних лих у державах і членах через внесок ЄС у державні зусилля з відновлення після стихійних лих, за умови дотримання розумної політики зменшення ризиків, включаючи заходи з адаптації та пом'якшення зміни клімату.

Взаємодоповнюваність двох компонентів забезпечить ефективне використання коштів приватного та державного секторів для виплат у разі стихійних лих, а також сприятиме попередньому зменшенню ризиків.

Схема державно-приватного перестрахування в ЄС може забезпечити підприємствам доступний страховий захист від ризиків природних катастроф, а також забезпечить стимули для запобігання ризикам. Схема спрямована на (а) забезпечення охоплення широкого спектру природних катастроф та ризики пов'язані з ними, (б) доповнення національних та приватних ринкових рішень, (в) покладання на ціноутворення на основі ризику, (г) зменшення залежності від державного фінансування в довгостроковій перспективі та (г) підтримку узгодження дії щодо пом'якшення ризиків та адаптації.

Висновки. Досвід національних схем показує, що вони можуть ефективно підтримувати страхове покриття, наприклад підвищення обізнаності про ризики або розширення перестрахового покриття на приватних страховиків. Таким чином, вони можуть допомогти мінімізувати прогалину в страховому захисті та загальні державні виплати після катастрофи. Аналіз національних схем також може бути корисним для держав-членів для інформування про розробку національних ДПП там, де вони ще не існують. У результаті зміни клімату може знадобитися ширша диверсифікація ризиків і економія на масштабі за межами національних кордонів, щоб приборкати зростаючу залежність від державного втручання на національному рівні та в ЄС і скоординовано стимулювати адаптаційні заходи в ЄС. Компонент державно-приватного перестрахування на рівні ЄС міг би допомогти отримати ширші економічні переваги страхування на рівні ЄС, полегшити навантаження на державні бюджети держав і ЄС, і сприяти більш скоординованому та ефективнішому підходу до управління ризиками природних катастроф у державах-членах. Проте будь-яке реалізоване рішення ЄС має базуватися на національних схемах, зберігати цілісність існуючих національних структур і підтримувати розвиток національних ініціатив, таким чином забезпечуючи взаємодоповнення з національними зусиллями та відповідальністю.

Література

1. До європейської системи управління ризиками природних катастроф: Можлива роль європейських рішень у зменшенні впливу природних катастроф, спричинених зміною клімату. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.climateinsuranceprotectiongap_EIOPA202412~6403e0de2b.en.pdf

2. Массей Е. Е. Досвід Європейського Союзу в адаптації до зміни клімату та застосування його в Україні. Бюро Координатора з економічної та довкільної діяльності ОБСЄ. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/a/9/93311.pdf

3. Іванюта С. П., Коломієць О. О., Малиновська О. А., Якушенко Л. М. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації: *Аналітична доповідь*. Київ, 2020. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/dop-climate-final-5_sait.pdf?__cf_chl_tk=4hQBeDZGK5FaCZXKhUdzDaKAebKTg20VGXk5GWGjnPk-1730106734-1.0.1.1-ncjAOD2jstqws4rsMXsRzXK9EoSWtffFUSHt0LLwb5Y

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Костирко Л.А., д.е.н., професор
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Чернодубова Е.В., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Процес поглиблення інтеграції в світове економічне співтовариство передбачає багато істотних змін в системі управління державою, складовою якої є соціально-економічна система, на основі ідеї сполучення економічної ефективності як результату дієвості ринкових сил та соціального компромісу. Наявність дієвої, ефективної системи соціального захисту – це свідоцтво рівня розвитку держави, його відповідності вимогам часу. Чим вищий рівень життя членів суспільства, тим більш розвинутим може вважатися суспільство.

Поряд з іншими критеріями оптимізації соціального захисту населення країни, медична галузь потребує особливої уваги. Рівень охорони здоров'я населення є ключовим індикатором ефективності управління фінансовими ресурсами держави, оскільки відображає ступінь соціального захисту громадян. Медичне страхування залишається одним із найбільш затребуваних видів страхування у світі та посідає провідні позиції на українському страховому ринку.

Основний текст. Медичне страхування є частиною повоєнного плану відновлення України, що сприятиме відбудові нашої держави. Основною перешкодою реформування медичного страхування в Україні є недостатнє фінансування з державного бюджету. Це зумовлює необхідність запровадження інноваційних механізмів фінансування охорони здоров'я та удосконалення нормативно-правового регулювання, спрямованого на стимулювання розвитку медичного страхування.

В світовій практиці існує кілька основних моделей фінансового забезпечення медичного страхування:

1. Модель соціального медичного страхування, яка є обов'язковою для всіх громадян, і фінансується через відрахування з заробітної плати та податкових надходжень (Бельгія, Німеччина, Франція).
2. Модель універсального медичного страхування, коли держава фінансує медичні послуги за рахунок податків і забезпечує всіх громадян безкоштовними медичними послугами (Канада, Велика Британія, Швеція).
3. Приватне медичне страхування, де основним джерелом фінансування медичних послуг є приватні страховики, а також державні програми для малозабезпечених верств населення (США) [1].

До ключових переваг світових моделей охорони здоров'я належать: загальна доступність медичних послуг, високий рівень їхньої якості, активне впровадження сучасних технологій, а також ефективне використання ресурсів у процесі надання медичної допомоги. Водночас системи медичного страхування мають і певні недоліки, серед яких: значні фінансові витрати, обмеження у покритті, тривалий період очікування, нерівномірний доступ до послуг, а також складність розуміння механізмів медичного страхування, особливо для осіб без відповідного досвіду у виборі та використанні страхових полісів.

Проблеми з доступом до медичних послуг та нерівномірний розподіл ресурсів змусили Україну переглянути політику медичного страхування. Реформи медичного страхування досі стикаються з низкою проблем, включаючи неповну інтеграцію системи обов'язкового медичного страхування в існуючу структуру, відсутність чіткої стратегії щодо частки державного та приватного фінансування медичних послуг. Введення обов'язкового медичного страхування поки не стало домінуючою моделлю через економічні та політичні труднощі, однак приватне медичне страхування продовжує зростати, особливо серед середнього класу.

В таблиці 1 продемонстровано відмінності в моделях фінансування охорони здоров'я в Україні та інших країнах та вплив цих моделей на загальний доступ населення до медичних послуг.

Таблиця 1

Порівняння моделей фінансування охорони здоров'я в Україні та інших країнах

Країна	Витрати на охорону здоров'я (відсоток ВВП)	Основні джерела фінансування	Особливості
Україна	3,5-4%	Державні програми, неформальні платежі, власне фінансування населення	Недофінансування, висока частка неформальних витрат
Швеція, Норвегія	11%	Переважно державне фінансування, безкоштовне лікування	Висока ефективність через централізовану модель
США	17,7%	Приватне страхування, державні програми для малозабезпечених	Високі витрати для населення, велика частка приватного фінансування
Великобританія	9,7%	Державне фінансування через NHS	Система безкоштовного медичного обслуговування для всіх

Джерело: сформовано на основі [2, 3].

В Україні за останні роки були зроблені певні кроки до реформування системи медичного страхування, включаючи програму медичних гарантій (PMG) та програми доступних ліків (AMP), але проблема неформальних платежів і низького рівня покриття зберігається. За даними ВООЗ, українська система охорони здоров'я стикається з низьким рівнем фінансування, що часто призводить до великих витрат для населення, особливо на ліки та стаціонарне лікування [3].

Висновки. Альтернативним варіантом вирішення проблеми фінансування медичного страхування є запровадження багатоканального фінансування медицини, що сприяє забезпеченню ефективності використання ресурсів та реструктуризації медичних ланок, збільшенню джерел надходжень фінансових ресурсів шляхом вибору обов‘язкового медичного страхування, активізації підтримки добровільного медичного страхування. Запровадження такого фінансування спрятиме збільшенню ефективності використання ресурсів, реструктуризації системи охорони здоров’я і джерел надходжень фінансових ресурсів шляхом вибору обов‘язкового медичного страхування.

Література

1. Randall, P. Comparisons of Health Insurance Systems in Developed Countries. *Encyclopedia of Health Economics*. 2014. URL: https://blogs.bu.edu/ellisrp/files/2013/04/2013_EllisChenLuscombe_Comparisons_EHE_20130425b.pdf
2. Міністерство охорони здоров'я України: трансформація системи. URL: https://moz.gov.ua/
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. Офіційний сайт. URL: https://www.who.int/

ФАКТОРИ КРИЗИ В РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ НІМЕЧЧИНИ

Мартинов А.А., к.е.н., доцент,
співробітник логістичного центру Gust. Alberts GmbH & Co. KG
м. Люденшайд, Федеративна республіка Німеччина

Вступ. Страховий ринок є ключовим компонентом, що забезпечує функціонування, розвиток й забезпечення стійкості економічної системи. В умовах розвиненої ринкової економіки на страховому ринку відбувається акумулювання значної частини інвестиційних ресурсів, страхові виплати забезпечують функціонування цілих секторів економіки (наприклад, системи охорони здоров'я в країнах із обов'язковим держаним медичним страхуванням). Маючи значний обсяг, страховий ринок здійснює суттєвий вплив на економічну систему, виступає вектором трансформацій способу перебігу економічних процесів. Отже, дослідження проблем розвитку страхових ринків є важливим науковим питанням.

Основний текст. В процесі свого функціонування страховий ринок стикається із численними факторами кризи, не є виключенням і країни із розвиненою ринковою економікою, чільне місце серед яких посідає Німеччина.

Сьогодні Німеччина є країною із постіндустріальною економікою та займає третє місце в Топ найбагатших країн світу за показниками 2024 року. ВВП Німеччини в 2024 році сягнув 4,74 трлн доларів США. Перше місце в Топ найбагатших країн світу займають США (ВВП в 2024 році склав 30,51 трлн доларів США), а друге місце належить Китаю (ВВП в 2024 році склав 19,23 трлн доларів США) [1].

Страховий ринок Німеччини є розвиненим та достатньо потужним, що дозволяє використовувати всі переваги сучасної системи страхування й забезпечувати надійний страховий захист майнових інтересів клієнтів.

В 2024 році загальний обсяг страхових премій в Німеччини склав 238 млрд євро при зростанні валового страхового внеску на 5,3% протягом року. При цьому за оцінками експертів страховий сектор Німеччини залишив позаду три складні роки з дуже швидким зростанням процентних ставок та високою невизначеністю [2].

Найбільшими сегментами страхового ринку в Німеччині сьогодні є: медичне страхування, страхування життя, страхування майна та відповідальності.

За результатами проведених досліджень визначено, що до кола кризових факторів страхового ринку Німеччини можна віднести:

- ризики кліматичного характеру та ризики, обумовлені стихійними лихами. Вплив таких факторів збільшує обсяг страхових виплат та, відповідно, знижує прибутковість страхових компаній;

- ризики спричинені економічною нестабільністю та інфляцією, обумовленими енергетичною кризою, геополітичними напруженнями, довгостроковими наслідками пандемії Covid-19, війною в Україні. Як наслідок спостерігається зростання страхових виплат в результаті настання страхових випадків в усіх секторах страхового ринку, однак, найбільш страждають сектори майнового страхування й автострахування;

- загальна тенденція підвищення вартості медичних послуг, медикаментів та старіння населення, що викликає дефіцит страхових фондів державного медичного страхування.

Слід зазначити, що найбільш яскраво ознаки кризи страхового ринку проявляються саме в секторі державного медичного страхування Німеччини.

Сьогодні Німеччина входить до числа найстаріших країн Європи. Так, станом на 2023 рік 23% населення Німеччини є старшими за 65 років [3]. Це спричинює підвищення навантаження на систему соціального медичного страхування, що фінансується за рахунок працюючих. Поступове зменшення кількості платників при зростанні числа отримувачів послуг порушує баланс та викликає дефіцит страхових фондів. Ситуація погіршується, в зв'язку із тим, що інші фактори кризи обумовлюють удорожчання вартості медичних послуг.

Як наслідок, дефіцит державного медичного страхування в Німеччині у 2024 році досяг приблизно 6,2 млрд євро [4]. Засобами подолання дефіциту стали субсидії уряду, скорочення переліку та обсягів оплачуваних медичних послуг, підвищення страхових внесків.

В травні 2025 року уряд Німеччини ухвалив рішення щодо надання 800 мільйонів євро з федерального бюджету для стабілізації ситуації в секторі державного медичного страхування [5].

З метою протидії факторам кризи в сфері страхування уряд Німеччини розробляє комплекс заходів, що включає: посилення контролю, підвищення обсягів федеральних субсидій, реформування системи державного медичного страхування, перегляд порядку фінансування соціальних послуг, що не покриваються страховими внесками, заохочення розвитку інноваційних страхових продуктів.

В межах антикризового управління німецькі страховики також активно запроваджують цифрові технології, спрямовані на: активне використання штучного інтелекту, запровадження блокчейну, елементів машинного навчання для забезпечення персоналізації обслуговування клієнтів та підвищення ефективності надання страхових послуг.

Висновки. Таким чином, Німеччина має розвинений страховий ринок із притаманними йому факторами кризи, протидія впливу яких з боку федерального уряду та безпосередньо страховиків має системний характер, орієнтована на адаптацію інструментів антикризового управління в довгостроковому періоді. Фактори кризи мають об’єктивний характер і обумовлюються як зовнішніми економічними, демографічними й структурними змінами так і впливом зовнішніх геополітичних факторів. Наслідками кризи в системі страхування для споживачів є: удорожчання вартості страхових послуг, зниження доступності повного покриття втрат в умовах настання страхових випадків, необхідність пошуку альтернативних рішень для забезпечення ефективного страхового захисту. В умовах розвиненої ринкової економіки важливим захисним механізмом в будь-якому сегменті страхування є механізм саморегулювання економічної системи, що полегшує пристосування до змінюваних умов здійснення економічної діяльності. Крім того, наявність сильних інституцій, здатність до реформ та потужний технологічний потенціал країни значно підвищують шанси ефективного подолання кризи страхового ринку в Німеччині.

Література

1. Топ-10 найбагатших країн світу у 2025 році: свіжий рейтинг за рівнем ВВП. *Visit World: Веб-сайт*. URL: https://visitworld.today/uk/blog/1870/the-richest-countries-in-the-world-2025-ranking#shho-take-vvp

2. German insurers expect a 5% increase in 2025. *Xprimm Newsletter*. URL: https://www.xprimm.com/German-insurers-expect-a-5-increase-in-2025-articol-124-22791.htm

3. World Population Dashboard Germany. *United Nation Population Fund: Веб-сайт*. URL: https://www.unfpa.org/data/world-population/DE?utm

4. Health Insurance Funds Face Financial Crisis: Billions in Debt Prompt Contribution Increases - Is a Collapse Imminent? The Munisch Eye, 2025. *Sunday 1st June.* URL: https://themunicheye.com/statutory-health-insurance-crisis-government-action-needed-11238?utm

5. «Erster Warnschuss» – Bund zieht 800-Millionen-Euro-Spritze für Krankenkassen vor. *Welt. Веб-сайт.* URL: https://www.welt.de/wirtschaft/article256111992/Krankenversicherung-Erster-Warnschuss-Bund-zieht-800-Millionen-Euro-Spritze-fuer-Krankenkassen-vor.html?utm

ОСОБЛИВОСТІ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В СЛОВАЧЧИНІ

Кравченко Б.М., аспірант,
Університету Костянтина Філософа в Нітрі,
м. Нітра, Словаччина
Середа О.О., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Медичне страхування є одним із ключових елементів функціонування системи охорони здоров'я в більшості країн Європейського Союзу. Словаччина як країна з розвиненою моделлю соціального страхування демонструє приклад поєднання обов'язкового та добровільного страхування, ефективної участі приватного сектору та державного контролю. Вивчення особливостей словацької моделі медичного страхування є важливим для країн, що прагнуть реформувати свої системи охорони здоров'я відповідно до європейських стандартів, зокрема для України, яка розвиває власну модель.

Основний текст. Основними засадами функціонування системи медичного страхування в Словаччині є [1]:

- словацька система медичного страхування ґрунтується на принципах обов'язкової участі, солідарності та вільного вибору страхувальника;
- у країні функціонує змішана модель страхування – з одночасною присутністю державних і приватних страхових компаній;
- основна роль у фінансуванні медичних послуг належить внескам застрахованих осіб та роботодавців;
- держава забезпечує контроль за дотриманням стандартів медичного обслуговування та регулює діяльність страхових компаній;
- добровільне медичне страхування доповнює базовий пакет додатковими послугами.

Обов'язкове медичне страхування в Словаччині є основною формою фінансування системи охорони здоров'я та охоплює практично все населення країни. Його запровадження ґрунтується на принципах солідарності, універсальності та рівного доступу до медичних послуг. Згідно із законодавством Словацької Республіки, усі постійні мешканці зобов'язані мати медичне страхування, незалежно від громадянства чи соціального статусу. Це положення забезпечує високий рівень охоплення населення — понад 98% громадян мають доступ до необхідної медичної допомоги.

Фінансування обов'язкового медичного страхування здійснюється переважно за рахунок внесків, які утримуються із заробітної плати працюючого населення. Основний тягар фінансування несуть роботодавці, які сплачують фіксований відсоток від заробітної плати працівників. У разі самозайнятості особи зобов'язані самостійно здійснювати авансові платежі на медичне страхування. Розмір внесків для цієї категорії розраховується відповідно до податкової бази та щорічно переглядається державою. Наприклад, у 2023 році мінімальний щомісячний платіж становив 84,77 євро, а в 2024 році — 97,80 євро. Максимальний розмір авансових платежів не фіксується, оскільки він залежить від рівня доходів конкретного застрахованого.

Система обов'язкового страхування реалізується через ліцензовані страхові компанії, які можуть бути як державними, так і приватними. Найбільшим гравцем на ринку є державна страхова установа Všeobecná zdravotná poisťovňa [2] проте поряд з нею діють також приватні компанії, зокрема Dôvera [3] та Union. Кожен застрахований має право самостійно обрати страхову компанію та змінити її один раз на рік, що стимулює конкуренцію між страховиками та сприяє підвищенню якості послуг.

Фінансова участь держави в системі проявляється не лише через законодавче регулювання, але й через пряме субсидування. Державний бюджет покриває страхові внески за категорії населення, які не можуть здійснювати їх самостійно, зокрема пенсіонерів, дітей,

безробітних і осіб з інвалідністю. Таким чином, система об'єднує ринкові механізми із соціальними гарантіями, сприяючи реалізації принципу солідарності та запобігаючи маргіналізації в доступі до медичних послуг.

Контроль за діяльністю страхових компаній, правильністю збору та використання страхових внесків, а також відповідністю стандартів надання медичної допомоги покладається на державні органи, зокрема Міністерство охорони здоров'я. Розміри внесків, структура послуг і порядок фінансування системи охорони здоров'я переглядаються відповідно до змін в економічному середовищі країни, що забезпечує гнучкість і адаптивність моделі.

Система державного медичного страхування Словацької Республіки передбачає можливість включення до неї іноземців, які легально перебувають на території країни, за умови дотримання встановлених законодавством вимог. Питання охоплення іноземних громадян страхуванням є актуальним у контексті зростаючої мобільності населення, трудової міграції та інтеграції до єдиного європейського простору охорони здоров'я.

Міграційна криза, спричинена повномасштабною війною в Україні, призвела до значного збільшення кількості українських громадян, які шукають тимчасовий захист в країнах ЄС, зокрема в Словаччині. Однією з ключових проблем інтеграції українців до словацького суспільства стало забезпечення доступу до системи охорони здоров'я, зокрема до медичного страхування. Українці, які отримали в Словаччині статус тимчасового захисту, мають право на базові медичні послуги, що покриваються державним бюджетом. Однак це право надається переважно в обмеженому обсязі й має тимчасовий характер. Доступ до повноцінного державного медичного страхування залежить від працевлаштування або іншого правового статусу, який передбачає сплату страхових внесків. Багато українців, особливо жінки з дітьми, особи похилого віку або ті, що не мають стабільного доходу, опиняються поза межами формального страхового покриття, що обмежує їх доступ до медичних послуг.

Добровільне приватне медичне страхування в Словаччині виконує допоміжну функцію по відношенню до системи загальнообов'язкового страхування, розширюючи доступ громадян до додаткових медичних послуг, які не входять до базового пакета. Його роль полягає передусім у забезпеченні комфортніших умов лікування, скороченні часу очікування на медичне втручання, а також у покритті витрат на послуги, що не фінансуються за рахунок обов'язкового страхування. Цей вид страхування носить виключно добровільний характер і пропонується переважно приватними страховими компаніями. На відміну від обов'язкового медичного страхування, яке має однаковий обсяг покриття для всіх застрахованих осіб, добровільне страхування дозволяє індивідуалізувати страхові пакети відповідно до потреб, рівня доходів та способу життя клієнта. Зазвичай, такі пакети включають покриття витрат на стоматологічні послуги, профілактичні обстеження з використанням високотехнологічного обладнання, лікування у приватних клініках, доступ до лікарів без черг, покращені умови стаціонарного перебування та інші послуги підвищеного комфорту.

Попри те, що добровільне медичне страхування не є масовим явищем у Словаччині, його популярність поступово зростає, особливо серед громадян з вищими доходами, а також серед роботодавців, які пропонують розширене медичне страхування як частину соціального пакету для працівників. Це свідчить про поступову диверсифікацію джерел фінансування охорони здоров'я та підвищення попиту на якісні медичні послуги.

Перспективи розвитку додаткового медичного страхування в Словаччині пов'язані з поступовим зростанням попиту на якісні та доступні медичні послуги поза межами базового пакета державного страхування. Зважаючи на зацікавленість населення у страхуванні стоматологічних та фізіотерапевтичних послуг, страховим компаніям доцільно розробляти гнучкі та доступні страхові продукти, які враховують цінову чутливість споживачів. Крім того, цифровізація процесів оформлення страхування і підвищення рівня інформованості громадян сприятимуть подальшому розширенню ринку добровільного медичного страхування.

Висновки. Медичне страхування в Словаччині базується на обов'язковій участі громадян і резидентів, що забезпечує рівний доступ до базових медичних послуг. Система поєднує державні та приватні страхові компанії, що створює конкурентне середовище і розширює вибір для застрахованих. Фінансування здійснюється переважно за рахунок

страхових внесків працівників, роботодавців та державних дотацій, що забезпечує стабільність системи. Добровільне медичне страхування доповнює державний пакет, дозволяючи отримувати додаткові послуги і підвищувати якість медичного обслуговування.

Література

1. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я Словацької Республіки. URL: https://www.health.gov.sk/?vedenie
2. Офіційний сайт страхової компанії Všeobecná zdravotná poisťovňa. URL: https://www.vszp.sk/poistenci/chcem-poistit/vznik-poistneho-vztahu.html
3. Офіційний сайт страхової компанії Dôvera. URL: https://www.dovera.sk/

СЕКЦІЯ 3: МАРКЕТИНГ XXI СТОЛІТТЯ: ВИКЛИКИ ТА ЗМІНИ

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ: ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Фаталов М.Г., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Сафронська І.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасному маркетинговому середовищі ключовим чинником успіху для інноваційно орієнтованих підприємств є здатність ефективно взаємодіяти з клієнтами в умовах жорсткої конкуренції, динамічного розвитку цифрових технологій та інформаційного перевантаження споживачів. Традиційні підходи до маркетингу, які були зосереджені на масовій комунікації та стандартних каналах просування, вже не забезпечують належного рівня залучення та лояльності аудиторії. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу, швидкого реагування на запити та релевантного контенту, адаптованого до їхніх потреб, уподобань та поведінкових характеристик.

Основний текст. У зв'язку з цим провідну роль у трансформації маркетингової діяльності починає відігравати штучний інтелект - комплексна сукупність цифрових технологій, що включає машинне навчання, обробку природної мови, прогнозну аналітику, комп'ютерний зір та інші інструменти, здатні автоматизувати процеси прийняття рішень та інтерпретації великих обсягів даних [1]. Використання штучного інтелекту дозволяє суттєво підвищити ефективність маркетингових комунікацій, забезпечити високий рівень персоналізації взаємодії з клієнтами, автоматизувати процеси обслуговування та продажів, формувати точні прогнози споживчої поведінки й оптимізувати маркетингові бюджети.

Особливо важливим є впровадження штучного інтелекту у діяльність інноваційно орієнтованих підприємств, які прагнуть залишатися гнучкими, адаптивними та здатними швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Впровадження таких інструментів, як інтелектуальні чат-боти, рекомендаційні системи, системи динамічного ціноутворення, CRM на основі машинного навчання, дає змогу підприємствам не лише покращити досвід клієнтів, а й забезпечити стійку конкурентну перевагу [2]. Таким чином, цифрова трансформація маркетингу із залученням штучного інтелекту є стратегічною необхідністю для компаній, що орієнтовані на інновації, сталий розвиток та довгостроковий успіх у цифрову епоху.

На рисунку представлені напрями використання штучного інтелекту, які можна застосувати у трансформованих маркетингових процесах.

Одним із провідних напрямів використання штучного інтелекту є персоналізація взаємодії з клієнтами. Завдяки технологіям штучного інтелекту можливо оперативно аналізувати великі обсяги даних, включаючи поведінкові, демографічні та контекстуальні характеристики споживачів. Це дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, що підвищують рівень залучення та лояльності клієнтів[3]. Прикладом такого підходу є системи рекомендацій, що використовуються провідними e-commerce платформами, де штучний інтелект забезпечує точність персоналізованих порад і контенту.

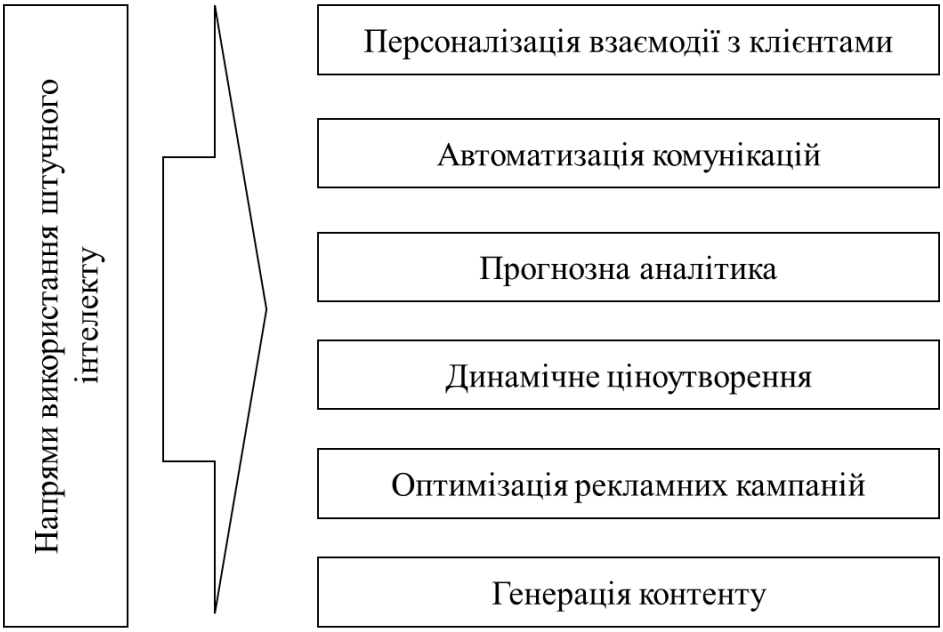

Рис. 1. Напрями використання штучного інтелекту у трансформованому маркетинговому процесі

Другим важливим напрямом є автоматизація комунікацій, зокрема завдяки впровадженню чат-ботів і віртуальних асистентів, які можуть обробляти запити клієнтів у режимі реального часу 24/7. Це суттєво знижує навантаження на персонал і підвищує ефективність обслуговування. Інтеграція штучного інтелекту у CRM-системи також дозволяє автоматично здійснювати розсилки, керувати лідами та адаптувати стратегії комунікації відповідно до змін у поведінці клієнта.

Не менш значущим є використання штучного інтелекту у прогнозній аналітиці, яка забезпечує можливість передбачити майбутню поведінку споживачів, оцінити ймовірність здійснення покупки або відтоку клієнта, а також сегментувати аудиторію на основі складних аналітичних моделей. Це дозволяє маркетологам створювати цілеспрямовані та релевантні кампанії з високим рівнем конверсії. Сучасні системи прогнозної аналітики на базі штучного інтелекту інтегруються у CRM та маркетингові платформи, де алгоритми машинного навчання аналізують історичні дані про взаємодії клієнтів, транзакції, час і частоту покупок, реакції на попередні кампанії тощо. У сфері електронної комерції прогнозна аналітика допомагає передбачати, які саме товари користувач, найімовірніше, купить у майбутньому, і відображає ці товари в персоналізованих рекомендаціях, що підвищує ймовірність покупки. Крім того, прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту дозволяє оптимізувати запаси та планувати маркетингові кампанії у ритейлі з урахуванням сезонності, трендів попиту та регіональних особливостей. Таким чином, прогнозна аналітика з використанням штучного інтелекту трансформує традиційні підходи до планування маркетингових дій, забезпечуючи прийняття рішень на основі доказів і підвищуючи ефективність взаємодії з цільовою аудиторією.

Також активне впровадження знаходить динамічне ціноутворення, що базується на використанні алгоритмів машинного навчання. Ці алгоритми враховують широкий спектр факторів – від поточного попиту до цін конкурентів і поведінки окремого клієнта, дозволяючи компаніям оперативно адаптувати ціни для максимізації прибутку. Для інноваційно орієнтованих підприємств динамічне ціноутворення відкриває можливості для тестування нових стратегій монетизації, створення персоналізованих цінових пропозицій у реальному часі, а також підвищення конкурентоспроможності шляхом швидкої реакції на ринкові зміни та зміцнення лояльності клієнтів через гнучкий підхід до формування вартості.

У сфері оптимізації рекламних кампаній штучний інтелект застосовується для автоматичного підбору аудиторії, аналізу ефективності креативів, прогнозування результатів кампаній та управління бюджетом. Завдяки можливостям машинного навчання маркетологи можуть проводити A/B тестування в автоматичному режимі, добираючи найбільш ефективні

повідомлення та час їхньої публікації. Для інноваційно орієнтованих підприємств це відкриває можливості для глибокої персоналізації реклами, зменшення витрат на експериментальні стратегії, швидкого масштабування успішних кампаній та впровадження адаптивних моделей рекламного управління, що здатні в режимі реального часу підлаштовуватися під динаміку споживчої поведінки та ринкових трендів.

Ще одним важливим напрямом є генерація контенту за допомогою штучного інтелекту, яка дозволяє автоматизовано створювати рекламні повідомлення, статті, відео та інший маркетинговий матеріал. Такі технології вже активно використовуються для написання описів товарів, створення динамічних e-mail-розсилок та публікацій у соціальних мережах. Для підприємств це забезпечує можливість оперативного реагування на ринкові зміни, масштабування контент-стратегій без значного зростання витрат на персонал, а також підтримку кросканальних комунікацій із клієнтами на основі індивідуальних вподобань, що сприяє підвищенню залученості та лояльності аудиторії.

Висновки. Таким чином, застосування штучного інтелекту у маркетингових процесах дозволяє не лише підвищити ефективність комунікації та оптимізувати витрати, а й забезпечує гнучкість, адаптивність та інноваційність у взаємодії зі споживачами. Перспективи використання таких технологій продовжують розширюватися, інтегруючи нові рішення в екосистему цифрового маркетингу, що сприяє створенню більш персоналізованого та клієнтоорієнтованого бізнес-середовища.

Література

1. Тельнов А., Жумела А., Зозуля О.. Інноваційні маркетингові технології інформаційного забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-23

2. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81

3. Кобернюк С.О., Струнгар А.В., Завгородня Л.В. Аналіз ролі та ефективності використання штучного інтелекту у вдосконаленні персоналізованої реклами та взаємодії з аудиторією. *Економіка та суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3834/3754/

ПАРТИЗАНСЬКИЙ ТА ВІРУСНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАЛОБЮДЖЕТНИХ БРЕНДІВ

Боровик Я.В., здобувач магістратури
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних умовах динамічного ринку, де щодня з'являються нові компанії та постійно випускаються нові товари, ключовим фактором успішного розвитку бізнесу стає ефективна комунікація зі споживачем. Саме маркетинг виступає основним інструментом, який допомагає підприємствам заявити про себе, сформувати впізнаваність бренду та залучити цільову аудиторію. Упровадження інноваційних маркетингових підходів є важливою запорукою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання прибутковості. В умовах обмежених фінансових ресурсів для багатьох малих брендів особливої актуальності набувають нестандартні стратегії, що дозволяють досягати значного ефекту за мінімальних витрат. До таких ефективних інструментів належать партизанський та вірусний маркетинг - методи, які поєднують креативність, залучення аудиторії та швидке поширення інформації [1].

Основний текст. У сучасному маркетинговому середовищі все частіше на перший план виходять поняття «вірусний маркетинг» та «партизанський маркетинг», адже підприємства активно шукають нові, нестандартні способи просування своїх товарів і послуг. Концепція вірусного маркетингу була запропонована професором Дж. Рейпортом у 1996 році. Вона передбачає створення такого рекламного контенту, який самостійно поширюється серед споживачів завдяки їхній зацікавленості - наче «зараження» інформацією, яка швидко розлітається від людини до людини. Ідея партизанського маркетингу була сформульована ще раніше - у 1984 році американським маркетологом Дж. К. Левінсоном. Вона описує бюджетну, але водночас ефективну стратегію просування, яка особливо підходить малому і середньому бізнесу. В українській науці питання партизанського маркетингу досліджували Богатирьова Г.А. та Барабанова В.В.[1], Шкірко О.[2], вони підкреслюють, що це насамперед мистецтво креативного пошуку і використання нетрадиційних рекламних підходів.

Вірусний маркетинг - це підхід до розповсюдження рекламного контенту, який ґрунтується на тому, що самі користувачі активно передають інформацію один одному з власної ініціативи. Його особливістю є оригінальність подачі, яскравий, креативний і незвичайний зміст, який легко привертає увагу та запам'ятовується. Основна ідея такого маркетингу полягає в тому, що аудиторія ділиться рекламним повідомленням добровільно, оскільки контент викликає у неї зацікавленість чи емоційний відгук. Формати вірусного маркетингу можуть бути різноманітними - відео, зображення, аудіоконтент, інтерактивні додатки або текстові матеріали [3].

Ефективність вірусного маркетингу полягає в тому, що його результати часто значно перевищують витрати на створення і запуск кампанії. Завдяки швидкому та масовому поширенню контенту серед користувачів підприємства можуть досягати великої аудиторії з мінімальними ресурсами. Це робить вірусний маркетинг особливо привабливим для компаній із обмеженими бюджетами.

Для успішного використання цієї стратегії на сучасному ринку важливо дотримуватись кількох ключових принципів. По-перше, необхідно чітко визначити реальні цілі кампанії та окреслити її часові рамки. По-друге, слід глибоко розуміти інтереси, уподобання і потреби цільової аудиторії - саме це дозволяє створити контент, який дійсно зацікавить споживачів. По-третє, перевагу варто надавати маловитратним, але креативним підходам: оригінальність та елемент несподіванки часто є ефективнішою альтернативою великим фінансовим вкладенням. Нарешті, важливо зберігати інтригу та залучати аудиторію до взаємодії, адже елемент загадки або виклику стимулює людей активніше поширювати контент.

Партизанський маркетинг є одним із найбільш економічно доцільних інструментів сучасних маркетингових стратегій, особливо для малих та середніх підприємств. Його головна

перевага полягає у здатності суттєво знижувати витрати на просування продукції за рахунок використання креативних, нестандартних і маловитратних методів реклами. Ця стратегія дозволяє компаніям досягати помітного ефекту навіть без значних фінансових вкладень, що робить її особливо актуальною в умовах обмежених бюджетів [2].

Основні риси партизанського маркетингу включають мінімальні або взагалі відсутні витрати на рекламні кампанії, акцент на локальні ринки або чітко визначені цільові аудиторії, а також конкретну спрямованість на просування окремих товарів чи послуг. Додатково важливою є здатність підсилювати ефективність кампаній невеликими точковими інвестиціями. Завдяки творчому підходу, несподіваним рішенням і елементам сюрпризу партизанський маркетинг дозволяє не лише привертати увагу споживачів, а й формувати емоційний зв’язок із брендом.

Вірусний і партизанський маркетинг виступають прикладами інноваційних стратегій, які забезпечують ефективне просування брендів з обмеженими фінансовими ресурсами в умовах високої конкуренції на ринку. Вірусний маркетинг базується на креативному підході до створення контенту, що сприяє його швидкому й органічному поширенню серед користувачів, залучаючи цільову аудиторію безпосередньо до процесу комунікації. Це засвідчує потенціал нестандартного мислення та відходу від традиційних рекламних моделей у реалізації маркетингових завдань.

Партизанський маркетинг, своєю чергою, є ефективним інструментом малобюджетного просування, що ґрунтується на використанні оригінальних і неочікуваних методів впливу на споживача. Завдяки своїй гнучкості та адаптивності ця стратегія може бути застосована як малими підприємствами, так і великими компаніями.

Висновки. Таким чином, поєднання креативності, інноваційного підходу та нетрадиційних методів у межах вірусного й партизанського маркетингу створює ефективну відповідь на виклики сучасного ринку, сприяючи підвищенню впізнаваності брендів із обмеженим рекламним бюджетом.

Література

1. Богатирьова Г.А., Барабанова В.В. Інноваційний маркетинг: *навч. посіб*. URL: https://tinyurl.com/y4sak2eh
2. Шкірко О. Партизанський маркетинг: сутність, види та інструменти використання. *Економічний простір*. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/257/247
3. Сало Я. Вірусний маркетинг: принципи та особливості використання. *Економіка та суспільство*. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1233/1188

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Тітаков І.О., здобувач магістратури
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Сафронська І.М., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Штучний інтелект відіграє вирішальну роль у сучасному цифровому маркетингу, дозволяючи маркетологам використовувати дані для прогностичної аналітики та оптимізації користувацького досвіду [1]. Цифровий маркетинг охоплює широкий спектр стратегій для взаємодії з цільовою аудиторією через цифрові канали, зокрема SEO, соціальні мережі, контекстну рекламу та email-маркетинг. Інтеграція штучного інтелекту в ці процеси забезпечує персоналізацію контенту та автоматизацію кампаній, суттєво підвищуючи їхню ефективність.

Основний текст. Штучний інтелект - це сукупність технологій, які дозволяють машинам імітувати людський інтелект [2]. У контексті цифрового маркетингу штучний інтелект охоплює широкий спектр інструментів і методів, таких як аналіз даних, обробка природної мови (NLP) та машинне навчання. Ці технології дають змогу компаніям аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати клієнтський досвід і автоматизувати маркетингові процеси. Завдяки використанню штучного інтелекту маркетологи можуть створювати більш персоналізовані та ефективні кампанії, що сприяють кращій залученості та вищому рівню конверсій [3].

Генеративний штучний інтелект створює новий контент - тексти, зображення або відео - на основі даних, на яких він був навчений. На відміну від традиційного штучного інтелекту, що аналізує інформацію, генеративний штучний інтелект здатен продукувати оригінальний контент, що робить його надзвичайно корисним у креативних сферах. Яскравим прикладом є генеративно-змагальні мережі (GANs), у яких одна мережа генерує контент, а інша оцінює його реалістичність, з часом підвищуючи якість результатів.

Генеративно-змагальні мережі є потужним інструментом у сфері штучного інтелекту, що складаються з двох нейронних мереж - генератора та дискримінатора, які працюють у форматі змагання [4]. Генератор створює фейкові (згенеровані) дані, прагнучи зробити їх настільки правдоподібними, щоб дискримінатор не зміг відрізнити їх від реальних зразків. У свою чергу, дискримінатор навчається розпізнавати підробки, удосконалюючи здатність відрізняти справжні дані від синтетичних. У результаті цього динамічного процесу обидві мережі постійно вдосконалюються: генератор навчається створювати дедалі реалістичніші зразки, а дискримінатор - ефективніше виявляти підробки. Змагання між ними триває доти, доки генератор не досягає такого рівня, коли створені ним дані майже неможливо відрізнити від справжніх.

Завдяки цій здатності до високоякісного моделювання GAN широко застосовуються в різних галузях. Одним із найбільш відомих застосувань є створення фотореалістичних зображень, зокрема людських облич, яких не існує в реальності. Також GAN використовують для підвищення роздільної здатності зображень (технологія суперрезолюції), що дає змогу відновлювати деталі на низькоякісних фото. Крім того, ці мережі активно застосовуються для генерації нових витворів мистецтва, музики, відеоконтенту, а також у deepfake-технологіях, де обличчя або голоси підміняються з високим ступенем правдоподібності. Ще однією важливою сферою є генерація синтетичних даних для навчання інших моделей машинного навчання, особливо у випадках, коли реальні дані обмежені або конфіденційні. GAN стали важливим кроком у розвитку технологій штучного інтелекту, відкривши нові горизонти для автоматизованої творчості, моделювання та обробки інформації.

Сьогодні інструменти штучного інтелекту активно впроваджуються у ключові напрями цифрового маркетингу: відео- та графічний контент, SEO, копірайтинг, вебдизайн, соцмережі тощо. Найбільш вживані рішення охоплюють ChatGPT, DALL-E, Jasper, Canva Magic Studio, Semrush, Durable, Brandmark.io та Synthesia.

ChatGPT забезпечує генерацію якісного тексту, персоналізовану комунікацію та аналіз поведінки клієнтів. Основні переваги - швидкість і гнучкість, недоліки - брак емоційного інтелекту [5;6].

DALL-E створює унікальні зображення на основі тексту, знижуючи залежність від фото банків. Однак результати потребують перевірки якості [7].

Canva Magic Studio дає змогу редагувати графіку без глибоких навичок дизайну, пропонуючи мультимедійні функції. Попри це, інструмент менш гнучкий порівняно з професійними платформами [8].

Jasper спеціалізується на SEO-контенті й адаптації до стилю бренду. Він підтримує інтеграцію з популярними CMS, хоча іноді створений контент здається шаблонним [9].

Semrush - універсальний SEO-інструмент із глибокою аналітикою, проте високою вартістю ($119.95/міс.) [10].

Durable дозволяє малим бізнесам створювати сайти без коду. Гнучкість обмежена, але зручність висока [11].

Brandmark.io - швидке рішення для створення логотипів, яке підійде для базового брендингу [12].

Synthesia створює відео з аватарами, що говорять понад 120 мовами, спрощуючи мультимедійний контент, хоч і з обмеженнями в міміці [13].

У сукупності ці інструменти дають змогу адаптувати цифровий маркетинг до потреб бізнесу, забезпечуючи швидкість, персоналізацію й ефективність.

Поєднання різних інструментів генеративного штучного інтелекту дозволяє створювати повноцінні, мультимодальні рішення для бізнесу та маркетингу. Наприклад, ChatGPT або Jasper можуть генерувати якісний текстовий контент - опис продукту, статтю, сценарій для відео або SEO-оптимізований допис. Цей текст можна використати як основу для створення графічного супроводу за допомогою DALL-E або Canva Magic Studio, які здатні візуалізувати зміст у вигляді ілюстрацій, банерів або інших креативних елементів. Створені візуали можна інтегрувати у відео через платформу Synthesia, яка перетворює текст на відеоролик із синтетичним ведучим, що говорить потрібною мовою. У результаті формується повноцінний мультимедійний контент без залучення знімальних груп чи дизайнерів.

Також можлива інтеграція з аналітичними інструментами, як-от Semrush. Наприклад, спочатку проводиться аналіз ключових слів і трендів, після чого ChatGPT або Jasper генерують відповідний контент, що відповідає цим запитам. Далі DALL-E створює ілюстрації до статті чи допису, а Canva дозволяє швидко адаптувати графіку для соціальних мереж. На завершальному етапі Durable дає змогу швидко зібрати односторінковий сайт або лендинг на основі вже згенерованого тексту та зображень. Усе це формує ефективний цикл «аналітика – генерація – публікація», що дозволяє автоматизувати маркетингові кампанії, масштабувати їх під різні платформи й аудиторії та забезпечити єдиний стиль і тон бренду в усіх каналах комунікації.

Однак, інтенсивне використання штучного інтелекту актуалізує ризики щодо конфіденційності, особливо з огляду на збір і обробку персональних даних. Більшість користувачів не знають, як саме використовуються їхні дані [14]. Водночас, законодавчі акти на кшталт GDPR зобов’язують компанії дотримуватись високих стандартів приватності.

Окремий виклик - непрозорість алгоритмів: коли рішення штучного інтелекту не мають зрозумілих пояснень, це може спричиняти дискримінаційні наслідки в рекламі. Тому бренди мають впроваджувати прозору політику даних та етичні принципи використання штучного інтелекту, що стане основою довіри до цифрових рішень.

Штучний інтелект відкриває нові горизонти для персоналізації, автоматизації та оптимізації витрат. Інструменти як чат-боти й email-маркетинг дають змогу ефективніше взаємодіяти з клієнтами, підвищуючи їхнє задоволення.

Основні виклики - це:

- проблеми конфіденційності;
- упередженість алгоритмів;
- нестача прозорості [15].

Незважаючи на це, штучний інтелект здатен масштабувати персоналізацію навіть у малому бізнесі, завдяки зниженню вартості технологій та появі доступних платформ. Головне - поєднувати технології з етикою та людською експертизою для досягнення сталого успіху.

Штучний інтелект відіграє дедалі важливішу роль у цифровому маркетингу, забезпечуючи гнучкість, автоматизацію та гіперперсоналізацію. Такі інструменти як ChatGPT і DALL-E дозволяють створювати адаптивний контент, аналізувати великі масиви даних у реальному часі та оптимізувати маркетингові кампанії. Особливо корисною є автоматизація рутинних завдань, що вивільняє час для стратегічних і креативних рішень.

Попри переваги, існують серйозні виклики. Це насамперед питання конфіденційності даних і непрозорість алгоритмів, які можуть призводити до упереджених рішень. Для збереження довіри компанії повинні дотримуватись етичних норм, бути відкритими щодо принципів роботи штучного інтелекту та дбати про безпеку даних відповідно до регламентів, таких як GDPR.

Людський фактор залишається ключовим: емоційний інтелект, розуміння аудиторії та креативність - це ті компоненти, які штучний інтелект поки не може повністю замінити. Отже, найуспішнішими стануть ті компанії, які поєднають можливості штучного інтелекту з етикою та людським підходом, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентну перевагу в новій цифровій реальності.

Література

1. Ribeiro T., Reis J.L. Artificial Intelligence Applied to Digital Marketing. URL: https://tinyurl.com/3tmx2mcj

2. Дрозд М.О. Штучний інтелект, його структура. переваги та недоліки інтеграції в окремих секторах економіки. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-106

3. King K. Using Artificial Intelligence in Marketing. London: Kogan Page, 2019. 224 p.

4. Логвін А.О. Типи генеративних нейронних мереж. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/1_2021/part_1/19.pdf

5. Кобець Д.Л., Ковальчук С.В. Chatgpt як інструмент розробки маркетингової стратегії підприємства.URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/64/62

6. ChatGPT. Official website. URL: https://chatgpt.com

7. DALL·E 3. OpenAI. URL: https://openai.com/index/dall-e-3

8. Canva Magic Studio. Official website. URL: https://www.canva.com/magic

9. Jasper AI. Official website. URL: https://www.jasper.ai

10. Semrush. Official website. URL: https://www.semrush.com

11. Durable. AI website builder. URL: https://app.durable.co/website-builder

12. Brandmark.io. Logo and brand identity generator. URL: https://brandmark.io

13. Synthesia. AI video creation platform. URL: https://www.synthesia.io

14. Петрів О. Захист персональних даних у добу штучного інтелекту: міжнародні підходи та виклики. URL: https://cedem.org.ua/consultations/zahyst-personalnyh-danyh-u-dobu-shtuchnogo-intelektu-mizhnarodni-pidhody-ta-vyklyky

15. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)

ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ЕМОЦІЙ: ЯК БРЕНДИ ФОРМУЮТЬ ПОЧУТТЯ ТА СТИМУЛЮЮТЬ КУПІВЛЮ

Стєнюшкіна К.Є., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Ткаченко Н.Е., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В сучасному цифровому середовищі, коли споживачі щодня стикаються з сотнями рекламних повідомлень, боротьба за їх увагу стає більш жорсткою. У таких умовах раціональні аргумент, такі як, знижки, технічні характеристики та вигоди поступово втрачають свою силу. Натомість, усе більшого значення набуває емоційна складова в маркетингових комунікаціях зі споживачем. Маркетинговий підхід, що апелює не лише до розуму, а передусім до серця, привертаючи увагу споживача на основі емоцій, отримав назву емоційного маркетингу або маркетингу емоцій.

Маркетинг емоцій, як метод задоволення потреб споживачів шляхом створення емоційного зв'язку вивчали такі вчені, як: Барчі Б., Григорчук Т., Діденко О., Іллященко Н., Мицканюк В., Очеретяна О., Питуляк Н., Пінтусов А., Радченко Г., Сидоренко О., Суп Л., Тучіна Ю., Удріс-Бородавко Н. та інші [1-3]. Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних досліджень даної тематики, все ж таки емоційний маркетинг є недостатньо вивченим, зокрема що стосується впливу брендів на формування почуттів та використання нових технологій та методів для впливу на почуття покупців та стимулювати попиту на емоційному рівні.

Метою цього дослідження є аналіз інструментів впливу, які використовують у своїх маркетингових стратегіях відомі бренди, впливаючи на почуття споживачів та їх купівельну поведінку. Дослідження є актуальним в контексті формування нових компетенцій майбутніх фахівців з маркетингу, які мають навчитися працювати не лише з цифрами, але й з емоційними реакціями цільової аудиторії.

Основний текст. У сучасному маркетинговому просторі, який переповнений інформацією, реклама часто втрачає свою ефективність, якщо апелює лише до раціональних аргументів. Серед сотень схожих повідомлень споживач виділяє ті, які викликають щирі емоції: усмішку, співпереживання, натхнення чи навіть легкий сум. Саме тому емоційний маркетинг став не просто трендом, а ключовою складовою стратегії успішних брендів.

Емоції відіграють вирішальну роль у процесі прийняття рішень. Психологи та маркетологи дійшли згоди що споживачі не завжди купують те, що їм потрібно, а достатньо часто те, що викликає правильне почуття в певний момент. Це почуття бренд створює за допомогою емоційних тригерів, – візуальних образів, музики, кольорової палітри, сюжету реклами, голосу диктора, навіть шрифту.

Наприклад, такі глобальні бренди, як Apple, Nike, Coca-Cola, активно використовують позитивні емоції радості, натхнення та належності до спільноти. Їх реклама рідко концентрується на характеристиках продукту. Натомість вона створює образ життя, який спонукає людей ідентифікувати себе з брендом. У контексті українського ринку помітним є застосування патріотичних мотивів, соціальної відповідальності та підтримки національної ідентичності. Так, Monobank використовує просту, але дружню мову спілкування, що викликає довіру й емпатію, а Нова пошта позиціонує себе як «партнер у повсякденному житті», акцентуючи увагу на швидкості, надійності та турботі.

Ще одним ефективним інструментом емоційного маркетингу є виклик ностальгії, повернення споживачів у світ приємних спогадів минулого. Цей прийом активно застосовують як міжнародні, так і локальні бренди, оскільки він створює глибокий емоційний резонанс, зміцнюючи позитивне ставлення до продукту.

Для успішного використання інструментів впливу маркетингових емоцій на споживача брендам необхідно ретельно вивчати свою цільову аудиторію, її культурні та соціальні особливості, вподобання та потреби. Проведення аналізу у вигляді соціологічних опитувань, аналізу поведінки в інтернеті, роботи з фокус-групами допомагає формувати комплексний портрет споживача та адаптувати маркетингові посили відповідно до нього. Важливо, що емоції повинні бути органічною частиною комунікації, а не штучно нав'язаними, інакше це викличе відторгнення.

В межах навчального процесу зі спеціальності «Маркетинг» важливо приділяти увагу не тільки теоретичним аспектам емоційного впливу, а й практичним навичкам його реалізації. Це передбачає роботу з реальними кейсами, проведення аналізу маркетингових комунікацій успішних кампаній, створення власних проєктів, спрямованих на розвиток емоційної компетентності студентів. Крім того, інтеграція новітніх цифрових технологій, таких як Big Data, машинне навчання, нейромаркетинг, дозволяють більш точно прогнозувати реакції аудиторії та підвищувати ефективність маркетингових стратегій.

Таким чином, маркетинг емоцій не лише допомагає брендам виділятися на ринку, а й формує глибокі, тривалі стосунки зі споживачами. Майбутні маркетологи повинні володіти цим інструментом, щоб відповідати викликам сучасного ринку та створювати цінність не тільки з точки зору продукту, а й у сфері емоційного досвіду клієнта.

Висновок. Маркетинг емоцій сьогодні є одним із найважливіших напрямів розвитку маркетингової діяльності, оскільки він дозволяє брендам встановити міцний зв'язок із споживачами через емоційні переживання. Для успішної реалізації такої стратегії необхідно:

- глибоко вивчати цільову аудиторію та її цінності;
- використовувати сучасні методи аналітики для адаптації комунікацій;
- впроваджувати творчі та інноваційні підходи, зокрема сторітелінг і багатоканальність;
- розвивати у майбутніх маркетологів компетенції з емоційного інтелекту та практичні навички емоційного впливу.

Освіта у сфері маркетингу має забезпечити не лише теоретичну базу, а й практичну підготовку до роботи в умовах цифрової економіки, де емоції стають ключовим фактором конкурентоспроможності.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020. 848 с.
2. Lindstrom M. Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. *Crown Business,* 2009. 254 p.
3. Heath C., Heath D. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. *Random House,* 2007. 226 p.
4. Офіційні сайти та рекламні матеріали Monobank, Nova Poshta, Rozetka URL: https://www.monobank.ua, https://www.novaposhta.ua, https://www.rozetka.com.ua

ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сбітнєва К.І., здобувачка бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Чорна О.Ю., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Стратегічний розвиток маркетингової діяльності вітчизняних підприємств в сьогоднішніх надскадних умовах існування потребує переосмислення пріоритетів, коли акцент зміщується з виключно прибуткової орієнтації на врахування соціальних та екологічних аспектів господарської діяльності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає ключовим елементом стратегічного маркетингу, оскільки формує довіру до бренду, підвищує його репутаційну капіталізацію та сприяє сталому розвитку.

Основний текст. Корпоративна соціальна відповідальність– це підхід у бізнесі, який базується на відповідальному ставленні компанії до свого продукту чи послуг, споживачів, співробітників, а також суспільства в цілому. У рамках КСВ підприємства реалізують соціальні ініціативи, благодійні проєкти, підтримують цілі громад та беруть участь в екологічних програмах.

Корпоративна соціальна відповідальність інтегрується в маркетингову стратегію , яка представляє собою визначений план дій на основі загальної бізнес-стратегії, у якому прописані та прораховані майбутні результати рекламних кампаній та інших способів конвертації відвідувачів сайту в реальних клієнтів. Стратегія включає пункти з переліком довгострокових та короткострокових цілей, що призведуть до ефективної, швидкої реалізації бізнес-плану. Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію всього підприємства. [1]

Імплементація соціальної відповідальності в маркетингові стратегії передбачає впровадження етичних, стійких і соціально корисних практик в основну діяльність бізнесу, та вимагає цілісного підходу, який узгоджується з основними цінностями та місією компанії. Це не тільки покращує імідж бренду компанії, але й створює міцніші стосунки з клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами [2]

Корпоративна соціальна відповідальність тісно пов’язана з ефективністю маркетингової стратегії підприємства, стаючи не лише інструментом формування позитивного іміджу, а й реальним джерелом конкурентних переваг. Реалізація КСВ-ініціатив допомагає компаніям виділитися на фоні конкурентів, демонструючи їхню етичність, прозорість та участь у вирішенні суспільних проблем. У свою чергу, сприяє популяризації бренду через соціально значущі проєкти – благодійність, підтримка громади, волонтерство, які стають частиною маркетингової комунікації. Такий підхід активно впливає на лояльність цільової аудиторії, бо сучасні споживачі все частіше обирають не просто якісний товар, а бренд, який поділяє їхні цінності.

Разом із тим, КСВ стає основою для побудови прозорих, довірливих комунікацій між підприємством і ринком, що має особливе значення в умовах посилення громадської свідомості та критичного ставлення до бізнесу. У практичному аспекті КСВ успішно інтегрується в усі елементи маркетингового комплексу від характеристики продукту до стратегії просування та стає інструментом досягнення ключових бізнес-цілей. Вона також допомагає адаптуватися до змінних умов, зокрема в кризові періоди, коли важливим стає не лише зберегти репутацію, а й показати соціальну зрілість компанії. Інтеграція КСВ у маркетингову стратегію дає можливість чітко виміряти її вплив через зростання лояльності споживачів, збільшення продажів, покращення іміджу та загального становища компанії на ринку. [3]

Попри те, що принципи КСВ широко інтегровані у стратегії маркетингової діяльності провідних західних компаній, вітчизняна практика їхньої імплементації залишається фрагментарною та має власну специфіку й особливості. Це зумовлено відсутністю уніфікованих підходів, дієвих механізмів та адаптованих стандартів впровадження КСВ у маркетингову політику вітчизняних підприємств, особливо зараз, в умовах повномасштабного вторгнення.

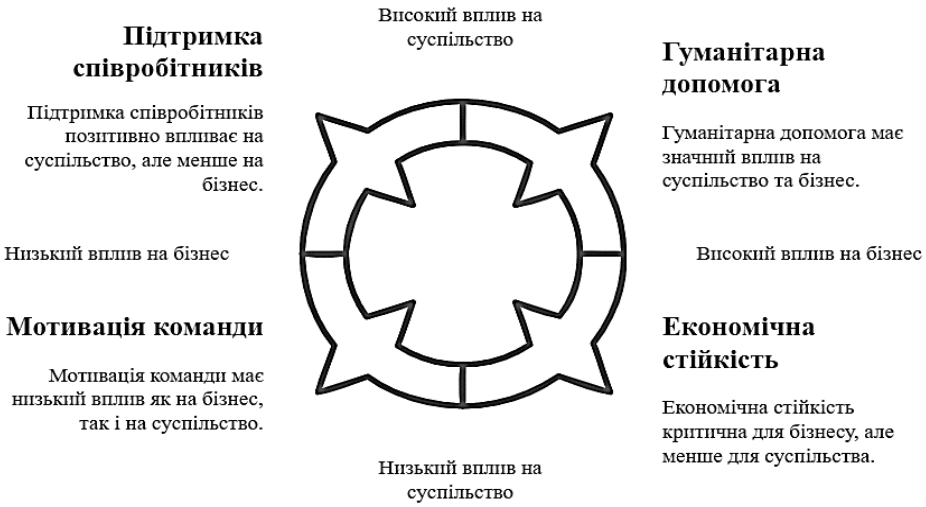

Рис. 1. Специфіка і особливості впливу КСВ на суспільство під час війни

Систематизація специфіки і особливостей КСВ під час війни (надана на рис. 1) свідчить про те, що період з 2022 року відзначається переорієнтацією пріоритетів КСВ від традиційних екологічних та благодійних ініціатив до нагальних потреб військового часу. Ключовими напрямами стають гуманітарна допомога, зокрема підтримка Збройних Сил України, допомога постраждалим та внутрішньо переміщеним особам, а також участь у відновленні інфраструктури. Паралельно посилюється фокус на підтримці співробітників, що охоплює забезпечення безпеки, релокацію, психологічну допомогу та збереження робочих місць, та забезпеченні економічної стійкості держави через безперервність виробничих процесів, сумлінну сплату податків та створення нових робочих місць. Окрім цього, важливим аспектом КСВ у воєнний час є протидія дезінформації, що вимагає від компаній активної участі в інформаційній боротьбі. Ці зміни підкреслюють стратегічну необхідність переосмислення підходів до КСВ, адаптуючи їх до динамічних викликів та запитів суспільства.

Висновки. Підсумовуючи слід зазначити, КСВ на вітчизняних підприємствах під час війни вийшла за рамки звичайної практики та стала невід'ємною частиною стратегічного розвитку маркетингової діяльності. Вона перетворилася на важливий інструмент не лише для підвищення репутації та лояльності, а й для безпосередньої підтримки держави та суспільства у складні часи.

Література

1. Wedex. Маркетингова стратегія: що це, основні види та як її створити. 2025. URL: https://surli.cc/gviqci

2. Реслер М., Гальо Я. Соціальна відповідальність як інструмент маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4336/4262

3. Лихолат С.М., Стасула М.Т., Коломієць О.Л. Шляхи реалізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності. 2025. URL: https://zenodo.org/records/14756672

ІНСТРУМЕНТАРІЙ SMM У СУЧАСНОМУ СПОЖИВЧОМУ МАРКЕТИНГУ

Івченко Є.А., д.е.н., професор,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ Україна
Івченко Ю.А., к.е.н, доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ Україна

Вступ. Соціальні мережі це поле для системних експериментів з власними креативними гіпотезами. Щоб тримати руку на пульсі розвитку соціальних мереж, необхідно максимально культивувати свою надивленість, відстежувати тренди, професійно читати брендові та блогерські сторінки, вивчати досвід успішних компаній, бути підписаним на експертів галузі.

Основний текст. Згідно аналізу, найбільша за охопленням соціальна мережа на платформах ПК+Телефони (тільки веб) у квітні 2024 року – Facebook з розміром аудиторії 14,1 млн Real Users та Reach 54,0%, але друга за всіма іншими аналізованими показниками. За нею по охопленню йде YouTube з невеликим розривом та Reach - 52,7%, що становить 13,8 млн Real Users, але при цьому являється лідером по середньому часу, долі часу, переглядам сторінок та візитам. На третій позиції за всіма метриками знаходиться Instagram, а на четвертій – TikTok з охопленнями 34,2% (8,9 млн RU) та 19,7% (5,1 млн RU)[1]. Для професійного спілкування та нетворкінгу українці починають опановувати Linkedin. Для правильного вибору інструментарію SMM спочатку необхідно визначити основні завдання SMM – менеджерів. До основних завдань SMM – менеджера слід віднести:

1) ведення бізнес-сторінок (SMM-менеджери створюють і заповнюють сторінки бренду в соціальних мережах, аналізують наявну SMM-стратегію з огляду на цілі, конкурентів, цільову аудиторію);
2) створення контенту (SMM-менеджери наповнюють сторінки релевантною різноплановою інформацією , визначають чим саме він буде корисним та цікавим ЦА, стежать за трендами);
3) колаборація з колегами (у процесі створення креативного контенту SMM-менеджери можуть як взаємодіяти з дизайнерами, фотографами, відеографами, так і самостійно генерувати контент);
4) управління комунікаціями з аудиторією (SMM-менеджери ведуть постійний діалог із підписниками сторінки, обробляють запити аудиторії та надають фідбек)
5) планування та делегування процесів (наприклад, якщо запитів багато чи вони базуються на технічних аспектах асортименту / послуги, то діалог-менеджмент можна делегувати іншим членам команди – менеджерам із продажів, працівникам кол-центру чи ком'юніті-менеджерам, які відповідатимуть на всі запити саме в соціальних мережах);
6) побудова іміджу бренду (формування впізнаваності, створення позитивного образу компанії, встановлення емоційного зв'язку з аудиторією);
7) аналіз ефективності (аналітика).

З огляду на головні завдання SMM – спеціалістів можна визначити інструментарій SMM у сучасному споживчому маркетингу. Основними інструментами SMM у сучасному споживчому маркетингу, які використовуються SMM-спеціалістами для досягнення ключових завдань (залучення, просування, комунікація, аналітика тощо), є такі:

- платформи соціальних мереж, наприклад у Facebook / Instagram (Meta) – таргетинг, сторіс, рілси, шопінг-функції; у TikTok – вірусне відео, тренди, інтеграція з інфлюенсерами; YouTube – відеоблогінг, реклами, стріми; LinkedIn – B2B-контент, рекрутинг, професійна експертиза; Telegram – канали, боти, розсилки, спільноти; X (Twitter) – короткі пости, новини, аналітика в реальному часі; Threads - активно розвивається, текстові пости, фото, відео;
- контент-маркетинг це стратегічний підхід у маркетингу, який полягає у створенні, публікації та поширенні цінного, релевантного та послідовного контенту для залучення, утримання та взаємодії з чітко визначеною цільовою аудиторією;

- таргетована реклама (Meta Ads Manager (Facebook, Instagram), TikTok Ads, LinkedIn Ads, Google Ads (YouTube);

- аналітичні сервіси для моніторингу ефективності кампаній (Google Analytics 4, Meta Insights, YouTube Studio Analytics);

- інфлюенс-маркетинг, наприклад платформи Lemon.io, GetBlogger, Heepsy, використовують для пошуку лідерів думок та співпраці;

- управління спільнотами це насамперед спілкування з користувачами, ком'юніті-менеджер повинен вчасно обробляти питання, заперечення і скарги користувачів;

- чат-боти та автоматизація (ManyChat, Chatfuel, BotHelp – автоматичні відповіді, лідогенерація, замовлення);

- моніторинг конкурентів за допомогою Similar Web, Social Blade (відстеження стратегії конкурентів і порівняння їх ефективності);

- гейміфікація — це використання ігрових механік (нагород, змагань, рівнів, балів, лідербордів тощо) в неігровому середовищі;

- внутрішній крос-промоушн — перекидання трафіку з одного соцканалу на інший;

- віджети соціальних мереж на сайті — спрощують підписку на сторінки бренду;

- QR-коди, штрихкоди в офферах — дають змогу швидко активувати пропозицію;

- відеотрансляції — живий контакт із підписниками, підвищення довіри;

- ефемерний контент (сторіс, рілси) — створення почуття терміновості, «живий» бренд;

- SEO в соціальних мережах — оптимізація описів, заголовків, тегів для пошуку (наприклад, у TikTok, YouTube, Instagram).

Висновки. Отже, розвиток цифрових технологій змінює характер маркетингових комунікацій, традиційні моделі підприємницької діяльності та інструментарій SMM. Тому сфера SMM потребує постійного оновлення знань, аналізування трендів і розуміння технічних інструментів соціальних мереж.

Література

1. Gemius. *Сайт міжнародної дослідницької та технологічної компанії*. URL: https://gemius.com/ua/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B3/zagalnij-oglyad-socialnih-merezh-v-ukrayini-kviten-2024/

ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МАРКЕТИНГ»

Овсій С.О., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасний ринок праці вимагає від випускників закладів вищої освіти не лише глибоких теоретичних знань, а й практичних навичок, зокрема підприємницьких компетенцій**.** В умовах швидких економічних змін та посилення конкуренції, фахівці з маркетингу, окрім традиційних функцій, повинні бути здатними генерувати нові ідеї, створювати додану вартість та ефективно управляти ризиками. Це особливо актуально для України, де розвиток малого та середнього бізнесу є одним із ключових чинників економічного зростання. Формування підприємницьких навичок у майбутніх маркетологів є запорукою їх конкурентоспроможності та успішної адаптації до динамічного бізнес-середовища.

Метою цієї роботи є дослідження можливостей формування ефективних підприємницьких навичок у студентів спеціальності "Маркетинг" з урахуванням сучасних вимог ринку праці. Завданням є виявлення ключових підприємницьких компетенцій, необхідних маркетологам, аналіз існуючих підходів до їх розвитку у вищій школі та конкретних механізмів інтеграції підприємницької освіти в навчальний процес. Значимість проблеми полягає у підвищенні якості підготовки фахівців, здатності випускників не лише займати вакантні місця, а й створювати нові робочі місця, бути ініціаторами інноваційних проєктів та рушійною силою економічного розвитку.

Основний текст. Підприємницькі навички для маркетолога виходять за межі традиційного розуміння бізнес-ініціативи. Вони охоплюють здатність до системного аналізу ринку, визначення незадоволених потреб споживачів, розробки інноваційних продуктів і послуг, ефективного просування, управління проєктами та прийняття рішень в умовах невизначеності. Важливим аспектом є також розвиток креативного мислення, здатності до ризику та гнучкості [1].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення та формування підприємницьких компетенцій. Деякі дослідники акцентують увагу на особистісних якостях підприємця (ініціативність, наполегливість, лідерство) [2], інші – на функціональних навичках (фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом). Існують також концепції, що розглядають підприємницьку освіту як комплексний процес, що включає не тільки набуття знань, а й розвиток практичного досвіду через проєктну діяльність, стажування та інтерактивні методи навчання [3]. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання цілеспрямованого формування підприємницьких навичок саме у майбутніх маркетологів, з урахуванням специфіки їхньої діяльності, залишається недостатньо вивченим [4]. Багато освітніх програм досі фокусуються переважно на теоретичних аспектах, ігноруючи потребу в практичній орієнтації та розвитку підприємницького мислення [5].

В процесі дослідження було проведено опитування серед студентів спеціальності "Маркетинг" університету. Опитування включало анкетування студентів та викладачів, а також інтерв'ю з представниками бізнес-спільноти. Проведене дослідження показало, що більшість студентів усвідомлюють важливість підприємницьких навичок для майбутньої кар'єри, проте відчувають нестачу практичного досвіду та знань у цій сфері. Зокрема, найменш розвиненими виявилися навички оцінки ризиків, залучення інвестицій та розробки бізнес-планів. Опитування викладачів та представників бізнесу підтвердило потребу у посиленні практичної складової в освітніх програмах.

На наш погляд, формування підприємницьких навичок майбутніх маркетологів повинно бути інтегрованим процесом, що пронизує всю освітню програму. Це не просто окремий курс, а філософія навчання, яка заохочує студентів до самостійного мислення, пошуку нестандартних рішень, розвитку критичного аналізу та готовності до експериментів. Важливо не лише надавати знання про підприємництво, а й створювати середовище, де студенти

можуть практично застосовувати ці знання, працюючи над реальними кейсами, стартап-проєктами та взаємодіючи з представниками бізнесу. Особливу увагу слід приділити розвитку "м'яких" навичок (soft skills), таких як комунікація, переговори, командна робота, які є невід'ємною частиною успішної підприємницької діяльності.

Для ефективного формування підприємницьких навичок майбутніх маркетологів пропонується реалізувати наступні заходи:

1. Інтеграція підприємницької складової в усі ключові дисципліни навчального плану, наприклад, через розробку кейсів з з маркетингових досліджень, бренд-менеджменту, digital-маркетингу.
2. Посилення практичної орієнтації навчання через використання методів активного навчання: кейс-методів, проєктної діяльності (розробка реальних маркетингових проєктів для бізнесу), бізнес-симуляцій та стажувань на підприємствах.
3. Стимулювання розвитку "м'яких" навичок шляхом проведення тренінгів з комунікації, лідерства, командної роботи та критичного мислення, які є основою для успішної підприємницької діяльності.
4. Заохочення студентів до участі у стартап-проєктах, конкурсах бізнес-ідей, хакатонах та співпраці з бізнес-інкубаторами та акселераторами.
5. Залучення успішних підприємців-практиків до навчального процесу через проведення гостьових лекцій, майстер-класів, менторських програм та спільних воркшопів.
6. Створення підприємницьких лабораторій або хабів на базі університету, де студенти зможуть реалізовувати власні бізнес-ідеї під наглядом викладачів та менторів.
7. Розробка спеціалізованих навчальних курсів або модулів, присвячених підприємництву в маркетингу, інноваційному маркетингу, створенню стартапів.

Висновки. Формування підприємницьких навичок у майбутніх фахівців спеціальності "Маркетинг" є критично важливим для їх успішної адаптації до сучасних вимог ринку праці. Завдяки цілеспрямованим заходам, що включають інтеграцію підприємницької освіти, посилення практичної орієнтації, розвиток "м'яких" навичок та співпрацю з бізнес-спільнотою, майбутні маркетологи зможуть не лише ефективно виконувати свої професійні обов'язки, а й стануть активними учасниками створення інноваційних продуктів та послуг, сприяючи економічному розвитку країни. Це дозволить підготувати покоління фахівців, здатних не тільки адаптуватися до змін, але й бути їх ініціаторами.

Література

1. Drucker P.F. (2007). Innovation and Entrepreneurship: *Practice and Principles*. Routledge. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Innovation_and_Entrepreneurship.html?id=XG4d5yT9XBsC&redir_esc=y
2. Капліна, Г. Формування підприємницьких компетентностей майбутніх фахівців. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького*. Серія: Педагогічні науки. 2020. (3), С. 105-110.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. (2018). Маркетинг менеджмент. Київ: Вид-во "Основи". 2018. 848 с.
4. OECD (2012). Entrepreneurship Education: A Guide for Educators. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/06/entrepreneurship-at-a-glance-2012_g1g1b8f5/entrepreneur_aag-2012-en.pdf
5. Семів, Л.К. Формування підприємницьких компетентностей студентів економічних спеціальностей. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. (5), С. 114-118.

ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГУ

Качковський Р.М., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Сафронська І.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Актуальність етичного виміру використання інноваційних технологій у маркетингу зумовлена стрімким розвитком цифрових платформ, штучного інтелекту та аналітики великих даних, що докорінно змінюють взаємодію між брендами та споживачами. З одного боку, ці інструменти дозволяють досягти безпрецедентного рівня персоналізації, підвищити ефективність комунікацій і забезпечити зручність для користувачів. З іншого - їх масове впровадження супроводжується численними етичними ризиками, які виходять за межі традиційного маркетингового регулювання.

Основний текст. У центрі цих ризиків - питання приватності, довіри, свободи вибору та справедливості. Надмірна комерціалізація персональних даних, алгоритмічна непрозорість і маніпулятивні технології можуть не лише нашкодити окремим споживачам, а й вплинути на суспільні процеси в цілому. У цьому контексті варто розглянути ключові етичні виклики, що постають перед маркетологами та компаніями у XXI столітті, зокрема:

- конфіденційність і захист персональних даних,
- маніпулятивний характер мікротаргетингу та нейромаркетингу,
- відповідальність за рішення, ухвалені штучним інтелектом,
- та відсутність прозорості алгоритмів, що функціонують за принципом «чорних скриньок».

Кожен із цих аспектів потребує глибокого аналізу, адже йдеться не лише про ефективність бізнесу, а й про фундаментальні права людини в цифрову епоху.

Інноваційні технології дозволяють компаніям збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги особистих даних споживачів. Один з найгучніших прикладів – скандал з Cambridge Analytica у 2018 році, коли було незаконно використано персональні дані 87 млн користувачів Facebook [1]. Для користувачів, чиї дані були скомпрометовані, наслідки включали втрату контролю над особистою інформацією, психологічний дискомфорт через втручання в приватне життя, а також потенційне використання їхніх даних для маніпуляцій у політичних кампаніях без їхньої згоди. Частина користувачів стикнулася з таргетованою політичною рекламою, що формувала спотворене уявлення про реальність. Крім того, це підірвало довіру до цифрових платформ загалом і стало поштовхом до масових закликів до посилення захисту персональних даних.

Ще один відомий кейс незаконного збору й використання даних трапився у мережі роздрібної торгівлі Target (США) [2]. Аналітики компанії виявили вагітність неповнолітньої дівчини за її купівельними звичками (наприклад, придбання лосьйонів без запаху, вітамінів та інших характерних товарів). Target автоматично почала надсилати їй купони на товари для немовлят, які випадково потрапили до рук її батька, котрий не знав про вагітність доньки. Це викликало резонанс у ЗМІ та стало символом вторгнення алгоритмів у приватне життя без згоди. Кейсу приписують як комерційну точність маркетингу, так і глибокий етичний провал через втрату конфіденційності.

Мікротаргетинг дозволяє компаніям, таким як Google і Facebook, досягати рекордних рекламних доходів (наприклад, понад $120 млрд доходу Facebook у 2022 році), використовуючи надзвичайно персоналізовані повідомлення. Яскравим прикладом маніпулятивного використання мікротаргетингу є вибори президента США 2016 року, коли Cambridge Analytica застосувала детальний аналіз профілів виборців, щоб надсилати їм персоналізовані політичні повідомлення. Дослідження показали, що виборці, які отримали

цілеспрямовані повідомлення, були на 20-30% більш схильні змінити свої політичні уподобання, що зрештою вплинуло на результати голосування та викликало значні суспільні та політичні суперечки.

У сфері нейромаркетингу відомим є приклад компанії Frito-Lay, яка використала нейромаркетингові дослідження для створення рекламних роликів, що активували ділянки мозку, відповідальні за задоволення та імпульсивність [3]. Після застосування цієї технології компанія повідомила про зростання продажів на 12-15%, проте викликала занепокоєння щодо етичності подібних методів впливу на рішення споживачів, які базуються не на свідомому виборі, а на маніпуляції підсвідомими імпульсами.

Маніпулятивні практики можуть призвести до низки ризиків для людей. По-перше, це ризик втрати автономності - коли рішення, які здаються свідомими, насправді підштовхуються прихованими впливами. По-друге, формування споживчих звичок на основі емоційного або імпульсивного реагування здатне призводити до надмірного споживання, фінансових витрат, або навіть психологічної залежності від певних брендів чи платформ. По-третє, використання особистих даних для гіперпередбачуваних кампаній створює цифрові «бульбашки», де люди отримують тільки ту інформацію, яка підтримує їхні упередження, що обмежує критичне мислення і сприяє соціальній поляризації.

Алгоритми ціноутворення Amazon призвели до випадків несправедливо високих цін під час пандемії COVID-19, що викликало значну суспільну критику та втручання регуляторів [4]. Наприклад, антисептики та захисні маски були перепродані за цінами, що іноді перевищували звичайну в декілька разів.

Ще один приклад - динамічне алгоритмічне ціноутворення в сервісі Uber, яке теоретично забезпечує "ринкову ефективність". Проте на практиці, під час стихійних лих, концертів або інших надзвичайних подій, алгоритм підвищує ціни до рівнів, що є недосяжними для соціально вразливих верств населення. У контексті українських реалій, схожа ситуація спостерігалася під час повітряних тривог у Києві, коли громадський транспорт не працював, а ціни на таксі зростали в рази через динамічне ціноутворення. Це створювало критичні бар’єри для переміщення соціально незахищених верств населення.

У інших випадках наслідки для користувачів можуть бути значними: неправильне визначення кредитного рейтингу, відмова в доступі до страхування чи банківських послуг, упереджене ціноутворення або некоректна персоналізація медійного контенту. Такі ситуації здатні завдати шкоди репутації, фінансовій стабільності або навіть психоемоційному стану людей. Непрозорість систем унеможливлює швидке виправлення помилок, а відсутність механізмів апеляції посилює недовіру до цифрових сервісів.

Алгоритми, що працюють за принципом «чорних скриньок», як YouTube Recommendation Algorithm, критикуються через поширення дезінформації. Згідно з дослідженням Pew Research Center (2018), понад 80% користувачів переглядають відео, які рекомендує YouTube, а сама платформа заохочує користувачів до перегляду дедалі довших і популярніших відео [5]. Це вказує на тенденцію алгоритму втягувати глядачів у цикли споживання контенту, що може посилювати залежність та знижувати усвідомленість вибору.

Автори звіту зазначають, що ці алгоритми часто є непрозорими: як саме формується стрічка рекомендацій — залишається невідомим не тільки звичайним користувачам, а й дослідникам. Виявлено також, що алгоритми мають тенденцію просувати відео з високим емоційним або суперечливим змістом, що може сприяти радикалізації думок і поширенню дезінформації.

Для запобігання етичним проблемам використовуються нормативні документи та етичні кодекси, такі як GDPR (General Data Protection Regulation) в ЄС [6]. Однак темпи розвитку технологій випереджають юридичне регулювання, тому компанії повинні самостійно формувати внутрішні стандарти, які відповідатимуть етичним очікуванням суспільства.

Висновки. Подолання етичних викликів у маркетингу, що пов’язані з використанням інноваційних технологій, потребує комплексного підходу. Ключовими елементами повинні стати: прозорість, відповідальність за алгоритмічні рішення, захист персональних даних та

добровільна згода користувачів на використання технологій впливу. У майбутньому саме етичність стане вагомим конкурентним фактором, що визначатиме успіх брендів на ринку.

Література

1. Cambridge Analytica scandal: All you need to know about Facebook's data leak scandal. *BBC News*. 2018. URL: https://www.bbc.com/news/technology-43465968

2. Hill K. How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did. *Forbes. 2012*. URL: https://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did

3. Gurgu E., Gurgu I.-A., Manea Tonis R.B. Neuromarketing for a better understanding of consumer needs and emotions. 2019. URL: https://scispace.com/pdf/neuromarketing-for-a-better-understanding-of-consumer-needs-2ryrqzbc1k.pdf

4. Amazon's Pricing Algorithm Explained. *Forbes. 2021*. URL: https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/03/15/amazons-pricing-algorithm-explained

5. YouTube Recommendation Algorithm Analysis Report. *Pew Research Center*. 2018. URL: https://www.pewresearch.org/internet/2018/11/07/many-turn-to-youtube-for-childrens-content-news-how-to-lessons/

6. General Data Protection Regulation (GDPR). *Official Journal of the European Union*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679

СЕКЦІЯ 4: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мухін В.А., аспірант,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна
Гусейнзаде Т.С. огли, здобувач бакалаврату,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

Вступ. У сучасному бізнес-середовищі зростає турбулентність, що пов'язано з глобальними викликами, такими як економічні кризи, воєнні конфлікти, технологічні прориви, кліматичні ризики. В таких умовах підприємства вимушені шукати нові підходи до управління, що дозволяють не лише реагувати на зміни, але й проактивно формувати сценарії свого розвитку. Одним із таких підходів є форсайт – інструмент стратегічного управління, що допомагає підвищити стійкість підприємства в умовах невизначеності [2, 4, 7-9].

Основний текст. Стійкість розглядається як здатність організації зберігати функціональність, адаптуватися до змін, протидіяти загрозам і навіть використовувати кризові явища як джерело розвитку [1]. Враховуючи, що традиційне стратегічне планування часто не встигає за швидкими трансформаціями ринку [5-6], впровадження форсайт-методів набуває все більшого значення. Форсайт дозволяє ідентифікувати можливі варіанти майбутнього, виявляти слабкі сигнали змін та готувати організацію до багатовекторного розвитку [8].

Однією з переваг форсайту є його тісний зв'язок з інноваціями. Сам процес форсайту стимулює створення інноваційного мислення в організації, пошук нестандартних рішень, розвиток нових бізнес-моделей і трансформацію підходів до управління. Таким чином, інноваційність перестає бути випадковою і стає системною характеристикою організації, що безпосередньо впливає на її стійкість.

Не менш важливим фактором у посиленні стійкості є діджиталізація. Цифрові технології дозволяють швидко обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності, моделювати можливі сценарії змін у середовищі [3]. Поєднання діджиталізації та форсайт-підходу дає змогу створити «цифровий форсайт» – систему постійного моніторингу ризиків і можливостей на основі аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання. Такі цифрові платформи можуть підвищувати швидкість реагування на зовнішні загрози, знижувати рівень невизначеності та підсилювати стратегічну гнучкість.

Варто зазначити, що впровадження форсайтів безпосередньо пов'язане з конкурентоспроможністю підприємства. В умовах нестабільності ринку виграє той, хто здатен не лише витримати зовнішній тиск, а й швидше від інших перебудуватися під нові вимоги. Форсайт допомагає підприємству передбачати запити клієнтів, технологічні тренди, регуляторні зміни – і на цій основі формувати конкурентні переваги. Успішна реалізація форсайт-стратегій дає можливість не тільки зберегти позиції, але й розширювати ринки в кризових умовах [8].

Форсайт також передбачає залучення до управлінського процесу широкого кола учасників – від внутрішніх команд до зовнішніх експертів, партнерів, клієнтів. Це сприяє формуванню колективного бачення майбутнього та посиленню соціального капіталу підприємства. У поєднанні з децентралізованими формами управління, agile-підходами та горизонтальними зв'язками така система сприяє внутрішній стійкості, навіть коли зовнішнє середовище вкрай нестабільне.

Для ефективного впровадження форсайту як елементу стратегічного управління стійкістю такі організаційні передумови як наявність аналітичної бази та цифрових інструментів для обробки інформації; готовність керівництва до сценарного мислення та

багатовекторного прийняття рішень; інноваційна культура, що підтримує експерименти та прийняття ризику; навчання персоналу навичкам стратегічного бачення, антикрихкого мислення та адаптації .

У результаті поєднання форсайт-підходів, інновацій та цифрових технологій підприємство здатне перетворитися з пасивного гравця у проактивного архітектора власного розвитку. Стратегічне управління, доповнене інструментами форсайту, дозволяє не лише виживати, а й трансформуватися, що є найвищою формою організаційної стійкості.

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах невизначеності форсайт виступає як стратегічний інструмент, що інтегрує інновації, діджиталізацію та управлінську гнучкість для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Його застосування дозволяє змінити парадигму управління – з реактивної на проактивну, що критично важливо для збереження стійкості в умовах постійних змін.

Література

1. Yefremova N., Shi L. The Economic Significance of the Concepts of Resilient and Sustainable Management in the Context of the Modern Business Environment. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій.* 2024. № 3. С. 173-18.

2. Ємельяненко Л.М., Захарова К.Ф. Форсайт у публічному управлінні як інструмент регулювання за умов економічної невизначеності. *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання. Монографія.* КРОК. С. 31-51.

3. Єфремова Н.О., Ломовських Л.О. Управління сучасними трендами розвитку глобальної економіки. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ. 2023. № 5 (84). С. 107-113

4. Єфремова Н., Марченко М., Ломовських Л. Використання форсайт-технологій для управління регіональним розвитком в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ. 2023. № 3. С. 145-151.

5. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Богатирьов К.О., Гришина Н.В., Купчишина О.А., Ракіпов В.Р. Форсайт цифрової трансформації національної економіки та її вплив на забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5. С. 96-101.

6. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Маркетингова концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Наук. вісн. Мукачівс. держ. ун-ту. Серія «Економіка».* 2019. Вип. 1(11). С. 43–47.

7. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Інфраструктура ринку*. Випуск 29. С. 231- 236.

8. Лях Ю. Форсайт як інструмент покращення ефективності публічного управління. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 2(14). С. 41-63.

9. Рибінцев В.О., Клопов І.О. Форсайт як технологія реалізації стратегії розвитку економіки. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. 2017. №3. С. 87-94.

ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Гуторова О.О., к.е.н., доцент,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

Вступ. Державно-приватне партнерство в сучасній Україні сформувалося як альтернативний інструмент фінансування інфраструктурних видатків в умовах подолання дефіциту бюджетних коштів та зростаючої потреби у розвитку громадських об'єктів.

Форсайт – комбінація «продукту» (прогнози, сценарії, пріоритети) і «процесу» (встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами), що сприяє не стільки прогнозу майбутнього, а скільки досягненню консенсусу в суспільстві з урахуванням планомірного діалогу між політиками, фахівцями, бізнесменами.

Основний текст. У рамках сучасного етапу розвитку форсайт враховує зміни у різних сферах діяльності: економіці, науці та технологіях, соціальних, суспільних відносинах. Його основу становить залучення органів публічного управління, інститутів підприємництва та громадянського суспільства, представників наукової спільноти, яка передбачає комунікацію учасників, концентрацію на довгому терміні, координацію, згоду, тобто злагодженість роботи органів громадського управління, підприємництва, представників громадянського суспільства та наукового співтовариства, які прагнуть знаходження консенсусу. Іншими словами, в основі технології форсайт лежить громадський характер управління.

Особливий інтерес представляє дорожнє картування як метод форсайту через те, що він передбачає ідентифікацію, оцінку та відбір доступних варіантів розвитку задоволення широкого кола потреб. Крім того в багатьох країнах він визнаний одним із найефективніших методів планування, прогнозування та управління діяльністю з активного впровадження нововведень в окремих галузях та секторах економіки.

Результатом дорожнього картування є дорожня карта, яка дає наочне уявлення покрокового сценарію розвитку певного об'єкта – деякої технології, групи суміжних технологій, бізнесу, галузі, індустрії і навіть плану досягнення політичних, соціальних та інших цілей. Як правило, вона охоплює найважливіші кроки розвитку (пройдені, сьогодення та майбутні), з'єднані причинними і тимчасовими ланцюжками. При складанні дорожньої карти розглядаються два блоки цілей:

1) планування та передбачення розвитку ситуації на технологічних, соціальних, економічних та політичних рівнях;

2) управління процесом досягнення поставлених стратегічних завдань.

Дорожня карта дозволяє, знаючи мету та кінцевий результат, вибрати найбільш оптимальний маршрут, взаємно ув'язувати в часі державні заходи щодо розвитку інституту державно-приватного партнерства. В основі дорожнього картування лежать потреби представників громадянського суспільства та підприємництва, які задовольняються за допомогою різних технологій.

До основних етапів процесу створення дорожньої карти можна віднести:

• попередній етап (виявлення потреби та технологічних областей; визначення масштабу заходів; визначення чітких цілей та завдань проекту; визначення відповідних цілям показників ефективності; визначення чіткого горизонту та періоду реалізації проєкту; аналіз існуючої законодавчої бази та опис необхідних законодавчих змін; пошук фінансової підтримки);

• етап розробки (визначення об'єкта докладання «дорожньої карти»; підтвердження взаємозв'язків між технологією та потребами; приведення дорожньої карти до єдиної ієрархії: проєкт - підпроєкт - заходи; узгодження цілей підпроєктів з цілями проєкту; призначення відповідальних за виконання заходів; робота з мінімізації ризиків);

• етап дії (планування комунікації та суспільної дискусії на всіх етапах життєвого циклу дорожньої карти; виявлення технологічних альтернатив та термінів їх реалізації; оцінка

проєкту; створення звіту про «дорожню карту»; публікація звіту; звіти та плани по оновленню «дорожньої карти»).

Таким чином, у процесі створення дорожньої карти відбувається формування єдиного уявлення подальшого розвитку системи державно-приватного партнерства, складеного з урахуванням думок та інтересів всіх учасників процесу розробки (органів публічної влади, підприємництва, громадянського суспільства та наукового співтовариства).

Мета дорожньої карти – закріплення чіткого плану заходів щодо переходу від поточного до цільового стану, визначення контрольних точок та ключових показників. Дорожня карта являє собою синтез відповідей на поточні виклики, що пропонуються підприємництвом, і системних обмежень, що задаються органами публічної влади.

Так, для подолання нескоординованості дій органів виконавчої влади в частині реалізації регіональної політики, що сприяє «пробуксуванню» розвитку регіонів, потрібна послідовна спільна робота органів публічного управління, представників підприємництва та експертної спільноти, яка дозволить виробити прості для розуміння та реалістичні для виконання правила роботи:

♦ використовувати передові технології публічного управління – форсайт у розробці окремих проєктів; запровадити освітній курс з державно-приватного партнерства, практикувати компетенційний аналіз;

♦ створити систему публічного управління розвитком державно-приватного партнерства, стандартизувати структуру та функції регіональних центрів цього розвитку, метою яких є підвищення ефективності та якості публічного управління розвитком державно-приватного партнерства (при оптимізації вітчизняної системи державно-приватного партнерства у загалом, та окремих її елементів зокрема, необхідно враховувати особливості розвитку партнерських відносин на регіональному рівні);

♦ забезпечити односпрямованість векторів державної та регіональної політики, орієнтуючи їх на вирішення основних інституційних завдань розвитку вітчизняної системи державно-приватного партнерства. Для проведення регіональної політики слід створити карту технологічної модернізації економіки країни, яка враховує конкурентні переваги та ресурсні обмеження всіх регіонів, та обґрунтувати конструктивні напрями держпідтримки учасників державно-приватного партнерства;

♦ запровадити практику попереднього прогнозування, планування, моделювання, засновану на сучасних концепціях, надійного аналізу ситуації та схем громадського управління, що покращують діяльність державно-приватного партнерства;

♦ розробити систему державного страхування проєктів державно-приватного партнерства;

♦ розробити етичний кодекс суб’єктів державно-приватного партнерства для стимулювання культури їх взаємодії;

♦ організувати комунікативний майданчик як інституційний інструмент публічного управління для обговорення вирішення проблем партнерства, знаходження консенсусу інтересів його учасників;

♦ систематизувати дослідження закордонного досвіду державно-приватного партнерства за допомогою технології бенчмаркінгу.

Висновки. Таким чином, форсайт є системним інструментом формування майбутнього, що дозволяє враховувати думки представників різних інститутів з питань можливих змін у всіх сферах суспільної діяльності, і як наслідок, підвищує ефективність процесу прийняття суспільно значущих управлінських рішень. Технологія форсайту сприяє формуванню єдиного уявлення перспективи розвитку системи державно-приватного партнерства, що враховує думки та інтереси всіх учасників процесу розробки. А один із його найбільш ефективних методів – дорожнє картування, надає позитивний вплив в розвитку співробітництва та кооперації між органами публічної влади, підприємництва, громадянського суспільства та наукового співтовариства, узгодженням їх партикулярних інтересів.

Удосконалення вітчизняної системи публічного управління розвитком державно-приватного партнерства має стати безперервним процесом, покликаним зробити корінні зміни

в економіці України, зокрема трансформувати традиційну систему державно-приватного партнерства в систему публічно-приватного партнерства.

Література

1. Васейчук Л. Регіональні особливості стратегічного планування в Україні. Ефективність державного управління: *зб. наук. пр. Львівського регіонального ін-ту держ. управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2012. Вип. 31. 506 с.

2. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 4. С. 5-16.

3. Семенченко А.І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України: *монографія*. Київ: Вид-во НАДУ, 2008. 428 с.

ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛОЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Хомюк С.П., магістр держ. упр., аспірант,
Навчально-науковий інститут адміністрування,
державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна.
Панькова О.В., к.с.н., доцент,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

Вступ. Євроінтеграційний вектор розвитку України, що є її незмінним пріоритетом, передбачає, серед інших вимог, також і широку демократизацію системи публічного управління та адміністрування, приведення її у відповідність із стандартами, що діють в ЄС. Це потребує комплексного та системного реформування сфери публічного управління та адміністрування, розвитку демократії, забезпечення верховенства права, дотримання прав людини, причому в різних сферах соціально-економічного та політичного життя країни.

Основний текст. Довготривала збройна агресія (під впливом якої знаходиться Україна) вносить суттєві корективи до сценаріїв та можливих інструментів реформування системи публічного управління в напряму її демократизації та децентралізації. Проблема полягає у необхідності одночасного поєднання процесів демократизації із збереженням мобілізаційного потенціалу системи управління на всіх її рівнях (що є важливим її аспектом в умовах протистояння збройній агресії). При цьому необхідність реформування процесів публічного управління та адміністрування у відповідності з нормами ЄС вступає в певне протиріччя із вимогами воєнного стану, коли прийняття рішень має відбуватись більш централізовано і без використання демократичних процедур.

Відповідно, важливим завданням системи державного управління, громадянського суспільства в Україні стає знаходження балансу між вимогами щодо демократизації та необхідністю зберігати ефективність системи управління у умовах форс-мажору, спричиненого війною – коли система управління повинна зберігати певну жорсткість та ефективність, навіть у випадках, коли це протирічить загальновизнаним демократичним процедурам та механізмам. Інакше кажучи, в умовах війни виникли певні сфери управління, які задля забезпечення свого ефективного функціонування потребують збереження високого рівня централізації та жорсткої підпорядкованості (наприклад, сфера оборонно-промислового комплексу, де використання суто ринкових демократичних механізмів в умовах війни може виявитись неефективною). Теж саме стосується процедур виборів різного рівня, доступу до інформації, публічності обговорення тих чи інших питань – за всіма цими складовими (які, взагалі-то, є базовими для повноцінного функціонування демократичних процедур в країнах ЄС) в Україні накладено суттєві обмеження, спричинені необхідністю протистояти ворогу. І ці обмеження не можуть бути скасовані аж допоки Україна не переможе.

На практиці досягнення балансу між процесами демократизації системи публічного управління та адміністрування та збереженням її мобілізаційного потенціалу, на нашу думку, потребує реалізації таких принципів:

1. Розподіл сфер відповідальності системи публічного управління та адміністрування на дві групи: 1) група, де впровадження та розвиток демократичних процедур не заважатимуть потребам забезпечення обороноздатності країни (з урахуванням обмежень, накладених воєнним станом) та 2) група, де впровадження в повному обсязі європейських демократичних механізмів та процедур наразі не є можливим через обмеження, пов’язані із необхідністю забезпечувати обороноздатність за всіма її аспектами (чутлива інформація, діяльність підприємств ОПК, питання мобілізації та інші).

2. В тих сферах, де впровадження та розвиток європейських стандартів демократії та відповідних процедур та механізмів її реалізації не ставитиме під загрозу обороноздатність –

максимально широке використання досвіду та рекомендацій щодо реформування з боку європейських партнерів України.

Задля практичної реалізації другого принципу вельми корисним документом є План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова», затверджений Комітетом міністрів Ради Європи, де в якості одного із ключових напрямів виокремлено зміцнення демократичного управління [1, с. 13-15]. В аспекті підтримки належного врядування та реформ державного управління в зазначеному плані пропонується низка заходів, спрямованих на зміцнення належного демократичного врядування й державної адміністрації в Україні під час війни та в повоєнний період. На нашу думку – наведений в Плані перелік є дуже вдалим, адже, з одного боку, має гарне змістовне наповнення, а з іншого – не передбачає жорсткого впровадження тих чи інших форм та процедур. Ця зорієнтованість на зміст дозволяє досить гнучко підійти до конкретних дій щодо демократизації системи публічного управління та адміністрування, та врахувати вимоги та обмеження на можливості реалізації демократичних процедур, які накладає воєнний стан. Основними серед визначених в Плані заходів щодо підтримки належного врядування та реформ державного управління є такі:

1) сприяння діалогу між ключовими заінтересованими сторонами в сфері імплементації принципів належного демократичного врядування та шляхів розвитку в післявоєнний період;

2) підтримка діалогу і координування заходів із відновлення, партнерства й консультацій між загальнодержавними та місцевими/регіональними органами влади та їхніми національними асоціаціями, а також з їхніми партнерами з інших європейських країн;

3) забезпечення підтримки місцевих/регіональних органів влади в частині просування інноваційних та спільних підходів до відкритого уряду та інтеграції підходу, що ґрунтується на правах людини, в оновлену місцеву політику й стратегії для підвищення соціальної згуртованості, інклюзивності та залучення населення, зокрема, недостатньо представлених груп;

4) підтримка децентралізації влади та забезпечення інклюзивного формування політики із залученням усіх заінтересованих сторін;

5) надання правової допомоги та консультацій з питань політики загальнодержавним і місцевим/регіональним органам влади [1, с. 14].

Наведений перелік заходів є, на нашу думку, цілком сумісним із більшістю обмежень, накладених режимом воєнного стану, і навіть в цих умовах дозволить формувати передумови для демократизація публічного управління та адміністрування навіть в умовах довготривалої збройної агресії, формуючі соціальне, нормативне та організаційно-управлінське підґрунтя для прискореного завершення реформ після війни, коли обмеження воєнного стану будуть зняті.

Висновки. Такий зважений підхід дозволить зберегти баланс між необхідністю реформування системи публічного управління та адміністрування за європейським зразком та тимчасовою необхідністю збереження централізованих управлінських механізмів в окремих сферах та певних інших обмежень, спричинених потребами забезпечення обороноздатності країни, і зберегти при цьому позитивну динаміку щодо розвитку демократії в Україні.

Література

1. Рада Європи (2023). План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова». URL: https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282

УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНИМИ ОСОБАМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Сердюкова О.Є., к.н. з держ. упр., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сьогодні в період воєнного стану система управління юридичними особами публічного права зазнала істотних трансформацій, враховуючи зміни в нормативно-правовому та організаційному забезпеченні їх діяльності. Особливо це стосується комунальних підприємств, та організацій, що були релоковані з тимчасово окупованих територій та територій, де ведуться бойові дії або які розташовані близько до лінії бойових зіткнень.

Основний текст. Система управління юридичними особами публічного права комунальної форми власності включає в себе суб'єктів управління в особі місцевої ради, виконавчого комітету, міського голови, профільного органу управління у відповідній сфері місцевого самоврядування, органу, уповноваженого управляти комунальним майном. Повноваження зазначених суб'єктів управління в частині управління визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3, ст. 26-40; 42]. В період воєнного стану на територіях, де ведуться бойові дії або розташованих в безпосередній близькості до них, а також на тимчасово окупованих територіях за рішенням Президента України можуть створюватися військово-цивільні та військові адміністрації – тимчасові державні органи, що здійснюють управління такими територіями відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», «Про військово-цивільні адміністрації» [2; 4], а можуть здійснювати функції органів місцевого самоврядування за відповідним розпорядженням Верховної Ради України. Крім того, на підприємстві відповідно до Господарського кодексу України може створюватися колегіальний орган управління – наглядова рада [1, ст. 78]. Виконавчий орган управління на підприємстві представляє керівник комунального підприємства в особі директора або генерального директора. У разі створення наглядової ради на підприємстві керівник підприємства втрачає свою самостійність і у прийнятті рішень, і в безпосередньому управлінні підприємством. Об'єктом управління є комунальне підприємство.

Управління юридичними особами публічного права в період воєнного стану регламентується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Податковим кодексом України, законами України «Про військово-цивільні адміністрації», «Про правовий режим воєнного стану», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про бухгалтерський облік та звітність в Україні» та ін.

В період воєнного стану виникають певні суперечності в нормах чинного законодавства України в частині управління юридичними особами публічного права комунальної форми власності, що пов'язані з особливістю створення та функціонування військових адміністрацій, що ускладнюють функціонування комунальних підприємств, зокрема тих, що були релоковані з тимчасово окупованих територій та територій, де ведуться бойові дії або розташованих в безпосередній близькості з ними.

До таких проблемних питань відносяться:

1. Створення військовими адміністраціями юридичних осіб публічного права (відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у військових адміністрацій відсутні повноваження щодо створення комунальних підприємств та організацій, повноваження органів місцевого самоврядування надаються начальнику військової адміністрації надаються окремим нормативно-правовим актом Верховної Ради України, до моменту прийняття якого проходить великий проміжок часу, що унеможливлює виконання певних функцій управління у визначених сферах місцевого господарства). Крім того, прийнятий в січні 2025 року Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих

організаційно-правових форму перехідний період та об’єднань юридичних осіб», що набуде чинності в серпні 2028 року, забороняє створення комунальних підприємств і передбачає їх перетворення в юридичних осіб інших організаційно-правових форм.

2. Повноваження в сфері управління комунальним майном має певні обмеження для військових адміністрацій, оскільки вони не можуть здійснювати відчуження комунального майна територіальних громад та надавати комунальне майно в оренду більше, ніж на один рік [4, ст. 15]. Ця норма не дозволяє комунальним підприємствам передавати майно військовим формуванням з метою забезпечення національної безпеки та оборони країни, оскільки вони є об’єктами права державної власності.

3. На сьогодні не існує механізму реалізації вилучення та примусового відчуження комунального майна, що повинно відбуватися відповідно до Закону України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану», а також надання компенсації за нього.

4. Відсутність доступу у органів влади, що здійснюють повноваження на тимчасово окупованих територіях, територіях, де ведуться бойові дії, а також розташованих в безпосередній близькості до них, до державних реєстрів, що не дозволяє їм виконувати свої функції у повному обсязі та на належному рівні, зокрема і в сфері управління об’єктами права комунальної власності, якими є комунальні підприємства, а також комунальне майно, яке знаходиться у них в оперативному управлінні.

Висновки. Отже, підсумовуючи наведене вище, можна констатувати, що підвищення ефективності управління комунальними підприємствами в період воєнного стану потребує коригування норм чинного законодавства, що забезпечить можливість виконання ними функцій на належному рівні та доступу до всіх ключових сфер місцевого господарства. Ініціювання таких змін може відбуватися військовими адміністраціями через відповідних суб’єктів законодавчої ініціативи, а також уповноважені неурядові організації.

Література

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2023 року № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

2. Про військово-цивільні адміністрації: Закону України від 03 лютого 2015 року №141-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року №280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року №389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n5

СЕКЦІЯ 5: ВИКЛИКИ ТА НОВІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ Й РОЗБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ ВІДНОВЛЕННЯ

NATURAL RESOURCE EXTRACTION IN EMERGING ECONOMIES: ADVANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REAL INDUSTRIES

Wenting YANG, graduate student,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
Kyiv, Ukraine

Introduction. Natural resources are fundamental to ecological balance, socio-economic development, and human well-being. Their sustainable extraction and utilization are critical for the harmonious development of human society. However, improper resource extraction can lead to severe environmental degradation, undermining the sustainability of real industries. Emerging economies, which play an increasingly important role in global governance, must balance resource extraction with sustainable development to ensure long-term growth. This paper explores the interplay between natural resource extraction and sustainable development in emerging economies, offering insights into how these economies can achieve sustainable industrial growth.

Emerging economies, characterized by rapid economic growth, have become pivotal players in the global economy. Countries such as China, India, Brazil, and South Africa, often referred to as the BRICS nations, are at the forefront of this group. Other emerging economies, including Mexico, Turkey, and Indonesia, are also gaining prominence. Despite challenges such as the COVID-19 pandemic in previous years and geopolitical tensions, emerging economies have demonstrated resilience, with growth rates consistently outpacing those of developed economies. According to the International Monetary Fund (IMF), emerging markets are expected to grow at an average annual rate of 4.3% from 2022 to 2027, significantly higher than the 1.6% growth projected for advanced economies.

Emerging economies are not only economic powerhouses but also key players in global governance. They have been instrumental in reforming international institutions such as the World Trade Organization (WTO), the World Bank (WB), and the IMF, advocating for greater representation of developing countries. Additionally, emerging economies have taken proactive steps in addressing global challenges such as climate change, with initiatives like the "BASIC" countries (Brazil, South Africa, India, and China) leading efforts in climate action.

Main text. Natural resources are essential for the economic development of emerging economies. The United Nations Environment Programme (UNEP) defines natural resources as elements of the natural environment that can generate economic benefits and enhance human well-being. For emerging economies, natural resources possess three key characteristics: foundational, usability, and shareability. They form the basis of ecosystems, provide essential services, and are often shared among multiple stakeholders.

The extraction of natural resources in emerging economies must align with the SDGs, emphasizing sustainable practices, equitable resource distribution, and integrated governance. Emerging economies must balance the interests of various stakeholders, optimize resource extraction tools, and ensure that resource extraction contributes to overall social welfare.

A sustainable resource extraction framework for emerging economies should focus on three key areas: object alignment, practical necessity, and value relevance. First, resource extraction must align with ecological and social objectives, ensuring that it enhances ecosystem services and human well-being. Second, emerging economies must adopt a lifecycle approach to resource management, encompassing monitoring, assessment, protection, and utilization. Finally, resource extraction should reflect the values of sustainability, ensuring that it meets the needs of current and future generations.

Natural resource extraction significantly influences the industrial structure of emerging economies. According to the theory of comparative advantage, countries rich in natural resources often develop resource-dependent industries such as mining and resource processing. However, over-

reliance on resource extraction can lead to a "resource curse," where resource wealth hinders investment in education, technology, and other sectors critical for long-term growth. This phenomenon can result in a lack of diversification, with resource-dependent economies struggling to transition to more sustainable industrial structures.

Industrial structure plays a crucial role in the economic growth of emerging economies. The transformation of industrial structures, often referred to as "structural dividends," drives economic growth by reallocating resources from less productive to more productive sectors. In emerging economies, the efficient allocation of resources is essential for sustaining high growth rates. However, imbalances in industrial structure can lead to resource misallocation, hindering economic growth. Therefore, emerging economies must prioritize industrial diversification and technological innovation to ensure sustainable economic development.

Emerging economies must transition their land and marine resource systems to nature-positive models. This involves restoring ecosystems, promoting sustainable agriculture, and protecting marine resources. Key strategies include implementing strict land protection measures, developing eco-friendly agricultural practices, and promoting sustainable fisheries. Additionally, emerging economies should encourage sustainable consumption patterns, such as the use of plant-based foods and eco-labeled products, to reduce the environmental impact of resource extraction.

Infrastructure and built environments in emerging economies must also transition to nature-positive models. This involves adopting compact urban designs, promoting green building practices, and developing sustainable transportation systems. Emerging economies should prioritize the use of eco-friendly materials, reduce waste, and enhance resource efficiency in infrastructure projects. By integrating natural elements into urban planning, emerging economies can create built environments that support both human and ecological well-being.

The energy and extraction sectors in emerging economies must transition to nature-positive models by adopting circular economy practices and sustainable mining techniques. Emerging economies should prioritize the use of renewable energy sources, enhance resource recycling, and minimize the environmental impact of extraction activities. Additionally, emerging economies should develop transparent supply chains for critical materials, ensuring that resource extraction aligns with sustainability goals.

Emerging economies must develop comprehensive plans for the scientific extraction of natural resources. This involves creating resource rights inventories, establishing classification systems for resource management, and integrating resource extraction with spatial planning. By adopting a systematic approach to resource management, emerging economies can ensure that resource extraction contributes to sustainable development.

Emerging economies should establish integrated resource management systems that promote the sustainable use of natural resources. This involves reforming decision-making processes, enhancing coordination among government agencies, and aligning resource extraction with ecological and economic goals. By adopting a holistic approach to resource management, emerging economies can balance the needs of economic development with environmental protection.

Emerging economies should develop market access mechanisms to regulate resource extraction and promote sustainable practices. This involves creating transparent resource markets, establishing entry and exit mechanisms for resource extraction activities, and enforcing environmental regulations. By leveraging market mechanisms, emerging economies can ensure that resource extraction aligns with sustainability objectives.

Emerging economies should leverage digital technologies to enhance the governance of resource extraction. This involves integrating data from various sources, developing digital platforms for resource management, and using advanced technologies such as artificial intelligence and remote sensing to monitor resource extraction activities. By adopting digital governance systems, emerging economies can improve the efficiency and transparency of resource management.

Conclusions. Emerging economies play a crucial role in advancing the SDGs, particularly in the areas of natural resource extraction and sustainable development. By adopting scientific resource extraction plans, integrated management systems, market access mechanisms, and digital governance systems, emerging economies can achieve sustainable industrial growth. The transformation of land,

marine, infrastructure, and energy systems to nature-positive models is essential for ensuring that resource extraction contributes to long-term ecological and economic well-being. As emerging economies continue to rise in prominence, their commitment to sustainable resource extraction will be critical for achieving global sustainability goals.

Literature

1. Xu X. (2022). Emerging economies and global governance reform. China: Social Sciences in China, 8(26), 006.

2. Liu T., Jin, L. (2023). From element control to system governance: The logic of provincial natural resource planning. China: Arid Land Resources and Environment, 37(1), 1-8.

3. Liu K. (2022). The correlation between natural resource utilization, economic development, and environmental protection. China: Shihezi Science and Technology, 1, 48-49.

4. Yue W., Xia H., Zhong P., Wei J. (2022). Natural resource governance and common prosperity: Policy evolution, challenges, and strategies. China: China Land Science, 36(9), 1-9.

5. Gao B., Deng F., Cheng P., Bai S., Wang X. (2022). Promoting economic transformation through nature-based solutions. China: China Land and Resources Economy, 35(9), 23-30.

6. Zhou X., Cai Y., Jiang H., Ma S., Zhou Y. (2022). Thoughts on natural resource asset protection and utilization planning. China: China Land and Resources Economy, 35(10), 39-44.

7. Ma Y., Wu C., Qiang H., Zhang Y., Zhang X. (2022). Research on improving integrated natural resource management mechanisms. China: China Soft Science, 8, 12-18.

8. Zhu H. (2022). Strengthening market access systems for high-level natural resource protection and efficient utilization. China: Resource Guide, 5, 18-19.

9. Chen Z., Wang X., Guo Y. (2022). The path to building a digital governance system for natural resources in Changde China: China Land, 9, 57-58.

ЕНЕРГЕТИЧНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У ГРОМАДАХ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД

Бородіна О.А., к.н. з держ. упр., с.н.с.,
Інститут економіко-правових досліджень
ім. В.К. Мамутова НАН України,
м. Київ, Україна

Вступ. Проєктний підхід та програмно-цільове бюджетування є одним з основних чинників ефективного регіонального розвитку у країнах ЄС [1, с. 67-95]. Для повоєнного розвитку України основою фінансування на місцевому рівні від іноземних інвесторів також будуть ефективні пропозиції розвитку місцевої інфраструктури. У цьому переліку енергетичні проєкти, безумовно, займають передові позиції. Отже, вкрай важливим є організація у громаді ефективної роботи з підготови проєктної команди, підготовки та відбору проєктів, боротьби за отримання фінансування, моніторингу їх виконання.

Слід розуміти, що найбільш пріоритетними, з точки зору європейських фондів та європейських фінансових структур є енергетичні проєкти муніципального рівня, спрямовані на:

- виробничі інвестиції у малі, середні та мікро-підприємства, енерго-кооперативи, стратапи, діяльність яких безпосередньо спрямована на досягнення енергетичної незалежності, зниження енергетичної бідності, енергетичної диверсифікації тощо, з максимальним використанням наявних ресурсів та мінімізацією використання викопного палива,
- інноваційну, науково-дослідну діяльність, яка призводить до створення і передачі нових технологій, в тому числі, в енергетичній сфері,
- реконструкцію та модернізацію місцевих теплових та енергетичних мереж, мереж громадського транспорту з максимальним переведенням їх на екологічні види транспорту,
- покращення соціальної компоненти, в тому числі, за рахунок створення робочих місць, вирішення проблем вразливих частин населення.

Основний текст. Реформа децентралізації дає можливості для створення на місцевому рівні взаємопов'язаних моделей структури генерації енергоресурсів і раціональної моделі структури споживання енергії. Наприклад, доцільною на рівні громади є модель організації енергетичного виробничих кооперативів з генерації електроенергії за допомогою сонячної електростанції [2]. Такі моделі структури генерації та споживання на місцевому рівні громад мають подвійний фактор енерго-ефективності, адже:

1) виробництво енергетичних ресурсів максимально наближене до споживання, що запобігає штучним втратам;

2) місцевий рівень енергоспоживання (домогосподарства, громади, міста, райони) перетворюються з виключно споживачів на виробників енергії різних видів.

Фінансування такої моделі можливо за комплексним інноваційним механізмом:

1) у рамках бюджетної децентралізації як відсоткові надходження з бюджетів вищих рівнів (напр. цільові надходження з обласного бюджету;

2) як можливість використання механізму фондів (револьверного фонду). Саме *револьверний фонд* може виступати дієвим механізмом з підтримки визначених видів діяльності (шляхом надання позик), а кошти з повернених позик, за принципом револьверу, стають основою для наступних позик. Револьверний фонд створюється Рішенням органів місцевого самоврядування, користування його коштами доступно для всіх мешканців громади або її певних категорій. Нажаль, дотепер цей механізм не став поширеним серед громад [3].

Вважаємо за доцільне запропонувати до повоєнного використання систему стимулювання громад для створення револьверних фондів шляхом податкових фінансових преференцій, а також у разі залучення зовнішніх інвестицій – систему податкових преференцій для інвесторів.

Конкретизуючи організацію роботи у громадах для розробки та реалізації проєктів у сфері енергетичної децентралізації та енергетичного самозабезпечення, варто відзначити, що

її слід розпочинати зі створення окремого підрозділу, або виділення конкретної особи, що займається усім комплексом проєктної роботи. Доцільним буде і створення в громаді ГО (громадської організації) для подальшого доступу до фінансування неурядових організацій. Слід чітко окреслити повноважень такого підрозділу або особи, забезпечити їх організаційно, нормативно та ресурсами. При можливості, організувати їх фахового навчання.

Попередній розгляд проєктів з розвитку енергетичної інфраструктури, енергетичної трансформації, варто проводити на основі критеріїв екологічної сталості, соціальної спрямованості та інтеграції, доцільності та зрілості проєкту, залучення стейкхолдерів, діджиталізації тощо. На цьому етапі необхідним є:

- визначення показників розвитку та джерел даних,
- проведення аудиту наявних та потенціальних ресурсів,
- визначення пріоритетні набори показників.

Окремо необхідно приділити увагу комунікаціям із зовнішніми стейкхолдерами та потенційними грантодавцями, промоції проєкту та громади. Для цього необхідним, на нашу думку, у громаді є наступний перелік необхідних заходів:

- визначити потенційного кола міжнародних фінансових структур, які фінансують проєкти муніципального сектору, які саме проекти фінансуються цими організаціями, умов надання грантів, організація комунікації,
- готувати проєктні заявки точно за вимогами грантодавців (необхідність бути терпеливими щодо часових термінів та важливості надання документів, що будуть потенційно потребувати грантодавці),
- проводити підготовку пропозицій у максимально конкретизованій формі з детальним описом кількісних та якісних параметрів проєкту,
- проєктні пропозиції готувати, з урахуванням нормативних документів ЄС у царині енергоефективності для підвищення вірогідності їх сприйняття потенційним інвестором,
- надавати грантодавцям об’єктивної інформації, але з відображенням у формі, найбільш вигідній для промоції громади,
- передбачити можливість залучення до виконання проєкту кваліфікованих аутсорсерів, підрядників, консультантів тощо.

Висновки. У межах воєнного функціонування та повоєнного відновлення важливо, щоб ця відбудова була якісним перетворенням, інноваційною модернізацією. Для вирішення проблеми енергопостачання, зокрема, на локальному рівні, Україні потрібно не просто відновити зруйновану ворожими обстрілами енергетичну інфраструктуру, а збудувати нову енергетичну структуру на принципах, обумовлених європейськими нормативними документами децентралізації виробництва електроенергії, створення мережі малопотужних локальних генеруючих потужностей, яка забезпечить національному енергоринку маневреність, стійкість для внутрішніх споживачів та інвестиційну привабливість, забезпечить захист від маніпулювання ціною та від монопольних впливів на енергоринок великих гравців.

Безумовним є необхідність організаційних та балансових трансформацій. Так, на рівні громад вкрай необхідним є якісна підготовка проєктних менеджерів у громадах, здатних розробляти ефективні проєкти, в тому числі для досягнення енергетичної самозабезпеченості (в тому числі, на основі підрахування енергетичного балансу та ідентифікації наявних та потенційних джерел енергозабезпечення), вигідно презентувати громаду потенційним інвесторам та конкурувати за отримання грантових або інших фінансових інвестицій. Такі проєкти мають бути пріоритезовані та передбачати виробництво власної енергії з нетрадиційних джерел, використання місцевих енергетичних ресурсів для виробництва та зберігання енергії.

Література

1. Світовий досвід організації місцевих фінансів. *Місцеві фінанси: моногр*. За ред. О. П. Кириленко. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2015.

2. Borodina O., Bratus H., Udovychenko V., Kaczmarzewski S., Kostrychenko V., Koval, V. Renovation management of the national economy in ensuring energy decentralization. Polityka Energetyczna – Energy Policy *Journal*. 2022. Vol. 25. Iss. 2. P. 67-84. URL: https://epj.min-pan.krakow.pl/Renovation-management-of-the-national-economy-in-ensuring-energy-decentralization,150483,0,2.html

3. Бородіна О.А. Формування концептуально-аналітичної моделі підвищення енергоефективності на місцевих рівнях в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОСЛИННИЦТВА

Балюк В.В., здобувач магістратури,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

Вступ. Рослинництво є однією з провідних галузей аграрного сектору України, що має вирішальне значення для національної економіки. Воно забезпечує країну продовольством, створює експортний потенціал і виступає ключовим джерелом сировини для багатьох галузей промисловості. В умовах глобальних викликів, зокрема військових дій, економічної нестабільності та кліматичних змін, українське рослинництво демонструє здатність до адаптації та збереження стратегічної ролі в аграрному виробництві. У цьому контексті важливо проаналізувати поточний стан галузі, динаміку основних показників та окреслити пріоритети її подальшого розвитку. Теоретичні і практичні проблеми стратегічного управління, напрямків розвитку аграрного сектору України досліджувалися в наукових роботах українських економістів [1, 3, 5-10]. Особливої актуальності набуває використання форсайт-технологій для управління [4], які дозволяють прогнозувати тенденції, формувати довгострокові сценарії розвитку та приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення в умовах невизначеності.

Основний текст. За даними Державної служби статистики України, воно становить переважну частку у структурі загального виробництва сільського господарства, що свідчить про ключову роль галузі. Основними культурами залишаються зернові та зернобобові, а також технічні культури, зокрема соняшник, які мають стабільно високі показники вирощування.

Посівні площі є стратегічним показником розвитку рослинництва.. Протягом 1991–2021 рр. площі під зернові культури залишалися стабільними, а під соняшник – демонстрували зростання. Після 2021 р. спостерігається зменшення площ через війну, зниження доступності земель та інші зовнішні чинники. Натомість площі під цукровим буряком зменшуються з початку 2000-х років унаслідок занепаду цукрової промисловості, втрати рентабельності та конкуренції з імпортом.

Аналіз обсягів виробництва засвідчує позитивну динаміку зернових і насіння соняшника, що супроводжується зростанням їхньої конкурентоспроможності. Цукровий буряк, навпаки, демонструє стійке падіння обсягів виробництва, незважаючи на покращення показників урожайності. Причиною цього є низька рентабельність вирощування, скорочення попиту, моральне і технічне застаріння переробних потужностей. Натомість олійні культури, завдяки стабільному попиту на експорт, залишаються привабливими для аграріїв.

Урожайність є критичним показником ефективності. Найбільше зростання урожайності спостерігається у цукрового буряку. Зернові демонструють повільне, але стабільне зростання, тоді як урожайність соняшнику залишається стабільною, що може вказувати на виснаження ґрунтів і потребу в оновленні системи сівозміни.

Продуктивність праці в рослинництві за період 2010–2023 рр. зросла майже втричі. Суттєве зростання у 2013, 2016 та 2021 роках вказує на впровадження інновацій та сприятливі умови. Негативні зрушення у 2020 та 2022 рр. пов’язані з кризами – пандемією, війною, економічною нестабільністю. Водночас 2023 р.показав відновлення та зростання ефективності на понад 25 %, що підтверджує високий потенціал галузі.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українського рослинництва необхідне стратегічне управління, що передбачає:

–модернізацію виробничих процесів, упровадження інноваційних технологій та точного землеробства;

–інвестиції в підвищення урожайності зернових, як основи продовольчої безпеки країни;

–раціональну сівозміну для запобігання виснаженню ґрунтів, особливо при вирощуванні соняшнику;

–державну підтримку малорентабельних культур, зокрема цукрового буряку, у разі наявності стратегічної необхідності;

–інтеграцію у глобальні ринки, орієнтацію на експортну ефективність та відповідність міжнародним стандартам якості;

–зміцнення економічної та політичної стабільності, що є ключовим фактором відновлення площ і виробництва після війни.

Висновки. Рослинництво України зберігає лідерські позиції в аграрному секторі та має високий потенціал конкурентоспроможності. Незважаючи на глобальні виклики, галузь демонструє адаптивність, стійкість та поступове зростання ефективності. Майбутнє рослинництва залежить від здатності адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси, модернізувати виробництво та інтегруватися у світовий аграрний простір. Стратегічне управління, засноване на інноваціях, технологічному розвитку та державній підтримці, стане запорукою сталого розвитку та лідерства України в глобальній аграрній економіці.

Література

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК.* 2021. № 8. С. 6-17.
2. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua
3. Добрунік Т.П., Кузнєцова О.В. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1619/1556
4. Єфремова Н., Марченко М., Ломовських Л. Використання форсайт-технологій для управління регіональним розвитком в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 145-151.
5. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Маркетингова концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Наук. вісн. Мукачівс. держ. ун-ту. Серія «Економіка».* 2019. Вип. 1 (11). С. 43–47.
6. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Інфраструктура ринку*. Випуск 29. С. 231- 236.
7. Отенко І.П., Ломовських Л.О., Пархоменко Н.О., Єфремова Н.О. Сучасні тенденції розвитку економіки сільського господарства України. *Вісн. ХНАУ. Серія «Економічні науки».* 2020. № 2. С. 91–105.
8. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін: *аналіт. доп.* / [В. М. Русан, Л. А. Жураковська, Я.А. Жаліло та ін.]; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 47 с.
9. Райко Д., Федоренко І., Сокол К., Ланько О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. *Вісн. Національного технічного університету «ХПІ»*. 2021. №3. С. 49–58.
10. Солоп А. Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. № 20. С. 147-158.

ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Галгаш М.Р., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сьогоденні реалії висувають перед організацією нові надзвичайно серйозні виклики: нестабільне соціально-економічне середовище, воєнні дії, кіберзагрози, кризи, а також внутрішні загрози, - усе це формує нову парадигму в управлінні, центром якої є безпека. У таких умовах традиційні підходи до управління організацією потребують певного переосмислення. На перший план виходить безпекоорієнтоване управління, як стратегія що передбачає не лише реагування на певні загрози, а й проактивне передбачення, оцінку та відповідно системну мінімізацію ризиків та загроз.

Тема даного дослідження не достатньо розкрита серед українських науковців, натомість слід відмітити дослідження у роботах Притиса В.І. та Герасименко О.М. з даної теми. У своїй роботі Притис В.І. [1], розробив теоретичні та практичні основи безпеко-орієнтованого управління в умовах глобалізації та її викликів. Герасименко О.М. у своїй роботі [2], досліджує забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах підвищеної мінливості ризиків господарювання, через застосування ризико-орієнтованого підходу на підставі розробки концептуальних, методологічних та прикладних компонентів. Щодо досліджень іноземних науковців з даної теми, найбільше слід відмітити роботу «Security: A new Framework for Analysis» [3], де було розроблено концепцію секторального аналізу безпеки та загалом концепцію сек'юритизації, що розширює традиційне розуміння безпеки та включає: економічні, екологічні, соціальні, політичні та інші аспекти і загрози безпеки.

Основний текст. Спектр загроз економічній безпеці підприємства досить широкий. Забезпечити безпеку в усіх напрямках на практиці просто нереально. Для оптимізації роботи в сфері захисту ключових активів і процесів господарюючого суб'єкта необхідно визначити найбільш вразливі точки підприємства, які є носіями найвищого рівня ризику [2]. Так як будь-яка організація має функціонувати в певному соціально-економічному середовищі, можна зробити висновок що соціально-економічне середовище створює багато зовнішніх факторів, які можуть впливати на ту чи іншу організацію та її функціонування як з позитивного так і з негативного боку. Слід зазначити, що безумовно соціально-економічне середовище може позитивно впливати на розвиток організації, стимулюючи інновації, підвищуючи рівень ефективності управління та сприяючи сталому розвитку в організації. Однак, у подальшому буде розглянуто саме загрози, які несе за собою зовнішнє соціально-економічне середовище, тому що саме з ними безпосередньо взаємодіє система безпеко-орієнтованого управління.

Отже, для ідентифікації загроз необхідно описати та визначити саме загрози, які може створювати соціально-економічне середовище для організації, з урахуванням сучасної наукової методології. Автором запропоновано наступну класифікацію загроз:

1. Економічні загрози: загрози економічного характеру цілком доцільно буде вважати найбільш актуальним та важливим типом загроз з боку зовнішнього соціально-економічного середовища для діяльності організації. По-перше, вони можуть бути як регіонального так і глобального характеру, а також економічні загрози можуть бути прямо або опосередковано пов’язані з усіма іншими типами загроз зовнішнього соціально-економічного середовища. До такого типу загроз можна віднести: загрози інфляції та стагфляції, структурних змін на ринку, безробіття та глобальної економічної кризи [4].

2. Інституціональні загрози: говорячи про інституціональні загрози, слід виділити головне поняття яке описує інституціональні загрози у сучасній науці – це інституціональна пастка. Інституціональна пастка є неефективною діяльністю на рівні соціально-економічного середовища, наприклад це може бути корупція, високий рівень тіньової економіки, недоброчесна конкуренція та інші так звані інституціональні дисфункції, які деструктивно впливають на діяльність тієї чи іншої організації. Вона може бути досить стійкою та важко

здоланою з боку організації як більше об'єкта ніж суб'єкта соціально-економічної системи, тому вона теж відноситься до зовнішніх факторів. Так само може бути як на регіональному так і глобальному рівні, наприклад проблеми з корупцією та бюрократією в багатьох державах світу. Ці фактори можуть прямо чи опосередковано впливати на безпеку організації [4].

3. Міграційні загрози: міграційні загрози є так само досить вагомими типом загроз соціально-економічного середовища, для функціонування організації та має безпосередній вплив на становище організації на регіональному рівні. Так як найчастіше в державі з низьким рівнем економічного розвитку або у державах які знаходяться у критичному стані: війни або зовнішніх загроз, що ускладнює та сповільнює економічний розвиток цих держав, населення має тенденцію мігрувати в інші більш забезпечені та безпечні держави з більшими можливостями для працевлаштування. Таким чином це створює загрози для організацій на регіональному рівні, оскільки вони функціонують у цьому соціально-економічному середовищі та цей фактор впливає безпосередньо на них, особливо вони несуть загрозу для організацій які представлені тільки на регіональному рівні та є частиною лише національної економіки [5].

4. Екологічні загрози: у наші дні все більше стають актуальними загрози екологічного характеру для організації в широкому сенсі цього значення. Оскільки через великі викиди різних газів та випарів у навколишнє середовище, особливо після наслідків промислової революції та індустріального розвитку, у суспільстві, як у ключовій складовій соціально-економічного середовища, все більше стають актуальними екологічні рухи та політичні течії, які захищають навколишнє середовище. Це може значно вплинути на організацію та нанести їй опосередкованої іміджевої шкоди, якщо організація не дотримується екологічних норм, так само погана екологічна ситуація у регіоні функціонування організації або світі у цілому, неопосередковано впливає на діяльність тієї чи іншої організації, на її економічні й промислові можливості та на інноваційний розвиток. Таким чином для кожної організації є доцільним проводити різні екологічні акції та дотримуватись цілей сталого розвитку [6].

5. Репутаційні загрози: репутаційні загрози є досить значним типом загроз, який впливає на діяльність організації, залучення стейкхолдерів, залучення інвестицій та навіть економічні результати організації. Вони можуть бути як наслідком внутрішніх факторів, таких як помилки в рішеннях суб’єктів організації, провал стратегічної комунікації організації з суспільством. Так само і зовнішніх факторів, як: чорний маркетинг з боку конкурентів. У сучасному інформаційному світі ці загрози несуть дуже великі ризики для функціонування організації в цілому [7].

При виявленні та ідентифікації тієї чи іншої загрози, важливо ідентифікувати загрози та відповідно класифікувати їх за рівнем ймовірності та небезпеки для організації, щоб у подальшому приймати рішення. Для цього доцільним є створення відповідної карти ризиків, як наприклад було створено Національним інститутом стратегічних досліджень [5] (див. рис. 1). Карта ризиків може допомогти після ідентифікації загроз, більш ефективно та вчасно реагувати на ті чи інші загрози та розставити пріоритети цих загроз, що є важливим для будь-якої системи безпеки.

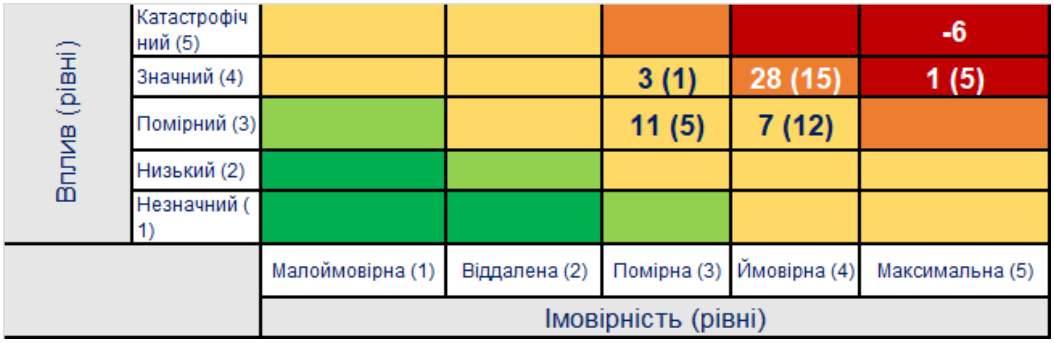

Рис. 1. Приклад карти загроз (за даними Національного інституту стратегічних досліджень [5])

Висновки. Отже, у сучасних умовах турбулентності соціально-економічного середовища, організація стикається з широким спектром загроз, які ставлять під загрозу її

стабільність, безпеку, конкурентоспроможність і довгострокове функціонування. Дослідження природи економічних, інституціональних, міграційних, екологічних і репутаційних загроз, доводить необхідність їх врахування при розробки системи безпекоорієнтованого управління та у загальному їх врахування для функціонування будь-якої організації і її безпеки. Таким чином безпекоорієнтоване управління є не лише відповіддю на сучасні виклики та загрози, воно стає стратегічною умовою збереження та зміцнення безпеки організації та її позицій у динамічному соціально-економічному середовищі.

Література

1. Притис В.І. Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів. Хмельницький національний університет. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/items/0646fc5b-4f5f-44bb-95e5-a345be6ddd44.

2. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf.

3. Security: A New Framework for Analysis / O. Wver et al. Lynne Rienner Publishers, 1997. 239 p.

4. Гуменюк А.М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: *монографія*. Київ: НІСД, 2014. 468 с.

5. Національний інститут стратегічних досліджень. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану: *аналітична доповідь* [Електронний ресурс]. Київ: НІСД, 2023. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v

6. Barua S. Principles of Green Banking: Managing Environmental Risk and Sustainability [*Електронний ресурс*] / S. Barua. Berlin; Boston: De Gruyter, 2020. 162 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=L4pnEAAAQBAJ

7. Heil D. Reputation Risk [*Електронний ресурс*] / Dominik Heil // The International Encyclopedia of Strategic Communication. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/327877292_Reputation_Risk

THE ROLE OF INNOVATIVE MANAGEMENT APPROACHES IN ENSURING RESILIENT DEVELOPMENT

Shi L., postgraduate student,
State Biotechnological University,
Kharkiv, Ukraine

Introduction. Nowadays, under high uncertainty and frequent crisis situations, resilience becomes one of most important factors for company survival and long-term working. Resilient development is not only about business growth, but also about ability to adapt quickly to changes, resist external risks and recover efficiency after shocks [1, 3-6]. Because of this, innovative management approaches play very special role, as they give flexibility, proactive decisions, and different options of actions, which are very important during unstable times.

Main text. Innovative tools and concepts in management help to make adaptive models that include risk-oriented approach, scenario planning, digital transformation, and more independent work of business units. One of important approaches is foresight management [2], which helps to imagine future problems and prepare company for different situation. Using strategic flexibility, antifragile management and adaptive strategy also help companies not just survive, but use crisis for learning and become stronger.

Example is more popular using of agile management, which based on decentralization, constant improving and fast decisions. This is very useful for companies that work in fast-changing environment, like war or crisis period. In this case, resilience is not something you reach once, but it is dynamic feature that needs innovation support all the time.

Digital technologies also important for resilient growth. They improve process transparency, reduce reaction time for challenges, and help better control of resources. Risk management systems, AI-based analytics, and automation tools make better decisions possible in hard situation. Also, culture of innovation – where experiments are fast and mistakes are part of learning – makes internal strength of company bigger, based on self-renewing.

Companies which focus on resilient development also change how they manage people. Instead of strict hierarchy, now more teams work independently, make fast decisions, and take responsibility. Management thinking must be more about system, flexibility and work with uncertainty. This helps create new kind of leaders who can keep company stable even in big stress.

In today's world, very important are decentralized management, more local autonomy and better communication between market players. This helps create network of support, where system stays functional even if some parts are lost.

Conclusions. In conclusion, innovative management approaches are not only tool for performance improvement, but also key element for building company resilience. They help to turn outside pressure into inside change, which makes company more strong, adaptive and ready for long-term growth. By using innovations in management, business can not only survive, but also transform and create strong base for stable future.

Literature

1. Yefremova N., Shi L. The Economic Significance of the Concepts of Resilient and Sustainable Management in the Context of the Modern Business Environment. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 3. С. 173-183.

2. Єфремова Н., Марченко М., Ломовських Л. Використання форсайт-технологій для управління регіональним розвитком в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ. 2023. № 3 (82). С. 145-151.

3. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль: ТНТУ. 2020. Том 6. № 67. С. 175–184.

4. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пащенко Ю.В., Мещеряков В.Є. Інноваційне управління конкурентоспроможним маркетингом соціально-відповідальних підприємств в умовах міжнародної інтеграції як чинник їх стійкого розвитку. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій.* 2024. № 4. С. 3-16.

5. Макух Т.О, Коробович Л.П., Рубан В.М. Стійкість як механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 122-27.

6. Щелкунов І.В., Колч М.Л., Калюжна Н.Г. Стійкість як фактор стабільного розвитку національних економік за кризових умов. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка».* 2024. № 9 (37). С.796-803.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Гуторов О.І., д.е.н., професор,
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН,
м. Одеса, Україна

Вступ. В даний час існує нагальна потреба в соціально-економічних трансформаціях розвитку сільських територій, при цьому необхідні нові підходи до забезпечення формування механізму управління ними [1]. Ці умови вимагають підвищення якості та ефективності господарювання на сільській місцевості, основою якого є державна аграрна політика, що враховує регіональні місцеві бюджети та соціально-економічні інтереси.

Основний текст. Використання нових інструментів прийняття управлінських рішень обґрунтовує цілі багатогранного управління соціально-економічним розвитком сільських територій, що потребує використання інноваційних методів, які забезпечують сталість та комплексність розвитку сільських територій [2]. Сталий розвиток має передбачати підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва в межах сільської місцевості, зростання якості життя населення, забезпечення розвиненої інфраструктури на сільській місцевості, що дає змогу вчасно вирішувати житлові проблеми населення, підвищувати рівень зайнятості та соціального захисту.

Сталий розвиток сільського господарства забезпечується під впливом відтворювальних процесів в агропромисловому виробництві, функціонування трудових ресурсів і природного середовища в рамках реалізації соціально-економічної та аграрної політики держави. При цьому слід враховувати, що ускладнення соціально-економічних процесів посилює нестабільність організаційного середовища і умов функціонування агросфери. Подолання негативних наслідків зумовлює необхідність пошуку сучасних форм господарювання в аграрному секторі економіки на новому якісному рівні, що дозволяє посилити його динамічний сталий розвиток.

Поняття «сталий розвиток» вперше було використано на засіданні Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку в 1987 році. У той час під сталим розвитком розуміли такий розвиток, який здатний задовольнити потреби нинішнього покоління, не наражаючи на небезпеку майбутні покоління для задоволення тих же потреб. При тлумаченні цієї концепції в 1994 р на Генеральній Асамблеї ООН «Про розвиток людського потенціалу» акцент робиться на екологізації техногенного суспільства, здатного підтримувати навколишнє середовище для задоволення потреб нинішніх і майбутніх поколінь. В теперішній час у визначення «сталий розвиток», крім екологічної складової, закладені економічні та соціальні аспекти.

Під поняттям «сталий розвиток територій» ми розуміємо багаторівневу ієрархію керованого процесу коеволюційного розвитку природи і суспільства, з масовою і свідомою участю людей, з метою забезпечення здорового і продуктивного життя нинішніх і майбутніх поколінь в гармонії, заснованого на збереженні та примноженні культурно-природної спадщини.

Сталий розвиток сільських територій нерозривно пов'язаний з розвитком сільського господарства, де основним завданням його збалансованого розвитку є щорічне підвищення рівня аграрного виробництва з метою забезпечення продовольчої безпеки та незалежності країни і регіонів [3]. Для реалізації цього напряму необхідно одночасно застосовувати інноваційний підхід в економіці АПВ, використовувати сучасні технології, підвищувати зайнятість населення в сільській місцевості з метою зниження безробіття та підвищення якості життя сільського населення, контролюючи при цьому споживання природних ресурсів і захищаючи навколишнє середовище.

Сталий розвиток сільських територій має передбачати таку систему діяльності в сільськогосподарському виробництві, яка забезпечує не тільки те населення, що проживає на цій території, а й урбанізоване суспільство, використовуючи при цьому сучасні екологічно орієнтовані технології.

Поступальне формування різних напрямів, що підштовхують територіально-економічні одиниці до самоорганізації в економічній, соціальній та екологічній сферах, стане межею їх переходу до сталого розвитку: економічні показники передбачають раціоналізацію споживання природного і ресурсного потенціалу, що сприяє підвищенню виробничої та економічної активності; соціальні – орієнтовані на зростання доходів різних груп і верств населення з одночасним поліпшенням якості життя людей; екологічні – спрямовані на стримування соціально-екологічних наслідків економічної діяльності сільськогосподарських виробництв.

Сталий розвиток сільських територій – це здатність системи зберігати свій потенціал для задоволення потреб суспільства в продовольстві при збереженні та відтворенні людських та біологічних ресурсів, підвищенні ефективності технологічних процесів і управління галуззю та не залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Це обумовлює необхідність оптимізації тріади: населення – місцеве самоврядування – виробничо-господарський комплекс. Така трійця закладає основу для реалізації ідеї формування не тільки ефективно функціонуючої територіальної економіки, а й економіки сільських поселень, що є актуальним завданням управління економікою країни в цілому.

Рівень розвитку сільських територій формується під впливом груп факторів, ранжованих за ступенем впливу на них: нерегульовані – формуються незалежно від людини і їх вплив не може бути ними усунуто (природно-кліматичні, забезпеченість земельними ресурсами, кількість опадів протягом вегетаційного періоду сільськогосподарських культур); частково регульовані – піддаються тому чи іншому регулюванню, що формується під впливом природних та економічних умов (родючість ґрунтів, структурний склад земельних ресурсів, забезпеченість трудовими ресурсами); регульовані – формуються в результаті реалізації цільових програм розвитку сільського господарства (матеріально-технічне забезпечення, фінансові можливості сільськогосподарських товаровиробників, кваліфікація кадрів, наявність інвестицій та інновацій, розвиток продовольчих ринків).

Розвиток сільських територій постійно стикається з низкою системних проблем, які менш залежні від агробізнесу та більше виражені в соціально-політичних та управлінських аспектах функціонування та розвитку територіальних утворень: відомча роз'єднаність в управлінні аграрним сектором на державному, регіональному та місцевому рівнях; вузькогалузевий підхід до розвитку сільської економіки, який недооцінює нагальну потребу розвитку сільських не аграрних секторів зайнятості; обмежений доступ сільського населення до ринків збуту продукції, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, що зумовлено насамперед низьким рівнем розвитку ринкової та інженерної інфраструктури у сільській місцевості [4]; слабкість інститутів громадянського суспільства на селі, і, перш за все, сільського самоврядування.

Сталий розвиток сільських територій доцільно розглядати як індикатор, що характеризує стан системи, яка під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, негативних або позитивних, залишає можливість зберегти свої екологічні, економічні, соціальні та демографічні характеристики. Ця здатність вимагає типології рівнів стійкості сільських територій з умінням охарактеризувати їх в аспектах соціально-економічного та екологічного розвитку.

При оцінці типів сталості є можливість диференціювати спектр інструментів впливу на розвиток сільських територій, а також методи, що враховують унікальність кожного територіального утворення. Використання того чи іншого інструменту та методу впливу буде виправдано лише на конкретному рівні сталості тієї чи іншої території, на яку діє сукупність негативних та позитивних груп факторів, що відбиваються на економічній, демографічній, соціальній, екологічній та фінансовій сталості території.

Висновки. Таким чином, сталий розвиток сільських територій має передбачати розвиток сільськогосподарського виробництва в межах цієї території для задоволення потреб її населення; підвищення рівня та якості життя сільського населення з метою стримування процесів урбанізації на фоні соціально-демографічного розвитку територій. У той же час необхідні структурні перетворення економічних і адміністративних інститутів з одночасним

застосуванням господарського і соціального контролю за територіями. Поряд з цим, сталий розвиток має передбачати збереження та примноження духовно-культурних основ сільських територій з одночасним розвитком інфраструктури, що забезпечує високий рівень праціт та відпочинку населення з одночасним контролем за охороною довкілля та забезпеченням екологічної безпеки регіону.

Література

1. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК.* 2020. № 11. С. 6-18.

2. Лупенко Ю.О., Гуторов А.О. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інклюзивного розвитку сільського соціуму та сільських територій. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 28 с.

3. Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. Розпорядження КМУ 1163-р від 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text

4. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Комплексний механізм інноваційного розвитку інфраструктури сільських територій регіону. *Аграрні інновації.* 2025. № 29. С. 282-289.

ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ І ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Велитченко О.А., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Христенко Л.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах сучасної глобалізованої економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, політичною нестабільністю та регулярними економічними спадами, промислові підприємства України та світу постійно стикаються з кризовими явищами. Такі виклики, як пандемії, військові конфлікти, розриви ланцюгів постачання, стрімка інфляція та енергетичні кризи, вимагають від керівництва підприємств не просто реактивних дій, а розробки та впровадження проактивних антикризових стратегій. Особливої гостроти набуває проблема ефективного управління ресурсами та витратами, оскільки саме ці сфери є ключовими для забезпечення життєздатності, конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств у кризовий період.

Основний текст. Традиційні підходи до управління ресурсами та витратами, орієнтовані переважно на стабільні умови функціонування, виявляються недостатньо ефективними в часи криз. Виникає нагальна потреба в інтеграції антикризових механізмів безпосередньо в системи управління ресурсами та витратами. Це дозволить не тільки мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й виявити приховані резерви, оптимізувати бізнес-процеси та створити підґрунтя для посткризового відновлення та зростання. Ігнорування необхідності такого поєднання може призвести до значних фінансових втрат, втрати ринкових позицій і, навіть, до банкрутства підприємства. Тож розробка та дослідження антикризових підходів в управлінні ресурсами та витратами є не просто актуальним науково-практичним завданням, а критичною вимогою для виживання та розвитку промислового сектору.

Антикризове управління – це спеціалізована система управлінських заходів, спрямована на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ та їх наслідків. Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [1, с. 92]. Основними завданнями антикризового управління є своєчасне розпізнавання ознак наближення кризи, аналіз її причин та можливих наслідків, розробка та реалізація програм антикризових заходів, мобілізація внутрішніх ресурсів та адаптація підприємства до нових умов функціонування.

У контексті промислових підприємств антикризове управління охоплює всі сфери діяльності: виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову та інноваційну. Воно може бути превентивним, спрямованим на запобігання кризі, та реактивним, коли криза вже настала і необхідно мінімізувати її негативний вплив.

Управління ресурсами в умовах кризи набуває особливого значення, оскільки від їх раціонального використання залежить здатність підприємства продовжувати свою діяльність та виконувати зобов'язання.

Антикризове управління ресурсами промислового підприємства передбачає виконання комплексу спеціальних завдань за допомогою відповідних методів.

У сфері управління матеріальними ресурсами такими завданнями є: оптимізація запасів, що включає скорочення надлишкових запасів сировини, матеріалів, комплектуючих та готової продукції для вивільнення обігових коштів, а також впровадження систем управління запасами "точно в строк" (Just-In-Time), якщо це можливо в кризових умовах порушення логістики; пошук альтернативних постачальників для диверсифікації джерел постачання та зниження залежності, особливо в умовах геополітичної нестабільності; впровадження ресурсоощадних технологій через модернізацію обладнання та технологічних процесів з

метою зменшення матеріаломісткості продукції та відходів виробництва; та посилення контролю за використанням матеріальних ресурсів на всіх етапах виробничого процесу.

Щодо управління фінансовими ресурсами, ключовими заходами є: жорсткий контроль за грошовими потоками, включаючи пріоритезацію платежів та забезпечення синхронізації надходжень і видатків; оптимізація структури капіталу шляхом пошуку шляхів зниження вартості залученого капіталу та реструктуризації боргових зобов'язань; скорочення дебіторської заборгованості через впровадження більш жорсткої кредитної політики та активізацію роботи з повернення боргів; а також мобілізація внутрішніх фінансових резервів, наприклад, через продаж непрофільних активів та оптимізацію інвестиційних програм, при цьому одним із напрямків є обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення [1, с. 36].

У частині управління трудовими ресурсами необхідно зосередитись на: оптимізації чисельності та структури персоналу, приводячи кількість працівників у відповідність до скорочених обсягів виробництва, можливо, через запровадження режимів неповного робочого часу, тимчасове скорочення або перекваліфікацію; підвищенні гнучкості у використанні робочої сили, зокрема, через розвиток багатопрофільної працівників та можливість їх переведення на інші ділянки; перегляді систем мотивації та оплати праці з орієнтацією на результати та можливим тимчасовим скороченням преміальних виплат або їх заміною немонетарними стимулами; збереженні ключових компетенцій і кваліфікованих кадрів для посткризового відновлення.

Своєю чергою управління енергетичними ресурсами вимагає: впровадження енергоощадних заходів, таких як аудит енергоспоживання, модернізація енергомісткого обладнання та використання альтернативних джерел енергії; та оптимізації графіків роботи обладнання для зниження пікових навантажень на енергосистему.

Має свої особливості й управління витратами промислових підприємств в кризовий період. Воно передусім спрямоване на тотальне скорочення та оптимізацію витрат без критичної шкоди для основної діяльності та якості продукції.

Ключові антикризові підходи тут передбачають, по-перше, класифікацію та детальний аналіз витрат, включаючи виявлення постійних та змінних, прямих та непрямих, контрольованих та неконтрольованих витрат; а також пріоритезацію витрат для визначення критично важливих та тих, що можуть бути скорочені або ліквідовані.

По-друге, застосовуються різноманітні методи скорочення витрат, такі як: даунсайзинг, тобто скорочення виробничих потужностей та чисельності персоналу відповідно до реального попиту, що веде до значного скорочення постійних витрат [2]; реінжиніринг бізнес-процесів шляхом радикального перегляду та перебудови наявних процесів для підвищення їх ефективності; аутсорсинг непрофільних функцій, якщо передача певних завдань стороннім організаціям є економічно вигіднішою; бюджетування "з нуля" (Zero-Based Budgeting), яке вимагає обґрунтування кожної статті витрат заново; контроль та скорочення операційних витрат, зокрема адміністративних, транспортних та маркетингових, що передбачає економію, яка впливає на витрачання засобів підприємства [3]; оптимізація логістичних витрат через перегляд маршрутів та способів транспортування; активні переговори з постачальниками для отримання знижок та кращих умов; та управління якістю для зниження браку і пов'язаних з цим витрат.

По-третє, важливими є інструменти регулярного управління витратами, зокрема: впровадження системи управлінського обліку та контролінгу для постійного моніторингу; аналіз беззбитковості для прийняття обґрунтованих рішень щодо обсягів виробництва та цін; а також формування системи стратегічного планування та управлінського обліку в комплексі зі створенням системи фінансового контролю та планування.

Ефективне подолання кризових явищ на промисловому підприємстві вимагає не просто паралельного застосування антикризових заходів в управлінні ресурсами та управлінні витратами, а їх глибокої інтеграції. Рішення, що приймаються в одній сфері, безпосередньо впливають на іншу. Наприклад, впровадження ресурсоощадних технологій (управління ресурсами) призводить до прямого скорочення витрат на сировину та енергію (управління

витратами). Оптимізація логістичних ланцюгів (управління ресурсами) знижує транспортні витрати (управління витратами).

Такий інтегрований підхід дозволить: досягти синергетичного ефекту, оскільки комплексні заходи дають більший результат, ніж розрізнені дії; уникнути суперечливих рішень, наприклад, коли надмірне скорочення витрат на обслуговування обладнання може призвести до зростання витрат на ремонти та простої; забезпечити цілісне бачення ситуації, що дає змогу керівництву отримувати комплексну картину стану підприємства та приймати більш обґрунтовані рішення; та підвищити гнучкість і адаптивність підприємства, адже скоординоване управління ресурсами та витратами дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Антикризове управління, як система передбачення кризової небезпеки, аналізу її симптомів та розробки заходів для зменшення негативних наслідків і використання кризових факторів для подальшого розвитку, має пронизувати як процеси управління ресурсами, так і процеси управління витратами, об'єднуючи їх в єдину антикризову стратегію.

Висновки. В умовах перманентної нестабільності та високої ймовірності виникнення кризових ситуацій, інтеграція антикризових підходів в систему управління ресурсами та витратами промислових підприємств набуває критичного значення. Це не тимчасовий захід, а стратегічна необхідність, що дозволяє забезпечити не тільки виживання підприємства в складні часи, але й створити передумови для його подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Оптимізація використання всіх видів ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних – у поєднанні з жорстким контролем та раціоналізацією витрат є ключем до підвищення ефективності та фінансової стійкості промислових підприємств.

Подальші напрями дослідження у цій сфері можуть включати: розробку комплексних моделей інтегрованого антикризового управління ресурсами та витратами, адаптованих до специфіки різних галузей промисловості; дослідження впливу цифрових технологій (Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект) на підвищення ефективності антикризового управління ресурсами та витратами; розробку методик оцінки ефективності антикризових стратегій в управлінні ресурсами та витратами; аналіз специфіки антикризового управління ресурсами та витратами на підприємствах в умовах воєнних дій та повоєнного відновлення економіки, що є особливо актуальним для України [4]; вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління промисловими підприємствами та можливостей його адаптації до українських реалій; та дослідження психологічних аспектів антикризового управління, зокрема ролі лідерства та мотивації персоналу в умовах скорочення ресурсів та витрат. Реалізація цих напрямків дозволить збагатити теорію та практику антикризового менеджменту та надати підприємствам дієві інструменти для подолання викликів сучасного мінливого середовища.

Література

1. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 91–95.

2. Лапай Я.Г. Особливості використання існуючих методів антикризового управління підприємствами. *Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 25 квітня 2014 р.). Чернігів, 2014. Том 2. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/36_Lapay.htm

3. Кулакова С.Ю., Мірошниченко А.С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429

4. Передерій Т.С. особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Економіка та наука*. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tatiana-Perederii-146-158.pdf

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кліпик Б.Р., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Христенко Л.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Агропромисловий комплекс має важливе значення для економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формуючи значну частку валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу, а також підтримуючи зайнятість у сільській місцевості. Однак, сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами, що зумовлено комплексом факторів. До них належать глобальні кліматичні зміни, волатильність світових цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, посилення міжнародної конкуренції, а також трансформація споживчих уподобань у бік якіснішої та безпечнішої продукції. Особливої гостроти ці виклики набувають в Україні в умовах повномасштабної війни, яка призвела до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до фінансових та матеріально-технічних ресурсів, дефіциту робочої сили та втрати частини виробничих потужностей. У такому складному середовищі здатність агропромислових підприємств ефективно функціонувати залежить від якості управління їхньою операційною діяльністю. Тож, дослідження питань удосконалення управління операційною діяльністю агропромислових підприємств, пошук та впровадження сучасних методів і інструментів менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності, стійкості та інноваційного розвитку, є надзвичайно актуальним завданням як для економічної науки, так і для господарської практики. Вирішення цих завдань сприятиме не лише зміцненню окремих підприємств, але й посиленню всього агропромислового сектору України та його здатності відповідати на сучасні виклики.

Основний текст. Операційна діяльність становить собою ключову сферу активності підприємства, що безпосередньо пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції, виконанням робіт чи наданням послуг, і є головною метою його створення та основним джерелом доходу. Згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку, операційна діяльність охоплює основну діяльність, а також інші види, що не класифікуються як інвестиційні чи фінансові [3]. В основі операційної діяльності лежить операційна система, яку можна представити як процес трансформації вхідних ресурсів (матеріали, сировина, енергія, інформація, трудові ресурси) у кінцевий продукт або послугу, що має цінність для споживача. Ця система включає три базові елементи: вхід, процес перетворення та вихід [2].

Структурно операційна діяльність реалізується через сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Як правило, їх класифікують на основні, допоміжні та обслуговуючі. Розуміння та моделювання цих процесів є важливим для ефективного управління.

Основні бізнес-процеси в аграрному секторі безпосередньо пов'язані зі створенням сільськогосподарської продукції. Це включає повний цикл робіт у рослинництві – від підготовки ґрунту та сівби до догляду за посівами, збору врожаю та його первинної підготовки. Аналогічно, у тваринництві основні процеси охоплюють розведення, годівлю, ветеринарний супровід та отримання продукції. Деякі агропідприємства розширюють основну діяльність шляхом перероблення власної сировини. Кінцевими етапами основних процесів є належне зберігання виробленої продукції та її ефективна реалізація.

Допоміжні бізнес-процеси створюють підґрунтя для безперебійного та ефективного виконання основних завдань. До цієї категорії належать фінансово-економічне забезпечення, що включає планування, облік та контроль; управління персоналом; маркетингові комунікації та дослідження ринку; організація матеріально-технічного постачання; а також стимулювання інновацій та технологічного оновлення виробництва.

Обслуговуючі бізнес-процеси забезпечують належне функціонування всієї інфраструктури підприємства. Сюди входять технічне обслуговування та ремонт обладнання і споруд, енерго- та водозабезпечення, транспортне забезпечення внутрішніх та зовнішніх потреб, інформаційно-комунікаційна підтримка, а також комплекс заходів з охорони праці, фізичної безпеки активів та дотримання екологічних стандартів.

Наукове пізнання управління операційною діяльністю розвивалося через призму кількох підходів, зокрема системного, що розглядає підприємство як єдиний комплекс взаємопов'язаних елементів; ситуаційного, який наголошує на адаптації управлінських рішень до конкретних обставин; функціонального, що структурує управління за окремими функціями; та процесного, який акцентує на управлінні наскрізними бізнес-процесами для досягнення максимальної ефективності та задоволення потреб клієнтів [2].

Управління операціями в агропромислових підприємствах має виразну специфіку, що суттєво відрізняє його від інших галузей економіки та вимагає особливих управлінських компетенцій. Ключовим фактором є земля як головний засіб виробництва, що зумовлює необхідність раціонального землекористування, збереження родючості ґрунтів та планування сівозмін. Операційна діяльність нерозривно пов'язана з біологічними активами – живими рослинами та тваринами, розвиток яких залежить від природних циклів, генетичних особливостей та технологій догляду, що вносить елемент непередбачуваності та вимагає гнучкого планування [4].

Надзвичайно сильна залежність від природно-кліматичних умов (погодні зміни, кількість опадів, температурні режими) створює високі виробничі ризики, які необхідно враховувати при формуванні виробничих програм та фінансовому плануванні. Тривалий операційний цикл багатьох видів сільськогосподарської продукції та виражена сезонність виробничих процесів призводять до нерівномірності фінансових потоків, потреби в значних обсягах сезонного фінансування та пікових навантажень на технічні й трудові ресурси.

Асортимент продукції часто є диверсифікованим, що вимагає управління різними технологіями виробництва та глибокого розуміння кон'юнктури кількох ринків. Сезонний характер використання спеціалізованої техніки та потреба в залученні сезонних працівників ускладнюють управління основними засобами та персоналом. Своєчасне та ефективне забезпечення матеріальними ресурсами (насіння, добрива, пальне, корми) за умов цінової нестабільності є ще одним важливим аспектом операційного менеджменту. Збут готової продукції часто ускладнюється волатильністю ринкових цін, залежністю від глобальної кон'юнктури та специфічними вимогами до якості, зберігання і транспортування. Всі ці фактори в комплексі формують унікальне середовище для прийняття управлінських рішень в операційній діяльності агропідприємств [4].

Для підвищення ефективності операційної діяльності агропромислові підприємства можуть адаптувати та впроваджувати низку сучасних управлінських концепцій та методів, які довели свою дієвість в інших галузях. Ключовим є фокус на оптимізації процесів, зниженні витрат, підвищенні якості та гнучкості.

Концепція ощадливого виробництва (Lean Management) націлена на виявлення та усунення будь-яких видів втрат у виробничих та управлінських процесах [1]. В аграрному секторі це може означати скорочення втрат врожаю під час збирання та післязбиральної обробки, оптимізацію використання палива, добрив, насіння; раціоналізацію використання добрив та засобів захисту рослин через технології точного землеробства, а також ефективну організацію складського господарства.

Методологія "Шість сигм" (Six Sigma), спрямована на мінімізацію дефектів та стабілізацію якості процесів, може бути корисною для забезпечення відповідності сільськогосподарської продукції стандартам якості (наприклад, стабільні показники вмісту клейковини в зерні, сортність молока), а також для підвищення надійності роботи технологічного обладнання.

Філософія "Кайдзен" (Kaizen), що передбачає безперервне поступове вдосконалення за участі всіх співробітників, може стимулювати ініціативи щодо поліпшення щоденних

операцій на фермі, в майстерні чи в офісі, наприклад, через оптимізацію процедур догляду за тваринами або вдосконалення документообігу.

Принципи загального управління якістю (TQM) передбачають орієнтацію на задоволення потреб споживачів (як внутрішніх, так і зовнішніх) та інтеграцію зусиль усього колективу для забезпечення високої якості продукції та послуг на кожному етапі виробничого ланцюга, починаючи від контролю якості вхідних ресурсів (насіння, корми) і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.

Ефективне управління ланцюгами постачань (SCM) є критично важливим для агробізнесу, враховуючи просторову розподіленість виробництва, сезонність, а часто і швидкопсувний характер продукції. Це включає оптимізацію логістики, управління запасами, координацію дій з постачальниками ресурсів та покупцями готової продукції, а також забезпечення простежуваності продукції.

У ситуаціях, що вимагають кардинальних покращень операційної діяльності, ефективним може бути реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Цей підхід передбачає фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову ключових процесів, причому інформаційні технології часто стають каталізатором таких змін. В агропромисловості це може втілюватися у створенні повністю автоматизованих систем управління фермерськими господарствами або у впровадженні комплексних ERP-систем, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства.

Впровадження таких підходів вимагає не лише розуміння їх інструментарію, але й відповідних змін в організаційній культурі, спрямованих на постійне навчання, командну роботу та прагнення до досконалості.

Висновки. Таким чином, удосконалення управління операційною діяльністю є стратегічним імперативом для агропромислових підприємств. Глибоке розуміння специфіки аграрного виробництва, поєднане з адаптивним застосуванням сучасних управлінських методів та технологій, відкриває значні резерви для оптимізації витрат, підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій.

Подальші наукові розвідки вбачаються перспективними у кількох взаємопов'язаних напрямах. Насамперед актуальним є аналіз впливу операційної стратегії підприємства на формування його стійких конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародних ринках агропродовольчої продукції, оскільки саме стратегія визначає вектор операційних удосконалень. Тісно пов'язаним із цим є обґрунтування організаційно-економічних механізмів стимулювання інноваційної активності в управлінні операційною діяльністю, адже інновації є рушієм ефективності та адаптації до динамічних умов.

У контексті практичного впровадження удосконалень, важливим є дослідження синергетичного ефекту від комбінованого застосування різних сучасних методів управління операційною діяльністю. Це дозволить розробити комплексні, адаптовані підходи до оптимізації операційних систем. Паралельно, нагальною потребою є розробка моделей оцінки економічної ефективності та ризиків впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей та роботизація, в операційні процеси аграрних компаній, що забезпечить обґрунтованість інвестиційних рішень та мінімізує потенційні негативні наслідки. Нарешті, з огляду на глобальні виклики сьогодення, включно зі зміною клімату та підвищеними вимогами до екологічності виробництва, особливої ваги набуває вивчення можливостей інтеграції принципів сталого розвитку та циркулярної економіки в операційну діяльність агропідприємств. Це не лише сприятиме підвищенню їх екологічної та соціальної відповідальності, але й може стати джерелом нових конкурентних переваг та довгострокової операційної ефективності. Результати таких досліджень сприятимуть розробці практичних рекомендацій для українських аграріїв щодо формування ефективних систем операційного менеджменту.

Література

1. Абрамович І.А., Левченко, О.С. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід впровадження: *монографія*. Київ: ЦУЛ, 2019. 212 с.

2. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: *навч. посіб*. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 288 с.

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13

4. Месель-Веселяк В.Я., Копитець Н.І.. Ефективність функціонування підприємств аграрного сектору економіки України: *монографія*. Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. 346 с.

УМОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ Й РОЗБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ ВІДНОВЛЕННЯ

Ляшенко П.А., к.е.н., н.с.,
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Мамутова НАН України»,
м. Київ, Україна

Вступ. Умови соціально-економічних трансформацій і розбудови територій відновлення, як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають здатність деокупованих або постраждалих від війни територій перейти від стану руйнування до стійкого розвитку, інтегруючись у національний простір на засадах сучасного державного управління, європейських стандартів та громадянської участі. Які потребують дослідження та аналізу через їх трансформацію та динамічність.

Основний текст. Соціально-економічні трансформації та розбудова територій, що зазнали руйнувань унаслідок збройної агресії, є складним і багаторівневим процесом, який залежить від цілого спектра умов. Передусім йдеться про забезпечення політичної та безпекової стабільності: відновлення контролю з боку держави, забезпечення правопорядку, демілітаризації й повернення до нормального життя. Без гарантій безпеки неможливо говорити ні про повернення населення, ні про запуск економічної діяльності.

Водночас ключовим чинником стає наявність дієвого нормативно-правового підґрунтя, яке регулює особливості реінтеграції деокупованих територій, порядок повернення власності, механізми компенсацій, відновлення реєстрів і системи управління. Без чітких юридичних норм трансформація неминуче натрапляє на хаос, суперечності й недовіру як з боку громадян, так і з боку інвесторів.

Важливу роль відіграє інституційна спроможність місцевого самоврядування — наявність фахових кадрів, спроможних керувати процесами відновлення, брати участь у грантових програмах, організовувати громадські обговорення, забезпечувати прозорість. Там, де громада сильна, процес відбудови відбувається не лише швидше, а й ефективніше, із залученням внутрішніх ресурсів і ініціатив.

Невід'ємною умовою є економічна мобілізація — насамперед доступ до фінансування: як з боку держави, так і з боку міжнародних партнерів. Без донорської підтримки, міжнародних інвестицій, кредитних програм і прямих бюджетних вливань перехід від руїни до розвитку є практично неможливим. Водночас кошти мають розподілятися відповідально, з чіткими механізмами контролю та залученням громадськості.

Не менш важливим чинником є людський капітал — повернення людей на рідні землі, забезпечення їхньої зайнятості, психологічної підтримки, медичної реабілітації. Люди, які пережили окупацію чи бойові дії, потребують не лише соціального захисту, а й відчуття, що вони є суб'єктами, а не лише об'єктами трансформації.

Відбудова не має обмежуватися суто технічним відновленням зруйнованих будівель. Ідеться про повноцінну гуманітарну інфраструктуру: школи, лікарні, соціальні служби, центри підтримки вразливих верств. Саме такі інституції забезпечують фундамент для формування згуртованого суспільства на оновленій території.

Процес трансформації передбачає активну участь громади. Без діалогу між владою та мешканцями, без прозорих процедур, без участі у плануванні відбудова втрачає легітимність. Соціальна згуртованість — не менш важлива, ніж бетон чи техніка. Вона визначає, чи буде цей процес сприйнятий як спільна справа, а не нав'язаний «згори» проєкт.

Умови трансформації все більше зумовлюються європейським контекстом. Україна обрала євроінтеграційний шлях, а це означає необхідність орієнтації на європейські стандарти регіонального розвитку, прозорого врядування, цифровізації, енергоефективності та екологічної стійкості. Відновлення територій — це можливість не просто «відновити як було», а зробити краще, якісніше, сучасніше.

Нарешті, технологічна модернізація — один з вирішальних чинників. В умовах повоєнного відновлення саме новітні технології можуть забезпечити якісну перебудову територій: від «розумного» міського планування до цифрових платформ управління громадами. Таким чином, трансформації охоплюють не лише матеріальну площину, а й управлінську, освітню, культурну, моральну.

Отже, відбудова територій — це не лише технічне питання інженерії, це питання державотворення. Воно потребує комплементарного підходу, довіри, залучення всіх рівнів влади, міжнародної спільноти й самих громадян. І саме за таких умов можливо перетворити руїну на простір нових можливостей. Ключові умови соціально-економічної трансформації й відбудови наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Ключові умови соціально-економічної трансформації й відбудови

Умови	Опис
1. Політична та безпекова стабільність	Контроль з боку української влади, відновлення правопорядку, демілітаризація, присутність сил безпеки та правосуддя, деокупація, безпека як базова умова
2. Нормативно-правова база відновлення	Прийняття спеціального законодавства щодо реінтеграції територій, права власності, компенсацій, реституції, відновлення реєстрів, кадастрів, статистики
3. Інституційна спроможність громад	Ефективне місцеве самоврядування, фахові кадри, можливість реалізовувати проєкти, розбудова
4. Економічна мобілізація та залучення ресурсів	Доступ до бюджетних коштів, міжнародної допомоги, приватних інвестицій, фінансова платформа
5. Людський капітал	Повернення населення, підвищення кваліфікації, психосоціальна реабілітація, люди як суб'єкти відновлення
6. Гуманітарна інфраструктура	Доступ до базових послуг: освіта, охорона здоров’я, соціальні послуги, центри підтримки ВПО
7. Соціальний діалог та участь громади	Принципи прозорості та підзвітності, партиципація громадян, публічний контроль
8. Інтеграція в європейський простір	Орієнтація на європейські стандарти, цілі сталого розвитку ООН, цифровізація, децентралізація, енергоефективність
9. Технологічна модернізація	Впровадження нових технологій у будівництві, управлінні, економіці

Джерело: сформовано автором на основі [1-10]

Висновок. Соціально-економічна трансформація та розбудова територій відновлення — це не лише технічне питання будівництва чи ремонту, а глибокий процес відновлення суспільного договору, довіри, державності та економічної життєздатності. Тільки за дотриманням зазначених умов можливо забезпечити не тимчасову стабілізацію, а сталий розвиток.

Література

1. План відновлення України 2022–2032. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Київ. 2022. 352 с. URL: https://recovery.gov.ua

2. Регіональний розвиток України: стратегічні орієнтири та інституційне забезпечення. За ред. А. Ф. Мельника, О.В. Вахович. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 468 с.

3. Єрмошенко М.М., Лагутін В.Д. Соціально-економічна трансформація України в умовах війни та євроінтеграції. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 5–18.

4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2023. Washington, D.C.: The World Bank Group, 2023. 90 p. URL: https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2023/02/15/rdna2

5. Rebuilding Ukraine: Principles and Framework for Recovery. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Paris, 2022. 54 p. URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/rebuilding-ukraine

6. Відновлення після війни: принципи, фінансування, пріоритети. Центр економічної стратегії. Київ, 2023. 36 с. URL: https://ces.org.ua/recovery-strategy

7. United Nations Development Programme (UNDP). Resilience Building in Ukraine's Communities. UNDP Ukraine, 2023. 48 p. URL: https://www.undp.org/ukraine

8. Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України. Наукові публікації з питань просторового розвитку, постконфліктного відновлення та інтеграції громад. URL: http://ird.gov.ua

9. Цілі сталого розвитку: офіційний портал ООН. United Nations Sustainable Development Goals. URL: https://sdgs.un.org/goals

10. VoxUkraine. Аналітика з тематики регіонального розвитку, управління, демографії. URL: https://voxukraine.org

ПРІОРИТЕТНІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ МАКРОРЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Ромахова О.А., к.е.н., доцент,
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Мамутова НАН України»,
м. Київ, Україна

Вступ. В Україні готуються до нового територіального поділу, замість традиційного адміністративного устрою планується створення дев'яти статистичних макрорегіонів. Це рішення має на меті покращити координацію з європейськими програмами та ефективніше використовувати ресурси для розвитку регіонів. Цей крок спрямований на покращення взаємодії з європейськими партнерами та ефективніше використання коштів у рамках міжнародних програм [1]. Що обумовлює проведення аналітичних досліджень в контексті визначення пріоритетності їх відновлення за умов деокупації країни до кордонів 1991 року.

Основний текст. Запропоновано наступний поділ на макрорегіони: 1 - Сумська, Харківська, Чернігівська області; 2 - Донецька, Луганська області; 3 - Дніпропетровська, Запорізька області; 4 - Миколаївська, Одеська, Херсонська області та Крим; 5 - Вінницька, Тернопільська, Хмельницька області; 6 - Київська область та місто Київ; 7 - Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька області; 8 - Волинська, Рівненська, Житомирська області; 9 - Полтавська, Кіровоградська, Черкаська області, рис.1.

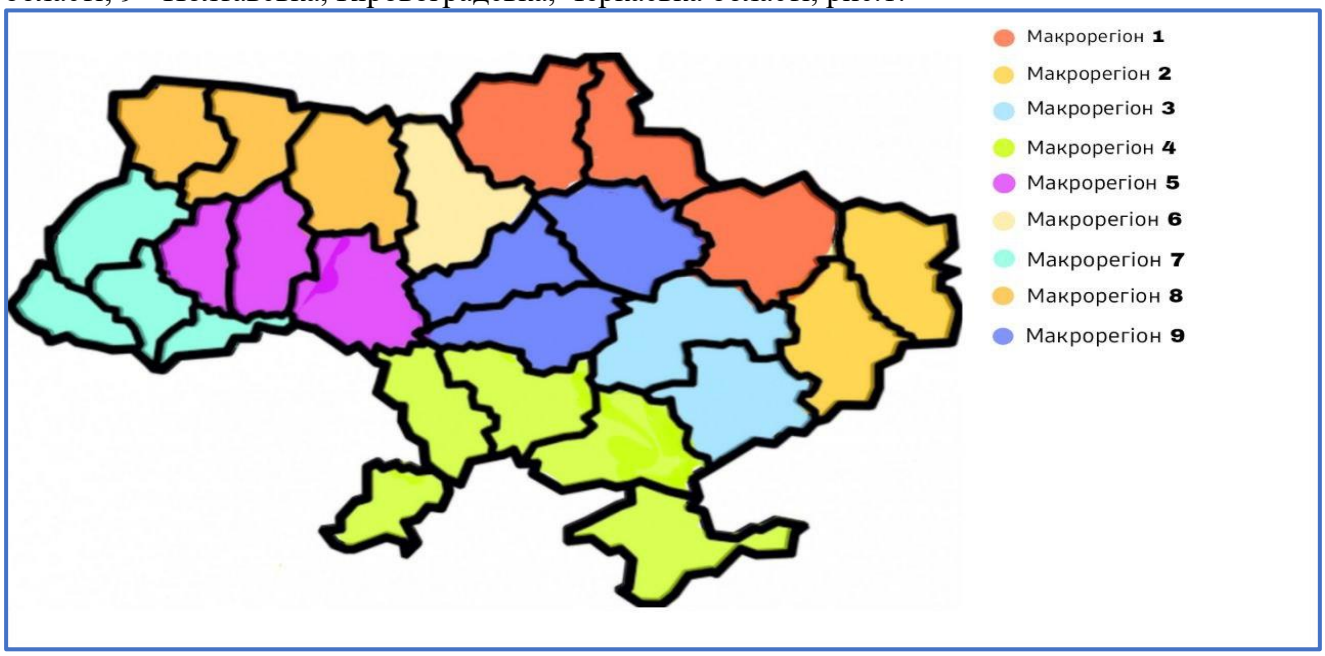

Рис. 1 – Евентуальні макрорегіоні України [1]

Створення макрорегіонів має на меті: покращити координацію з європейськими програмами розвитку; ефективніше розподіляти фінансові ресурси між регіонами; створити проектні офіси на рівні макрорегіонів для реалізації спільних ініціатив; забезпечити більш цілеспрямовану підтримку для регіонів з подібними соціально-економічними характеристиками.

Пріоритетність відновлення макрорегіонів України за умов деокупації до кордонів 1991 року визначається комплексом стратегічних, соціально-економічних, безпекових, демографічних та геополітичних факторів. Нижче подано систематизований перелік ключових чинників, які впливають на визначення черговості відновлення:

1. Ступінь руйнування інфраструктури. Об’єктивна оцінка масштабів фізичних пошкоджень житла, енергетики, транспорту, зв’язку, медичних і освітніх закладів. Пріоритет — регіони з найбільш критичними руйнуваннями, де неможливо забезпечити базові умови життя без термінових відновлювальних заходів.

2. Стратегічне значення регіону. Географічна близькість до кордонів з РФ, ЄС чи акваторії Чорного моря. Значення для національної безпеки: пункти пропуску, військові об’єкти, важливі логістичні вузли. Потенціал для розгортання оборонно-промислових кластерів.

3. Економічний потенціал. Рівень довоєнного внеску до ВВП країни. Наявність промислових центрів, логістичної інфраструктури, аграрних потужностей. Вартість активів, що можуть бути швидко відновлені та залучені до економіки відбудови.

4. Демографічний чинник. Щільність населення та кількість внутрішньо переміщених осіб, які прагнуть повернутися. Вікова та професійна структура населення (наявність фахівців). Потенціал до самоорганізації громад, відновлення громадянського суспільства.

5. Безпекова ситуація. Рівень замінованості територій, наявність вибухонебезпечних предметів. Готовність сил безпеки та правопорядку до ефективної роботи. Ймовірність диверсій, залишкових загроз з боку ворожих елементів.

6. Геополітичні та символічні фактори. Крим, Донбас, Севастополь — мають символічне значення як ознака відновлення державного суверенітету. Важливість моральної реабілітації територій після тривалих років окупації. Використання відновлення як елемента національного об'єднання.

7. Наявність міжнародної підтримки. Інтерес міжнародних донорів до участі у відбудові певних регіонів. Угоди про міжнародне патронування областей. Умови грантів та інвестицій (прив’язані до конкретних об'єктів або регіонів).

8. Рівень соціальної напруги та гуманітарні потреби. Відсутність житла, води, їжі, медицини, електрики. Ризик гуманітарної катастрофи. Необхідність термінового реагування на масові переміщення людей.

9. Кліматичні й сезонні умови. Час року, доступність до територій, стан доріг. Пріоритетне відновлення інфраструктури до опалювального сезону, для уникнення криз.

Висновки. Пріоритетність відновлення не є лінійною — це динамічна багатофакторна модель, де враховуються як раціональні міркування, так і етико-політичні імперативи. Пріоритетність має базуватись на принципах збалансованості, безпеки, соціальної справедливості та доцільності вкладень.

Література

1. Україну планують поділити на дев'ять статистичних макрорегіонів. URL: https://dp.vgorode.ua/ukr/news/sobytyia/a1276233-ukrajinu-planujut-podiliti-na-devjat-statistichnikh-makrorehioniv\

РЕКОНФІГУРАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ ЗАПОРІЗЬКОЇ, ХАРКІВСЬКОЇ Й ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТЕЙ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Заблодська І.В., д.е.н., професор,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Актуальність реконфігурації АТУ Донецької, Запорізької, Луганської, Харківської й Херсонської областей, території яких деокуповані або наразі тимчасового окуповані, обумовлена тим, що ці території найбільше відчули негативні наслідки війни через те, що значну частину виробничої, транспортної, житлової та соціальної інфраструктури знищено або пошкоджено, порушено логістичні зв'язки між громадами та обласними центрами, відбувся відтік та загибель населення, особливо працездатного, замінування територій, що унеможливлює функціонування органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) та надання публічних послуг. Близькість цих регіонів до кордонів РФ і зон бойових дій, обумовлює високу ймовірність повторних атак та подальше зниження економічного потенціалу територій через руйнування економічних зв'язків, що потребує розроблення та обґрунтування реконфігурації адміністративно-територіального устрою цих областей з метою забезпечення належного рівня надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства у повоєнний час.

Основний текст. У рамках проєкту «Формування концептуальних правових засад інституційного відновлення Донбасу» у співпраці з ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», ГО «Центр політико-правових реформ», ГО «Громадська ініціатива Луганщини», ГО «Асоціація «Відродження та Розвиток» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» у 2023 - 2024 роках колективом експертів було проведене дослідження АТУ Донецької та Луганської областей, в якому обґрунтовано доцільність та сценарії (оптимістичний та песимістичний) реконфігурації АТУ з використанням трьох критеріїв спроможності територіальних громад (на відміну від п'яти унормованих

Таблиця 1

Матриця евентуальної реконфігурації АТУ
Харківської, Запорізької й Херсонської областей у повоєнний час

Області	**Харківська**		**Запорізька**		**Херсонська**	
	Громад	Районів	Громад	Районів	Громад	Районів
Чинний АТУ	**56**	**7**	**67**	**5**	**49**	**5**
Рекомендації щодо реконфігурації АТУ у повоєнний час за оптимістичним сценарієм						
Оптимальні громади	**6**		**5**		**1**	
Рекомендується просторова оптимізація	**37**		**38**		**40**	
Рекомендується реконфігурація	**13**		**24**		**8**	
Рекомендується створення нової громади	**2**	**7**	**0**	**5**	**3**	**4**
Реконфігурований АТУ	**45**	**7**	**43**	**5**	**44**	**4**
Рекомендації щодо реконфігурації АТУ у повоєнний час за песимістичним сценарієм						
Оптимальні громади	**6**		**5**		**1**	
Рекомендується просторова оптимізація	**37**		**37**		**31**	
Рекомендується реконфігурація	**13**		**25**		**17**	
Рекомендується створення нової громади	**2**	**7**	**0**	**5**	**2**	**4**
Реконфігурований АТУ	**45**	**6**	**42**	**3**	**34**	**4**

Методикою формування спроможних територіальних громад): чисельність населення, що проживатиме на території; чисельність учнів, що здобуватимуть освіту (онлайн або офлайн) в закладах загальної середньої освіти; частка працездатного населення. При цьому нівелювання фінансових критеріїв обумовлене тим, що територіальні громади, які будуть відновлюватись на зруйнованих та замінованих територіях, навряд чи зможуть самостійно наповнювати місцеві бюджети [1].

Апробований підхід був застосований групою експертів у межах реалізації проєкту «Формування концептуальних та правових засад задля ефективного повоєнного відновлення деокупованих територій України» для Харківської, Запорізької й Херсонської областей з метою оцінювання спроможності громад (районів) станом на 01.01.2022 року і 01.01.2025 року з метою визначення актуальності АТУ та розробки рекомендацій щодо можливої реконфігурації АТУ. За результатами аналітичних досліджень була побудована евентуальна реконфігурація АТУ Запорізької, Харківської й Херсонської областей за оптимістичним та песимістичним сценаріями (станом на 01.01.2025 року) [2].

Висновки. Проведені аналітичні дослідження та розроблені рекомендації щодо просторової оптимізації або реконфігурації територіальних громад та районів за двома сценаріями є підґрунтям для реконфігурації АТУ Запорізької, Харківської та Херсонської областей та можуть бути використані ОМС для просторового розвитку громад у повоєнний час з урахуванням економічних, соціальних і екологічних наслідків війни.

Література

1. Дослідження адміністративно-територіального устрою Донеччини та Луганщини та пропозиції щодо його реконфігурації. URL: https://www.future-east.org/admin

2. Заблодська І.В., Сторонянська І.З., Дроздов Д.В. Обґрунтування реконфігурації адміністративно – територіального устрою Запорізької, Харківської й Херсонської областей у повоєнний час. Аналітична записка. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1eKLj2fLaJjAfgNjCeQo7Wut-NzvAGob6.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Руденко В.В., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Успішна реалізація організаційних змін в умовах цифровізації й глобальної нестабільності потребує нових інструментів і підходів до управління. Традиційні методи аналізу бар'єрів часто не забезпечують гнучкості, своєчасності й точності у виявленні критичних точок спротиву, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень [3, с.34]. Метою цієї роботи є обґрунтування інноваційного підходу до виявлення бар'єрів і факторів успіху змін на основі запропонованої автором моделі "Smart Change Scan".

Основний матеріал. В умовах сучасних викликів - воєнних ризиків, економічної нестабільності, цифровізації - підприємства в Україні стикаються з гострою необхідністю впроваджувати організаційні зміни швидко, гнучко й ефективно. Проте навіть за наявності стратегічного бачення багато трансформацій стикаються з провалом на етапі реалізації. Однією з головних причин є нерозуміння внутрішніх бар'єрів і недооцінка критичних факторів успіху [3, с.34].

Класичні методики, зокрема моделі Коттера, ADKAR, або SWOT-аналіз, хоча й залишаються корисними, часто є надто загальними, шаблонними й не відображають динамічних особливостей конкретного підприємства. Вони базуються переважно на якісних оцінках і експертних судженнях, що може призводити до викривлень у прийнятті рішень. Крім того, такі інструменти не забезпечують адаптивної реакції на зміну внутрішнього середовища підприємства в реальному часі [1, с.30].

З огляду на ці виклики, нами було розроблено інноваційний гібридний підхід - Smart Change Scan (SCS), який дозволяє точно і вчасно виявляти як бар'єри, так і чинники успішної реалізації змін. Цей підхід поєднує три ключові компоненти:

1. динамічний аналіз даних підприємства з використанням аналітичних панелей;
2. машинне навчання для виявлення закономірностей у поведінці персоналу;
3. модуль адаптивного анкетування з розпізнаванням емоційного тону відповідей.

Унікальність "Smart Change Scan" полягає у його здатності синтезувати інформацію з різних цифрових систем підприємства - ERP, CRM, HRM - та будувати інтегровану карту організаційного клімату. Ця карта дозволяє виявити, наприклад, "приховані зони опору" - відділи або працівників, які зовні демонструють залученість, але реально не підтримують зміни. Крім того, система аналізує ритм комунікацій між працівниками, відстежує відгуки на управлінські ініціативи й прогнозує рівень готовності до трансформацій.

Під час пілотного тестування концепції SCS на середньому виробничому підприємстві (машинобудівна галузь, понад 180 співробітників), було виявлено цікаві закономірності. Зокрема, до моменту офіційного старту проєкту змін рівень емоційного виснаження у відділі технічного контролю зростав у середньому на 17% щотижня, що виявилося раннім сигналом спротиву. Завдяки SCS це було вчасно зафіксовано, і керівництво внесло зміни до плану впровадження, розпочавши з іншого підрозділу.

Крім цього, було виявлено, що найефективніше зменшують спротив не матеріальні стимули, а прозора комунікація змін і особисте залучення керівництва середньої ланки [4, с.58]. На основі даних аналізу було розроблено "матрицю лояльності до змін", яка дозволяє визначати найперспективніших внутрішніх агентів змін, навіть якщо вони не займають формальних керівних позицій.

Алгоритм SCS також дозволяє ідентифікувати "позитивні девіації" - локальні ініціативи, які вже працюють ефективно в окремих підрозділах, але не масштабовані на весь бізнес. Такий підхід дозволяє знизити витрати на трансформацію шляхом використання наявного потенціалу організації.

Інноваційність “Smart Change Scan” не лише у технологічній базі, а й у самій логіці мислення: від реактивного управління до проактивного; від оцінки результату змін - до оцінки готовності до них. Система створена з урахуванням принципів організаційної пластичності, коли підприємство здатне швидко адаптуватися до змін без втрати функціональної цілісності.

Таким чином, “Smart Change Scan” - це не просто діагностичний інструмент, а управлінська система підтримки змін, яка може інтегруватися в загальну стратегію цифрового розвитку підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Висновки. Інноваційна модель “Smart Change Scan” є перспективним інструментом для виявлення бар’єрів та факторів успіху в управлінні організаційними змінами. Вона базується на інтеграції даних, прогнозному аналізі та використанні штучного інтелекту, що забезпечує адаптивність і точність управлінських рішень. Подальше емпіричне тестування на базі реальних підприємств дозволить уточнити вплив цього підходу на сталість організаційного розвитку.

Література

1. Андрусів У.І. Інноваційні підходи до управління змінами в умовах цифрової трансформації. *Наукові записки НУ "Львівська політехніка"*. 2021. №3. С. 28–35.
2. Зінченко В.П. Трансформаційне лідерство в умовах змін: досвід українських компаній. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2021. №1. С. 44–49.
3. Шевченко М.Г. Дослідження організаційного опору змінам у контексті сталого розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2022. №2. С. 32–37.
4. Bondarenko L. Digital mapping of organizational resistance using hybrid analytics. *Eastern European Journal of Management*. 2023. Vol. 12, No 1. P. 55–62.
5. Han S., Kim J.AI-based change management: framework and application. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33, No 5. P. 1024–1040.

ФІНАНСОВІ ТРИГЕРИ ЖИТЛОВОЇ ВІДБУДОВИ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ковальчук Є.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Гречана С.І., к.е.н, доцент,
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень
ім. В.К. Мамутова НАН України»,
м. Київ, Україна

Вступ. Повномасштабна збройна агресія проти України триває вже більше трьох років. За цей час небезпека воєнних дій та повітряних атак стала сумною буденністю країни, як і руйнація майна та інфраструктури. На сьогодні 13% загального житлового фонду є пошкодженим або зруйнованим, а відновлення країни потребує 506 млрд. євро впродовж наступного десятиліття, з яких 73,5 млрд. євро - відбудова житла [1].

Основний текст. Однак, незважаючи на катастрофічну нестачу коштів відбудова України вже працює, хоча відновлення й не встигає за руйнуваннями. Третій рік поспіль держава виділяє кошти для його реалізації, але свої зобов'язання виконує частково. Фінансування пріоритетних програм відбудови на 2025 р. заплановане в розмірі $17 млрд за сферами: енергетика - 28% від загальної суми, житловий фонд - 23%, транспорт - 12%, тощо. Однак, поки що забезпечення такого фінансування складає 43% [2].

Разом з нестачею коштів процес відновлення суттєво гальмується відсутністю системності і прозорості [3] та множинністю пріоритетів. Визначені у 2022 р. в 17 національних програмах Плану відновлення, пріоритети щорічно актуалізуються у плані дій Уряду (від 6 до 11 позицій). Відбудова житла є одним з основних напрямів, натомість підходи до житлової політики не оновлюються, а кризовий стан та проблеми галузі не дозволяють будівництву впоратись з виконанням поставлених завдань самостійно. Державне фінансування відбудови є, м'яко кажучи, обмеженим, а міжнародні програми допомоги більше спрямовані до органів влади. У цьому контексті особливого значення набувають фінансові механізми, які можуть виступати тригерами (каталізаторами) активізації процесів відновлення будівництва житла, особливо на деокупованих територіях.

Тому метою даного дослідження є виявлення фінансових тригерів, що стимулюють процеси житлової відбудови деокупованих територій під час війни, в контексті оцінки державних програм підтримки населення, зокрема «єВідновлення» та «єОселя».

На четвертому році повномасштабної війни та 11-му збройної агресії росії проти України будівельний бізнес продовжує бути опорою для економіки, створюючи цінність попри постійну загрозу, відновлюючи зруйновані об'єкти та створюючи житло для внутрішньо переміщених осіб. Але без підтримки держави будівельна галузь не здатна повністю адаптуватися до нових умов, зокрема справлятися з руйнуваннями інфраструктури, енергетичною кризою та дефіцитом ресурсів. Для успішної реалізації проєктів та функцій необхідне володіння інструментами фінансування. А для цього потрібне стратегічне переосмислення ролі будівництва в забезпеченні життєдіяльності країни та відбудові економіки, що вимагає певних нормативних змін, ефективних механізмів підтримки виробників і забудовників, стимулювання інвестицій та впровадження інноваційних рішень, запровадження комплексних програм розвитку територій та гнучких компенсаційних чи заохочувальних механізмів [4, с. 209-210].

Враховуючи, що вибудовування такого комплексу стратегічних пріоритетів, цілей та заходів державної політики потребує значного часу, а результати мають бути вже зараз, кожна цільова програма суміжна з фінансуванням будівництва та відновлення житла може бути потенційно корисною та стимулювати відбудову. Розглянемо це більш детально на прикладі функціонування державних програм підтримки «єВідновлення» та «єОселя».

З травня 2023 року Міністерство відновлення розпочало реалізацію державної програми

допомоги українцям «єВідновлення» з метою забезпечення фінансової компенсації громадянам за пошкоджене чи знищене житло. Програма передбачає виплати компенсацій на капітальний чи швидкий ремонт пошкоджених помешкань (квартир та приватних будинків). Власникам зруйнованих осель надаються житлові сертифікати Завдяки такому механізму відшкодування збитків, програма сприяє оперативному реагуванню на потреби постраждалих домогосподарств, одночасно забезпечуючи прозорість, облік та ефективне управління державними ресурсами. Цифровий формат мінімізує корупційні ризики, підвищує довіру громадян до процесу відновлення та зміцнює взаємодію між суспільством і державою.

З економічної точки зору, «єВідновлення» виконує функцію антикризового стимулу, активізуючи внутрішній попит у будівельному секторі, сфері ремонтних послуг та виробництві матеріалів. Це, у свою чергу, створює додаткові робочі місця, підтримує мікро- і малий бізнес, та сприяє наповненню місцевих бюджетів. Для будівельної галузі програма відкриває можливості системної модернізації житлового фонду, з урахуванням енергоефективних і безпекових стандартів. У довгостроковій перспективі, «єВідновлення» сприяє формуванню нової моделі просторового планування, що відповідає сучасним викликам та потребам сталої відбудови України.

Програма на сьогодні вважається одним з найбільш ефективних елементів допомоги українцям, чиє житло постраждало чи знищене російською агресією. За два роки понад 100 тис. українців отримали кошти на ремонт чи сертифікати для придбання нового житла. З них 9,6 тисяч вже придбали нові домівки. Загальна сума виплат на відновлення становить 8,2 млрд гривень, тоді як на придбання нового житла було витрачено 10,3 млрд гривень [5]. Натомість, справді ефективним механізмом програма «єВідновлення» стане тільки за наявності необхідної для її повноцінного функціонування обсягів коштів, що виділяє держава, які поки що відсутні.

Програма «єОселя» була запроваджена урядом України у 2022 р. для надання можливості українцям придбати нерухомість на пільгових умовах. Як частина ширшої стратегії відновлення житлового фонду та стимулювання економіки у воєнний і повоєнний періоди, вона має стратегічне значення для стабілізації внутрішнього ринку нерухомості. Її сутність полягає у наданні пільгового іпотечного кредитування окремим категоріям громадян (військовослужбовці, освітяни, медики, науковці, переселенці), що не лише забезпечує житлом потребуючих, а й створює передумови для довгострокового соціально-економічного розвитку. Завдяки цифровізації процесу через додаток «Дія», відбувається спрощення бюрократичних процедур і зростає прозорість розподілу коштів.

З початку функціонування державної програми «єОселя» було видано 16992 кредити на суму 28 млрд грн. У 2022 р. кількість кредитів була 470, тоді як за 2024 р вже було видано 8515 кредитів. В середньому українці набували нерухомість за ціною 38,9 тис грн за квадратний метр площею 57,17 м^2. У 2024 році програма «єОселя» суттєво вплинула на первинний ринок житла: кількість укладених угод склала 2 803 на суму 4,84 млрд грн, що дорівнює 32,9% від загальної кількості кредитів. З них 24% угод припали на готове житло від забудовників, а 8,8% - житло на етапі будівництва, що відповідає 3,6 млрд грн за готове житло та 1,24 млрд грн - на етапі будівництва [6].

З економічної точки зору, «єОселя» виконує мультиплікативну функцію: кожна інвестиція в іпотечне кредитування активізує суміжні галузі — виробництво будівельних матеріалів, транспорт, архітектурні та проєктні послуги. Для будівельної індустрії програма є важливим драйвером зростання: вона стимулює запуск нових житлових проєктів, сприяє зайнятості у секторі та дозволяє частково компенсувати втрати, спричинені зниженням приватних інвестицій через війну. Відновлення житла в регіонах, що постраждали від бойових дій, також сприяє укріпленню довіри до державних інституцій і підвищує індекс соціальної згуртованості.

За даними Конфедерації будівельників України [7] протягом останнього півріччя 2024 р. доля продажів за програмою «єОселя» склала 25-30% від загальних звернень, а середньомісячні показники іпотеки зросли в 3,5 рази у порівнянні з довоєнним періодом. Девелопери зазначили, що завдяки програмі «єОселя» продажі житла збільшились: частка

кредитування нерухомості від девелоперів склала до 40%, що є більшим показником, порівняно з довоєнним періодом, приріст склав 15-20%, зокрема за рахунок споживачів, які раніше не мали можливості придбати житло у зв'язку з відсутністю коштів або можливості виплачувати комерційну ставку іпотечного кредиту.

Кількість сплачених забудовниками податків за перші півроку 2024 р. є у 2,2 рази більшою ніж в аналогічний період 2023 р. Тобто, програма «єОселя» стимулює до використання прозорих схем фінансування будівництва та продажу житла і називають таке збільшення надзвичайно важливим показником, що свідчить не лише про відновлення економічної активності в умовах повномасштабної війни, але й про значну роль будівельної галузі як бюджетоутворюючого сектору [7].

Висновки. Отже, показники запуску державних програм «єВідновлення» та «єОселя» попри низку бар'єрів, що стримує їх повноцінну реалізацію, корелюють зі зростанням активності у сфері будівництва та відновлення житла - як у приватному секторі, так і серед забудовників. Визначено, що обидві програми виконують критично важливу функцію підтримки населення та пожвавлення будівельного сектору, який є одним із базових елементів економіки й інфраструктурного відновлення. Однак, їх ефективність безпосередньо залежить від стабільного фінансування, прозорих процедур та системності державної житлової політики. Водночас, ці фінансові інструменти перетворились на певні тригери-мотиватори прозорості механізмів житлової відбудови, підняли доступність коштів та рівень довіри до держави, маючи потенціал стати каталізаторами соціально-економічного відновлення, однак лише за умови належної підтримки, ефективного управління та комплексного бачення майбутнього просторового розвитку країни.

Література

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Контроль витрат на відновлення України. березень-квітень 2025 р. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/kontrol_vytrat_na_vidnovlennya_berezen_2025.pdf

3. Сільє Я. Від руїн до розбудови стійкості і відновлення України. ПРООН в Україні. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/vid-ruyin-do-rozbudovy-stiykosti-i-vidnovlennya-ukrayiny

4. Покатаєв П.С., Кравченко Т.А. Публічна політика у сфері будівництва в Україні в період воєнного стану. *Право та державне управління*. 2024 р. № 4. С.206-213.

5. 2 роки єВідновлення: понад 100 тисяч сімей отримали компенсації. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/2-roky-ievidnovlennia-ponad-100-tysiach-simei-otrymaly-kompensatsii

6. єОселя. Детальна статистика. URL: https://ukrfinzhytlo.in.ua/analytyka/

7. єОселя та єВідновлення: чим ці програми допоможуть первинці у 2025 році? URL: https://lun.ua/misto/yeoselya-ta-yevidnovlennya-2025?utm_source=chatgpt.com

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК КЛЮЧОВІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ НАВИЧКИ ФАХІВЦІВ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ

Подкуйко М.Ю., здобувач бакалаврату
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Ткаченко Н.Е., к.е.н. доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасні соціально-економічні трансформації, посилені викликами розбудови територій відновлення, вимагають від фахівців сфери управління та адміністрування не лише традиційних управлінських знань, а й розвинених підприємницьких навичок. Здатність діяти в умовах високої невизначеності, генерувати нестандартні рішення та мобілізовувати ресурси для досягнення суспільно значущих цілей стає критично важливим Метою даних тез є обґрунтування необхідності пріоритетного розвитку адаптивного лідерства та інноваційного мислення як ключових підприємницьких компетенцій для управлінців, що працюють над відновленням та сталим розвитком територій.

Основний текст. Території відновлення характеризуються унікальним поєднанням викликів: зруйнована інфраструктура, порушені соціальні зв'язки, економічна нестабільність, психологічна травма населення та гостра потреба у швидких та ефективних рішеннях за обмежених ресурсів. У таких умовах класичні, ієрархічні моделі управління часто виявляються неефективними, оскільки вони розраховані на стабільне середовище та чітко визначені проблеми. Натомість, ситуація вимагає підприємницького підходу, що передбачає ініціативність, готовність до ризику, орієнтацію на можливості та здатність створювати цінність "з нуля". Саме тому формування підприємницьких навичок у фахівців сфери управління та адміністрування, які безпосередньо залучені до процесів відбудови, набуває стратегічного значення.

Адаптивне лідерство, як його визначають Р. Хейфец та його колеги, є практикою мобілізації людей для вирішення складних проблем та процвітання [1]. На відміну від технічного лідерства, яке пропонує готові рішення для відомих проблем, адаптивне лідерство спрямоване на ситуації, де проблема нечітко визначена, а рішення вимагають зміни цінностей, переконань або поведінки людей [1]. Це саме ті виклики, з якими стикаються управлінці на територіях відновлення. Розвиток цієї навички дозволяє їм ефективно діагностувати складні ситуації, залучати різні зацікавлені сторони до пошуку рішень, управляти конфліктами, які неминуче виникають у процесі змін, та створювати безпечне середовище для експериментів та навчання [1, 5]. Здатність розрізняти технічні та адаптивні аспекти проблеми є ключовою для успішної відбудови, оскільки дозволяє правильно розподіляти зусилля та ресурси.

Інноваційне мислення, що часто реалізується через методологію дизайн-мислення, є ще однією критичною підприємницькою навичкою. Дизайн-мислення – це людино-орієнтований підхід до інновацій, який спирається на інструментарій дизайнера для інтеграції потреб людей, можливостей технологій та вимог для успіху бізнесу (або соціального проєкту) [2]. Для фахівців з управління та адміністрування на територіях відновлення це означає здатність глибоко розуміти потреби місцевих громад (через емпатію та спостереження), генерувати широкий спектр ідей для вирішення їхніх проблем, швидко прототипувати та тестувати потенційні рішення перед їх масштабним впровадженням [2]. Такий підхід дозволяє створювати справді затребувані та стійкі рішення, уникаючи дорогих помилок та неефективного використання ресурсів. Інноваційне мислення заохочує експерименти та творчий пошук, що є життєво необхідним для розробки нових моделей економічного розвитку, соціальних послуг та інфраструктурних проєктів у посткризових умовах.

Адаптивне лідерство та інноваційне мислення є невід'ємними складовими підприємницької компетентності, як це визначено, наприклад, у Європейській рамці

підприємницьких компетентностей (EntreComp) [3]. EntreComp визначає підприємництво як трансверсальну компетентність, що передбачає здатність перетворювати ідеї на дії, і включає такі сфери, як "Ідеї та можливості", "Ресурси" та "Втілення в життя" [3]. Адаптивне лідерство допомагає мобілізувати ресурси (включаючи людські) та втілювати ідеї в життя в складних умовах, тоді як інноваційне мислення лежить в основі генерації цих ідей та пошуку можливостей. Актуальність саме цих навичок підтверджується і глобальними дослідженнями ринку праці; наприклад, у звіті Світового економічного форуму "Майбутнє робочих місць" аналітичне та творче мислення, а також лідерство та соціальний вплив, стабільно входять до переліку найбільш затребуваних навичок [4].

Формування та розвиток адаптивного лідерства та інноваційного мислення у фахівців сфери управління та адміністрування, особливо тих, хто працює на територіях відновлення, вимагає системного та цілеспрямованого підходу. До ключових практичних рекомендацій щодо формування та розвитку адаптивного лідерства та інноваційного мислення можна віднести наступні.

Інтеграцію в освітні програми. Необхідно оновити навчальні плани та програми підготовки фахівців з управління та адміністрування, включивши до них спеціалізовані модулі та курси, присвячені адаптивному лідерству [1, 5], дизайн-мисленню [2], управлінню змінами в кризових умовах та розвитку підприємницького мислення [3]. Особливу увагу слід приділити практичним кейс-стаді, симуляціям та проєктній роботі, орієнтованій на вирішення реальних проблем територій відновлення.

Спеціалізовані тренінги та воркшопи: Організація та проведення короткострокових інтенсивних програм навчання (тренінгів, воркшопів) для діючих управлінців та адміністраторів, спрямованих на розвиток конкретних інструментів адаптивного лідерства (наприклад, діагностика адаптивних викликів, управління опором змінам) [1] та технік інноваційного мислення (генерація ідей, прототипування, тестування гіпотез) [2].

Створення платформ для обміну досвідом: Формування професійних спільнот, мереж та платформ (як онлайн, так і офлайн) для обміну досвідом, знаннями та успішними практиками між фахівцями, що працюють над відбудовою. Це сприятиме поширенню інноваційних підходів та взаємному навчанню.

Програми менторства та коучингу. Запровадження програм наставництва, де досвідчені лідери, які мають успішний досвід управління в складних умовах та володіють розвиненими адаптивними навичками, можуть ділитися знаннями та підтримувати менш досвідчених колег [1, 5]. Коучинг може допомогти у розвитку індивідуальних лідерських якостей та подоланні особистих бар'єрів на шляху до інноваційної діяльності.

Заохочення експериментів та підтримка ініціатив. Стимулювання та заохочення організацій та установ культури, що підтримують експерименти та інновації. Це включає надання певної автономії командам, що працюють над проєктами відновлення та створюють механізми підтримки (в тому числі фінансової) для пілотних інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток територій.

Міжсекторна співпраця. Активне сприяння та розвиток проєктів, що реалізуються на засадах партнерства між державним сектором, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Така співпраця не лише мобілізує різноманітні ресурси, але й створює середовище для генерації та впровадження комплексних інноваційних рішень.

Отже, в умовах соціально-економічних трансформацій та нагальної потреби у відбудові територій, розвиток підприємницьких навичок, зокрема адаптивного лідерства [1, 5] та інноваційного мислення [2], стає ключовим фактором успіху для фахівців сфери управління та адміністрування. Ці компетенції [3] дозволяють ефективно реагувати на складні виклики, мобілізовувати громади, розробляти та впроваджувати нестандартні рішення, сприяючи сталому розвитку та підвищенню життєстійкості територій. Інвестиції в розвиток цих навичок через цілеспрямовані освітні та професійні програми є стратегічно важливими для формування кадрового потенціалу [4], здатного забезпечити ефективне відновлення та інноваційну модернізацію країни. Саме такі фахівці зможуть не просто відновити втрачене, а

й закласти основи для більш стійкого, інклюзивного та конкурентоспроможного майбутнього українських громад.

Висновки. У тезах обґрунтовано нагальну необхідність формування та розвитку підприємницьких навичок, зокрема адаптивного лідерства та інноваційного мислення у фахівців сфери бізнесу та адміністрування, залучених до процесів відбудови та розвитку територій. Розглянуто сутність цих навичок як компонентів підприємницької компетентності та їхню роль у вирішенні складних, неструктурованих проблем в умовах соціально-економічних трансформацій. Проаналізовано виклики, що постають перед управлінцями на територіях відновлення, та запропоновано практичні підходи до інтеграції розвитку зазначених навичок у системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

Література

1. Heifetz R.A., Grashow A., Linsky M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. *Harvard Business Press*. URL: https://www.researchgate.net/publication/248545072_The_Practice_of_Adaptive_Leadership_Tools_and_Tactics_for_Changing_Your_Organization_and_the_World_By_Ronald_Heifetz_Alexander_Grashow_and_Marty_Linsky_Boston_Harvard_Business_Press_2009_326_pp_2495_I
2. Brown T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
3. Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. *Publications Office of the European Union, Luxembourg.* URL:https://www.researchgate.net/publication/305991942_Bacigalupo_M_Kampylis_P_Punie_Y_Van_den_Brande_G_2016_EntreComp_The_Entrepreneurship_Competence_Framework_Luxembourg_Publication_Office_of_the_European_Union_EUR_27939_EN
4. World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. Geneva: *World Economic Forum.* URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/
5. Uhl-Bien M., Arena M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3824213

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РІШЕННЯМИ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Осьмак Д.І., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Кушал І.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Забезпечення економічного зростання суб'єктів господарювання та визначення концептуальних положень їх розвитку не можливе без формування ефективної системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств і повинно базуватись на: виявленні додаткових конкурентних переваг вітчизняних суб'єктів господарювання при реалізації сировинних інновацій; впровадженні продуктових інновацій у високотехнологічних галузях з урахуванням відносних значень створюваної продукції в її доданій вартості; пріоритеті розвитку власних технологічних інновацій над запозиченими інноваціями; переважній орієнтації на формування внутрішньодержавних ланцюжків доданої вартості порівняно зі світовими; пріоритетному вирішенні завдань імпортозаміщення не тільки в частині створення предметів споживання, а й у сфері НДДКР (науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи), розвитку парку вітчизняних засобів виробництва, станцій їх технічного обслуговування, а також цільової підготовки кадрів для промислових підприємств.

Дослідженням питань формування системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств приділена значна увага у вітчизняній та іноземній літературі. Власні погляди на дану проблематику висвітлюють Бланк І., Кіндзерський Я., Корніяка О., Лебідь О., Лутковська С., Небрат В., Саліхова О. тощо.

Основний текст. Для формування ефективної системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств у повоєнний період, для вирішення завдань її складових моніторингу і прогнозування інвестиційних можливостей можуть бути використані наступні методи:

- комплексного економічного аналізу господарської діяльності підприємства (у частині моніторингу);
- оцінювання перспектив розвитку інвестиційної діяльності економічних систем з урахуванням їх інвестиційного потенціалу (у частині прогнозування і розробки прогнозних сценаріїв розвитку).

Формування системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств у повоєнному відновленні є вкрай важливим завданням для всіх вітчизняних суб'єктів господарювання, як запорука успіху і сталого розвитку. Створення подібної управлінської структури — досить складний процес, що вимагає певних фінансових, трудових і тимчасових витрат, а також підтримки з боку вищого керівництва підприємства.

На думку авторів, робота зі створення та формування системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств (СУРСІДП) у повоєнному відновленні має бути заснована на використанні не лише системного, а й процесного підходу до управління.

Під процесом слід розуміти діяльність, яка використовує ресурси й керує з метою перетворення інвестиційних потоків у готовий проект [1, С. 61-66]. Відповідно до цієї концепції системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств у повоєнному відновленні потрібно розглядати як окремий бізнес-процес зі своїми завданнями і функціями управління, а також певною послідовністю етапів реалізації:

І етап: визначення можливостей — генерація ідей, на яких ґрунтуються інвестиційні проекти;

ІІ етап: збір інформації, формулювання проектів і первинний відбір, діагностика;

III етап: прийняття рішення — проведення інвестиційного аналізу, вибір між альтернативними можливостями, оцінка впливу проекту на діяльність підприємства;

IV етап: реалізація — здійснення проекту;

V етап: післяінвестиційний контроль, моніторинг, прогнозування.

Складність вирішення цієї задачі зумовлена тим, що в Україні на підприємствах здебільшого реалізуються лише окремі завдання і функції системи управління інвестиційною привабливістю, а процесний підхід не отримав широкого поширення через низький рівень якості регулярного менеджменту. Внаслідок цього на підприємствах формування системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств у повоєнному відновленні неможливо без використання саме системного підходу, з позиції якого доречно визначити місце інвестиційної діяльності в системі життєдіяльності суб'єкта господарювання

За вимог сучасних реалів України запропоновано до системи прийняття рішень щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємства у повоєнному відновленні здійснити акцент на інвестиційному плануванні (прийняття інвестиційних рішень). Система інвестиційного планування складається з трьох основних елементів: стратегічне інвестиційне планування; поточне інвестиційне планування; оперативне інвестиційне планування.

Формування системи прийняття рішень щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємства у повоєнному відновленні передбачає, що прийняття будь-якого рішення ґрунтується на оцінюванні: власного фінансового стану та доцільності участі в інвестиційній діяльності; розміру інвестицій і джерел фінансування; майбутніх надходжень від реалізації проекту.

Основу організаційного забезпечення системи прийняття рішень щодо стимулювання інвестиційної діяльності у повоєнному відновленні становить сформована на підприємстві структура управління його інвестиційною привабливістю, елементами якої є окремі керівники і менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи апарату управління. При побудові такої структури управління інвестиційною привабливістю обов'язковою умовою повинна бути її інтеграція із загальною структурою управління суб'єктом господарювання.

Суттєвий вплив на процес формування організаційної структури управління інвестиційною привабливістю здійснюють: масштаб інвестиційної діяльності, її основні форми, функцій інвестиційного процесу та інші чинників. Крім того, при її побудові повинні бути забезпечені ефективні зв'язки між керуючої і керованою підсистемами, між службою управління й іншими функціональними системами управління підприємством, стабільний зворотній зв'язок всіх учасників, а також формальні правила взаємодії учасників інвестиційного проекту, рівні відповідальності й повноважень для постійних і тимчасових учасників.

Висновки. З метою підвищення ефективності функціонування запропонованої системи управління рішеннями щодо стимулювання інвестиційної діяльності підприємств у повоєнному відновленні підприємствам необхідно запровадити певні корективи в їх організаційні структури управління, розробити систему матеріального заохочення підрозділів і окремих працівників за інвестиційних ініціативи та ідеї, а також забезпечити можливість активного залучення персоналу до процесу вдосконалення СУРСІДП.

Література

1. Онікієнко С. Інвестиційна діяльність: від емпіричного сприйняття до категоріального відображення. *Ринок цінних паперів України. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*, 2011, 3-4. С. 61-66.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сердюков К.С., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасні процеси діджиталізації, що відбуваються на всіх рівнях управління в організаціях, сприяють підвищенню ефективності діяльності та оперативності обробки інформації, яка займає визначальну роль в процесах прийняття управлінських рішень, а також збільшують можливості організації в забезпеченні конкурентоздатності товарів та послуг на ринку та адекватного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Основний текст. Діджиталізація є продуктом сучасного етапу розвитку суспільства й економіки, що супроводжується потужним рівнем дифузії інформаційних технологій, ресурсів і суспільних процесів. Внаслідок її активного застосування відбувається процес оцифровування інформації різної природи, що суттєво розширює можливості й перспективи її практичного використання у всіх сферах людської діяльності [1].

Безсумнівно, цифрова трансформація є перехідним етапом до цифрового урядування, яке швидко розповсюджується світом і було визнане одним із основних пріоритетів для всіх країн, що розвиваються, за версією ООН [2]

Впровадження електронного документообігу, надійних комунікаційних каналів, новітніх систем захисту інформації, передових комп'ютерних технологій та програмного забезпечення сприяють стійкому розвитку усієї організації в цілому та досягненню високих результатів її роботи, мінімізуючи часові, матеріальні та фінансові витрати, а також кількість помилок з боку персоналу, підвищуючи продуктивність праці та полегшуючи її, дає можливість для зберігання великого масиву даних та швидкого знаходження необхідної інформації. Крім того, всі ці заходи сприяють покращенню іміджу організації як сучасної та інноваційної.

Проте, зазначені технології вимагають від менеджменту організацій швидкого реагування на зовнішні вимоги, що диктує сучасний світ. Тому зміна підходів до управління організацією, побудова стійких зв'язків як всередині організації, так і ззовні її, фактично перебудова її структури у відповідності до цифрових трансформаційних процесів є необхідною умовою успішного функціонування організацій в реальності.

Величезні масиви даних, що сьогодні потребують швидкої обробки та узагальнення, є важливою складовою для налагодження процесів виробництва продукції та надання послуг, задоволення потреб споживачів та встановлення пріоритетів при плануванні діяльності організації. При цьому всі ці процеси відбуваються в умовах швидких змін та необхідності пристосування до них. Їх особливістю також є те, що вони дають зворотній зв'язок, що можна отримати через соціальні мережі, веб-сайти, блоги, електронну пошту, вебінари, чатботи, онлайн-ресурси та ін. Сьогодні споживач продукції та послуг, що виробляються організацією, активно впливають на виробничі процеси саме завдяки зворотному зв'язку, формуючи навіть стратегії організації, не говорячи вже про обсяги реалізації.

Використання інформаційних технологій дозволяє оперативно знаходити та вивчати досягнення науки і техніки в різних сферах діяльності, знайомитись з результатами їх апробації та дає можливість швидко зв'язатися з автором або провайдером та налагодити контакти щодо запровадження на практиці інноваційних технологій та винаходів.

В Україні цифрова трансформація відбувається дещо повільнішими темпами в порівнянні із західним ринком. Однак, аналізуючи світове дослідження в дев'яти розвинених країнах, таких як, США, Бразилія, Німеччина, Франція, Китай, Сінгапур, Індія, Великобританія, Австралія (об'єктами опитування були підприємств в сфері продажу, транспорту, промисловості, охорони здоров'я тощо), 95% респондентів заявили про неспроможність на даний час впровадження діджиталізації у власні бізнес-процеси [3].

Основними проблемами, що сьогодні виникають в процесі застосування інновацій в сфері інформаційних технологій є недостатня кваліфікація персоналу та необхідність його навчання, потреба у додаткових фінансових витратах, коштовне обслуговування та недостатність фахівців, зокрема в сфері кібербезпеки, враховуючи сучасні ризики несанкціонованого доступу до баз даних, недосконале законодавство, зокрема в сфері захисту інформаційних ресурсів та використання баз даних, недостатність наявної матеріально-технічної бази для запровадження інноваційних технологій в сфері інформаційних технологій, застаріле обладнання, невідповідність технічних характеристик мережі вимогам, що необхідні для цифрових трансформацій у виробничі та управлінські процеси, неготовність компаній до впровадження інновацій в сфері інформаційних технологій та ін.

Таким чином, можна констатувати, що запровадження інновацій в сфері цифрових технологій в умовах діджиталізації сучасного інформаційного суспільства та переходу до цифровізації усіх сфер людської діяльності дозволить покращити виробничі та управлінські процеси в організації, створити сприятливий імідж організації на ринку продукції або послуг, покращити ефективність роботи працівників та полегшить їх працю, але потребує значних фінансових капіталовкладень, залучення кваліфікованих працівників та навчання персоналу необхідним знанням та навичкам в роботі з інформаційно-комунікативними технологіями, оновлення матеріально-технічної бази, державної підтримки, зокрема в сфері нормативно-правового забезпечення та створення сприятливих умов для запровадження цифрових концепцій в діяльність бізнесу та неприбуткових організацій, що, в свою чергу, в перспективі забезпечить такі результати, які будуть впливати як на економіку населеного пункту, так і на економіку регіону та держави в цілому.

Література

1. Терлецька Ю.О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2719/2638

2. Міхровська М. Діджитизація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Грааль науки*. 2021. № 1. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science

3. Ясінська А.І., Река В.І., Кізляк Я.Ю. Вплив цифрової трансформації на побудову інформаційно-облікової системи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://www.researchgate.net/publication/377164002_VPLIV_CIFROVOI_TRANSFORMACII_NA_POBUDOVU_INFORMACIJNO-OBLIKOVOI_SISTEMI_PIDPRIEMSTVA

САМООЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ ГАЛУЗІ БІЗНЕСУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Максимова А.Є., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Ткаченко Н.Е., к.е.н, доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасний світ характеризується високою динамікою змін: цифровізацією, глобалізацією економіки, трансформацією ринку праці та підвищеними викликами для управлінських структур. У цьому контексті бізнес та адміністрування посідають ключове місце як рушійні сили економічного зростання, інноваційного розвитку і соціальної стабільності. Галузь бізнесу та адміністрування охоплює широке коло спеціальностей, пов'язаних з управлінням, підприємництвом та різними аспектами ведення бізнесу і включає в себе такі сфери як менеджмент, маркетинг, фінанси, бухгалтерський облік, управління персоналом та інші.

В умовах змін та трансформацій, що відбуваються в бізнес-середовищі, важливим стає формування у фахівців з бізнесу та адміністрування затребуваних компетенцій, які дозволяють забезпечити їм більшу професійну ефективність та адаптивність. Однією з таких компетенцій є підприємницька, адже підприємництво вже давно вийшло за рамки відкриття власної справи і розглядається як спосіб мислення, прийняття рішень та сприйняття змін [1].

На наш погляд, формування і розвиток підприємницької компетентності стає можливим за умови її попереднього оцінювання, визначення сильних і слабких сторін в знаннях, уміннях та навичках особистості необхідних для підприємництва. Отже, актуальним представляється дослідження можливостей формування у сучасних фахівців галузі бізнесу та адміністрування підприємницької компетентності на основі самооцінювання, адже застосування такого інструменту дозволяє визначити ступінь розвинутості компетентності та в подальшому визначати можливості для її формування та подальшого розвитку.

Основний текст. Сфера бізнесу сьогодні – це не лише інструмент отримання прибутку, а й платформа для реалізації соціальних ініціатив, втілення інноваційних ідей, розв'язання проблем зайнятості. Ефективне адміністрування, у свою чергу, забезпечує стійкість організацій, оптимізацію управлінських процесів, адаптацію до змін середовища та якісне функціонування інфраструктури.

Навичка підприємництва для фахівців галузі бізнесу та адміністрування є не просто корисною, а стає запорукою їх професійного зростання в умовах сьогодення, адже підприємництво – це не лише про відкриття власної справи, а й про спосіб мислення: уміння бачити можливості там, де інші бачать проблеми, вміння швидко адаптуватися, брати відповідальність і діяти на випередження.

Проте, для розуміння того які сфери компетентностей є важливими для здійснення подальшої підприємницької діяльності, а також для розуміння того наскільки вони розвинуті у фахівця, важливим стає проведення оцінювання стану розвитку необхідних для підприємництва компетентностей. В межах даного дослідження розглядається тест, який наведено на платформі Дія.Освіта, що базується на визначенні основних компетентностей, необхідних для підприємництва на основі рамки підприємницьких компетенцій.

Рамка підприємницьких компетенцій — це інструмент, що сприяє покращенню рівня бізнес-компетентностей українців, підвищенню рівня цифрової грамотності, обізнаності, а також практичного використання ІТ-технологій конкретними цільовими групами населення [2].

Тест самооцінювання рівня підприємницької компетентності EntreGram на національній онлайн платформі Дія. Освіта дозволяє визначити ступінь розвинутості

компетентностей в таких сферах як: передумови створення власного бізнесу, формування підприємницького бачення, втілення ідей у життя, трансформація та сталий розвиток. EntreGram створено в межах програми «EU4Youth: молодіжна зайнятість та підприємництво», що співфінансується Європейською комісією та Міністерством іноземних справ Литви у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України за сприяння Міністерства молоді та спорту України для платформи Дія.Освіта. Самооцінювання за допомогою опитувальника EntreGram дозволяє дізнатися про рівень підприємливості, визначити свій підприємницький потенціал для створення та успішного ведення власної справи. [3].

Такий тест є інструментом, що сприятиме визначенню рівня компетентностей, допомогає вказати на прогалини в знаннях, які треба вдосконалити, є корисним, для знаходження ідей трансформації бізнесу, допомогає ефективніше використовувати ресурси та вибудувати стратегію для досягнення бізнес-цілей. EntreGram є інструментом, що сприяє покращенню рівня бізнес-компетентностей українців, підвищенню рівня цифрової грамотності, обізнаності, а також практичного використання ІТ-технологій щодо визначення підприємницької компетентності. Після проходження 30–40-хвилинного опитування кожен учасник отримує результат самооцінювання, який можна використати для виявлення та вдосконалення прогалин власної підприємницької компетентності, а також визначення своїх сильних сторін, які важливі в навчанні, роботі та житті.

Завдяки такому інструменту як самодіагностика на платформах Дія.Освіта, фахівці сфери бізнесу та адміністрування можуть не просто оцінити свої сильні сторони в сфері підприємництва, а й сформувати чітке розуміння того, над чим варто працювати далі. Власний розвиток підприємця починається з чесного аналізу себе, але не зупиняється на ньому і є постійним процесом навчання, спілкування з однодумцями, тестування ідей, помилок та переосмислення. У результаті, підприємництво стає не просто професійною навичкою, а частиною світогляду сучасного фахівця в сфері бізнесу та адміністрування, який прагне не тільки успіху, а й позитивного впливу на суспільство, не боїться ризику, змін та трансформацій.

Висновок. Справжній підприємець – це не обов'язково власник бізнесу. Це людина, яка мислить проактивно, постійно розвивається і не боїться відповідальності. Формування підприємницьких навичок – це довгий, але надзвичайно цінний процес. Це шлях, де важливими стають не лише знання, а й відкритість до нового, уміння працювати над собою і бажання впливати на світ. І саме такі фахівці сьогодні найбільш затребувані в бізнесі, управлінні, соціальних проєктах та інноваційній сфері. Використання тестових методів на основі цифрових технологій, зокрема платформи Дія. Бізнес дозволяє визначити рівень підприємницької компетентності фахівця в сфері бізнесу та адміністрування, допомогає вказати на прогалини в знаннях, які треба вдосконалити та є основою для формування та розвитку підприємницької компетентності.

Література

1. Дьяченко Л.І. Розвиток підприємницької компетентності майбутніх фахівців економічної сфери: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728893/1/1_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF_%D0%91%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf

2. Рамки підприємницьких компетенцій. URL: https://business.diia.gov.ua/initiative/entrepreneurial-competency-framework

3. Тест для самооцінювання рівня власної підприємницької компетентності. URL: https://osvita.diia.gov.ua/tests/entregram-4-youth

АМБІВАЛЕНТНІСТЬ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Юрко І.С., аспірант,
Черкаський державний технологічний університет,
м. Черкаси, Україна
Харковина О.Г., докторант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Розглядаючи інтелектуальний капітал як реальні витрати на придбання технологій, ноу-хау, інтелектуальної праці тощо, слід визнати, що в цьому разі він виступає у формі дійсної вартості. Водночас інтелектуальний капітал є вартістю майбутнього потоку доходів, тобто тих коштів, яких немає в даний момент у наявності, а може й не буде, але які дають можливість охарактеризувати його як фіктивну вартість.

Основний текст. Амбівалентність формування інтелектуального капіталу підприємства з цього погляду проявляється у формі суперечності дійсної та фіктивної вартостей, які, на думку представників класичної концепції, мають різну природу. Якщо в основі дійсної вартості лежать об'єктивні матеріальні витрати, то фіктивну вартість формують суб'єктивні уявлення господарюючих агентів, що не відповідає традиційним положенням теорії вартості, і, як вважають деякі науковці, підриває базовий принцип монізму, що лежить в основі будь-якої концепції. Як нам бачиться, спроба звести все багатство і різноманіття пізнавального ставлення до людини в однозначно детерміновані схеми опису і пояснення не дає змоги створити гнучку теорію пізнання. Гносеологічний плюралізм, що заперечує принципову єдність знання, сприяє збагаченню, розширенню і підвищенню різноманітності змісту досліджуваного об'єкта. Не заперечуючи корисних властивостей методології монізму, слід визнати той факт, що він усе-таки не дає змоги належною мірою вивчити нелінійні, нестаціонарні, нерівноважні, поліваріантні, системи, які самоорганізуються. На наш погляд, вивчаючи інтелектуальний капітал з погляду онтології, необхідно використовувати принцип монізму, проте з гносеологічних позицій доречнішим є плюралістичний підхід. Дійсна і фіктивна вартість є сторонами одного й того самого явища, які перебувають у стані суперечливої єдності, що зумовлює динамічний розвиток.

Використання концепції гносеологічного плюралізму лежить в основі міркувань щодо того, чи є інтелектуальний капітал основним або оборотним. Як і в теорії релятивізму важливим є вибір точки відліку. Інтелектуальний капітал як знання, тобто як актуалізована, введена в дію інформація, не завжди піддається чіткому поділу на основний та оборотний капітал. Часом дуже складно визначити, чи є інформація засобом або предметом праці. Трансформація знань у вартість має тимчасовий і ступінчастий характер, і постає у формі основного капіталу, як накопичені запаси. Поточна інформація має свою значущість дуже короткий період часу, що дорівнює операційному процесу інтелектуальної праці, тому ми її розглядаємо як оборотний капітал, у логіці потоку.

Утруднення в оцінці ступеня актуальності та релевантності наявної інформації зайвий раз свідчить про те, що окремі елементи інтелектуального капіталу можуть виступати у вигляді як оборотного, так і основного. Низка структурних елементів інтелектуального капіталу підприємства може бути чітко віднесена до основної або оборотної його частини. Це, наприклад, стосується людського капіталу, вартість робочої інтелектуальної робочої сили для підприємства виступає як обіговий капітал, і це стосується не стільки перенесення вартості на готовий продукт, скільки процесу відшкодування витрат на втрату енергії інтелектуальними працівниками, що має здійснюватися щоразу, як закінчується інтелектуальна праця.

Так, наприклад, стратегії управління персоналом, бази знань, виробничі секрети, які використовує підприємство, у деяких випадках можуть бути використані протягом кількох циклів процесу інтелектуального виробництва, що дає змогу віднести їх до елементів основного капіталу, в той час як в інших ситуаціях процес утрати їхньої затребуваності

підприємством, який свідчить про втрату вартості, протікає так само як, якби йшлося про оборотний капітал.

Згадана раніше амбівалентність процесів формування та функціонування капіталу виявляється не тільки у складності його поділу на основний та оборотний, а й при дослідженні питання його персоніфікації. Первинним джерелом інтелектуального капіталу є людина. Хоча в економічній літературі часто можна зустріти зворотне твердження, що працівники компанії зовсім не власники її інтелектуального капіталу.

Дуальність ролі інтелектуального капіталу у становленні сучасного суспільства, як і інші її прояви, описані вище, є наслідком того, що інтелектуальний капітал, являючи собою історично визначені суспільно-економічні відносини між учасниками виробництва невловимих активів інтелектуальної природи з метою одержання доходів, перебуває в діалектичному розвитку. Джерелом руху є наявність суперечностей, які зумовлюють єдність і цілісність буття як універсальної системи, що розвивається, яка включає в себе всі прояви форм і змісту інтелектуального капіталу.

Використання інституціонального підходу має значні переваги при дослідженні інтелектуального капіталу, оскільки дає змогу побачити не тільки сам процес його формування в рамках конкретного підприємства, а й також і розкрити суперечності, характерні для нього.

З одного боку, інтелектуальний капітал є невловимим активом, деяким згустком інформації, а точніше знання, з іншого – його існування завжди пов'язане з процесом матеріалізації, тобто інтелектуальне знання має бути формалізоване і втілене у фізичному носії. Відірвати інтелектуальний капітал від його фізичного носія нереально, він одночасно постає як у матеріальній, так і в нематеріальній формі.

Інтелектуальний капітал як реальні витрати на придбання технологій, ноу-хау, інтелектуальної праці тощо виступає у формі дійсної вартості, інтелектуальний же капітал як вартість майбутнього потоку доходів – у фіктивній. Амбівалентність формування інтелектуального капіталу підприємства з цього погляду проявляється у формі суперечності дійсної та фіктивної вартостей.

Для працівника підприємства його інтелектуальний капітал завжди персоніфікований, інтелектуальний же капітал підприємства виступає вже деперсоніфікованим ресурсом. Здатність здійснювати інтелектуальну працю стає визначальним критерієм процесу персоніфікації інтелектуального капіталу.

У змішаних економічних системах, в яких присутні як ринкові, так і суспільні інститути, окремі елементи інтелектуального капіталу підприємства матимуть риси дуальності. Частиною інтелектуального капіталу будь-якого підприємства є загальнодоступні управлінські моделі, механізми координації працівників, норми корпоративної етики та інші інституційні елементи, які виступають суспільним благом, тобто мають для підприємства ефект позитивних екстерналій. Зрощуючись з інтелектуальною власністю підприємства, вони в процесі інтелектуального виробництва піддаються інтерналізації, стаючи при цьому приватним благом для третіх осіб.

Висновки. Досліджуючи інституціоналізацію інтелектуального виробництва, слід приділити увагу інституціональному капіталу, під яким розуміються витрати на придбання інституціональних благ, як суспільних, так і приватних, а також витрати на заохочення функціонування неефективних інститутів. Це зумовлено проявом опортуністичної поведінки підприємства з метою отримання ним в майбутньому додаткового доходу; амбівалентність процесу формування інтелектуального капіталу виявляється в тому, що, з одного боку, акумулювання знань підприємством у формі інтелектуального капіталу може відбуватися тільки під впливом інституціоналізації економічних відносин. Тобто інтелектуальні активи підприємства виступають продуктом функціонування ринкових інститутів, з іншого боку, у виробничій стадії руху інтелектуального капіталу народжується нове знання, яке можна розглядати як готовий інститут або як основу його створення, і в цьому сенсі інтелектуальний капітал підприємства постає у вигляді джерела інституціоналізації.

Зростання частки інтелектуального капіталу в системі факторів виробництва сучасної економічної системи, з одного боку, є джерелом її розвитку, а з іншого – може стати причиною її деградації.

Література

1. Гава Ю.В. Інтелектуальний капітал – шлях до економічного зростання України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 129-134.

2. Диба Л.М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 17. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf

3. Іванова І.С. Структура інтелектуального капіталу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу: Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 3 (11). С. 27-30.

4. Махомет Ю.В. Напрями нарощення інтелектуального капіталу підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 36. С. 191-197.

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ ТА ВИКЛИКІВ ВІДНОВЛЕННЯ

Буханевич Д.І., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Чорна О.Ю., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасний світ характеризується високою динамікою та посиленням невизначеності, що вимагає від бізнесу на глобальному рівні принципово нових підходів до фінансового управління. Ця глобальна тенденція набуває особливої гостроти та екстремальних проявів в Україні, де підприємства сьогодні функціонують на перетині гострої непередбачуваності, зумовленої тривалим воєнним станом, його прямими руйнівними наслідками та постійною загрозою ескалації, та одночасно стоять перед колосальними стратегічними завданнями національного відновлення. Відповідно, якщо раніше фінансова стабільність для вітчизняних підприємств переважно асоціювалася з контролем за грошовими потоками та оптимізацією витрат, то сьогодні, в умовах безпрецедентної непередбачуваності та нагальної потреби в активному відновленні України, це поняття набуває значно ширшого, фундаментального значення. Застарілі концепції, що десятиліттями базувалися на відносно передбачуваних ринкових циклах та оптимізації в умовах мирного часу, виявилися небезпечно крихкими та неадекватними перед обличчям сучасних загроз, розривів логістичних ланцюгів та шоків попиту і пропозиції.

Відтак, йдеться про нагальну необхідність створення адаптивних, гнучких та стійких систем фінансового управління нового покоління, здатних не лише витримувати нищівні шоки, а й ефективно використовувати наявні та новостворювані можливості для зростання та активної участі у відбудові. Реалії сьогодення, позначені не лише фізичними руйнуваннями, а й глибокими деформаціями економічної структури, диктують імператив формування таких фінансових систем, які мають бути максимально адаптивними, спроможними до швидкої реконфігурації бізнес-моделей та фінансових потоків у відповідь на стрімкі зміни операційного середовища; гнучкими, що дозволяє маневрувати ресурсами та капіталом в умовах обмеженого доступу до фінансування та високої вартості запозичень; і надзвичайно стійкими, спроможними не лише абсорбувати зовнішні удари воєнного та економічного характеру, а й проактивно ідентифікувати та використовувати навіть мінімальні шанси для розвитку в умовах всеосяжної трансформації національної економіки.

Основний текст. Фінансове управління на підприємстві є складною, динамічною системою, що охоплює сукупність методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності суб'єкта господарювання [1]. У рамках системного підходу, фінансове управління підприємством є системою, яка включає такі ключові елементи як: вхід в систему у формі фінансових ресурсів та нормативно-правової бази, процеси у формі підсистем управління (фінансове планування та прогнозування, управління грошовими потоками, управління активами та пасивами, управління інвестиціями, управління фінансовими ризиками, фінансовий аналіз та контроль, антикризове управління), вихід із системи (фінансовий результат, рівень фінансової стійкості, платоспроможності, ринкова вартість підприємства та ін.), зворотний зв'язок та елементи зовнішнього середовища.

Оцінюючи теперішній стан фінансового управління вітчизняних підприємств, виявляється низка ключових проблем та викликів, які безпосередньо впливають на їхню фінансову безпеку та перспективи розвитку. Ці виклики значною мірою детерміновані тривалою війною та загальною макроекономічною нестабільністю [2]. Серед них найвагомішими є: обмежений доступ до фінансових ресурсів та висока вартість капіталу;

інфляційний тиск та валютна нестабільність; дестабілізація ринків збуту та логістичних ланцюгів.

Враховуючи зазначені виклики, перспективи ефективного функціонування та розвитку систем фінансового управління на підприємствах України в умовах непередбачуваності та відновлення полягають у переході до проактивної, гнучкої та інтегрованої моделі. Така модель має поєднувати у собі принципи антикризового менеджменту, переваги цифрової трансформації та засади стратегічної гнучкості. До ключових напрямів такої адаптації слід віднести:

1) Впровадження інтегрованої моделі антикризового фінансового менеджменту та забезпечення стратегічної гнучкості. Цей напрям передбачає орієнтацію системи фінансового управління на: формування достатнього рівня фінансової безпеки за допомогою створення резервів для покриття непередбачених витрат та касових розривів, що є критично важливим в умовах високої волатильності; постійний моніторинг та прогнозування грошових потоків у реальному часі шляхом застосування сучасних аналітичних інструментів та прогнозних моделей, які враховують різні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний), дозволить оперативно реагувати на зміни та уникати криз ліквідності, що вимагає підвищення ролі фінансового контролінгу та внутрішнього аудиту; інтеграція фінансового планування та управління ризиками за допомогою розробки та впровадження комплексного підходу до аналізу ризиків (військових, інфляційних, валютних, операційних, логістичних, політичних) та створення дієвих механізмів їх мінімізації або передачі. Це включає розробку планів безперервності фінансових операцій (Business Continuity Plans), страхування ключових ризиків (де це можливо та економічно доцільно) та формування гнучких фінансових резервів. Модель управління ризиками повинна бути не статичною, а динамічною, що постійно оновлюється відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

2) Розширення цифрової трансформації фінансових процесів та поглиблення бізнес-аналітики. Впровадження сучасних цифрових технологій є критично важливим для підвищення ефективності та адаптивності фінансового управління: автоматизація та інтеграція фінансових операцій через широке впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), інтегрованих облікових систем, CRM-платформ (Customer Relationship Management) та систем BI (Business Intelligence) дозволяє автоматизувати рутинні операції, мінімізувати людський фактор, консолідувати дані з різних джерел та покращити їх якість для аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень; покращення якості аналітики та прогнозування як наслідок цифровізації, яка сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності, що є важливим для залучення інвестицій та партнерів. Наприклад, використання аналітичних інструментів на базі штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати фінансові показники з вищою точністю, ідентифікувати потенційні загрози та невикористані можливості [3].

3) Вдосконалення диверсифікації джерел фінансування та оптимізація інвестиційної політики. В умовах обмеженого доступу до традиційних джерел капіталу, підприємствам необхідно: активізувати активний пошук альтернативних джерел фінансування через залучення міжнародних грантів та програм технічної допомоги, пільгових кредитів від міжнародних фінансових організацій (МФО), використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), розвиток інструментів залучення капіталу на фондових ринках (для більших підприємств), а також пошук можливостей венчурного фінансування для інноваційних проєктів; переорієнтувати та адаптувати інвестиційну діяльність, яка має бути спрямована насамперед на підвищення стійкості бізнесу.

4) Адаптація системи обліку, звітності та оподаткування до міжнародних стандартів. З огляду на євроінтеграційний курс України, цей напрям набуває особливої актуальності: впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), яке є ключовою вимогою для виходу на міжнародні ринки капіталу та співпраці з іноземними інвесторами та партнерами; адаптація до норм податкового законодавства ЄС, що має на меті підвищити прозорість та комплаєнс підприємств та полегшити інтеграцію в європейський економічний

простір.

Реалізація цих напрямів адаптації дозволить українським підприємствам не лише протистояти поточним викликам, але й закласти міцний фундамент для сталого розвитку в умовах відновлення та подальшої інтеграції у світову економіку.

Висновок. Тож, у сучасних екстремальних умовах ведення бізнесу життєво необхідним є кардинальний перегляд підходів до фінансового управління підприємствами, спрямований на побудову адаптивних, стійких та проактивних систем. Комплексна реалізація визначених напрямів трансформації, що охоплюють антикризові заходи, цифровізацію, оптимізацію фінансування та міжнародну гармонізацію обліку, забезпечить підвищення стійкості бізнесу та його ефективну участь у відбудові й сталому розвитку країни. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінки ефективності запропонованих напрямів адаптації систем фінансового управління в розрізі окремих галузей української економіки та з урахуванням специфіки різних етапів повоєнного відновлення.

Література

1. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: *навчальний курс*. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Ельга: Ніка-Центр, 2004. 656 с.
2. Вплив військових дій на економіку та бізнес України: фінансовий аспект / за ред. В. І. Грушка. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 288 с.
3. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. January–February. URL: https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ

Височин А.Ю., аспірант,
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,
м. Київ, Україна
Височин Д.Ю., аспірант,
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,
м. Київ, Україна
Щербак І.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах повномасштабної війни в Україні та подальшого післявоєнного відновлення питання забезпечення фінансово-економічної безпеки територіальних громад набуло особливої актуальності. Від ефективності системи управління фінансовими ресурсами, стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз залежить не лише соціально-економічний розвиток територій, а й стабільність життєдіяльності населення, інвестиційна привабливість, здатність до самофінансування та залучення ресурсів.

Основний текст. Станом на сьогодні територіальні громади України виступають основою соціально-економічної системи країни, адже саме на рівні громад забезпечується значна частина базових послуг населенню, реалізуються інфраструктурні проєкти та формуються умови для підприємницької активності. Водночас, повномасштабна війна, економічна турбулентність і загрози гуманітарного характеру суттєво вплинули на стабільність функціонування територіальних громад, що посилило потребу у формуванні дієвої системи управління їх фінансово-економічною безпекою (ФЕБ).

Фінансово-економічна безпека громади визначає можливість захисту її бюджетних ресурсів, економічного потенціалу та інфраструктури від негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Особливо актуально це питання постає в умовах відновлення зруйнованих і постраждалих територій, де громади змушені діяти в умовах обмежених ресурсів, зростаючих загроз і високої невизначеності.

Протягом останніх років дослідженню розвитку територіальних громад та їх фінансово-економічної безпеки приділялася значна увага в роботах таких науковців, як Бак Н. [1], Волосюк М.В., Сіренко І.В. [2], Мунько А.Ю. [3], Парубець О.М. [4], Стащук О., Жук М. [5], та багатьох інших.

Основними складовими ФЕБ громади є:

- фінансова стійкість (збалансованість бюджету, достатність доходів, ефективність видатків);
- бюджетна безпека (захищеність від дефіциту коштів та незабезпечених зобов’язань);
- інвестиційна привабливість (наявність умов для залучення зовнішніх ресурсів);
- соціальна стабільність (забезпечення основних потреб населення).

Забезпечення фінансово-економічної безпеки громади ґрунтується на принципах:

- системності та комплексності;
- превентивності;
- гнучкості та адаптивності;
- прозорості фінансового управління;
- партнерства та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

У таблиці 1 наведено основні типові загрози, характерні для українських громад в умовах відновлення, та запропоновані способи їх нейтралізації.

Окремі громади, зокрема сільські, зазнають специфічних загроз у вигляді відсутності власної економічної бази, скорочення робочих місць та демографічного старіння.

Таблиця 1

Типові загрози для громад та способи їх нейтралізації

№	Тип загрози	Опис загрози	Способи нейтралізації
1	Воєнні дії	Руйнування інфраструктури, скорочення доходів	Створення резервного фонду, залучення міжнародної допомоги
2	Міграція населення	Втрата трудових ресурсів, зниження податкової бази	Стимулювання повернення населення, соціальні проєкти
3	Макроекономічна нестабільність	Коливання валютного курсу, інфляція	Диверсифікація доходів, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями
4	Недоотримання бюджетних доходів	Зменшення податкових та трансфертних надходжень	Розширення джерел фінансування, залучення грантів і проєктів
5	Низький рівень цифровізації	Обмеженість у використанні електронних сервісів	Впровадження електронного бюджету, систем онлайн-моніторингу

Актуальним є перехід від традиційних до сучасних підходів до управління ФЕБ громад. Якщо раніше основною формою аналізу була оцінка виконання місцевого бюджету за кварталами та півріччями, то нині дедалі більшого значення набуває інтегроване управління ризиками, цифровізація бюджетного процесу та застосування методів фінансового прогнозування.

Особливе місце посідає впровадження електронного бюджету, платформ управління активами, моніторингу показників ФЕБ у реальному часі, а також використання стратегічного сценарного планування. У таблиці 2 наведено порівняльну характеристику традиційних і сучасних підходів.

Таблиця 2.

Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до забезпечення ФЕБ

Критерій	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Основний метод аналізу	Виконання бюджету	SWOT-, PEST-аналіз, ризик-менеджмент
Моніторинг	Щоквартальний	Постійний, онлайн-моніторинг
Інструменти управління	Бюджетні резерви	Цифрові платформи, електронний бюджет, Big Data-аналіз
Прозорість	Обмежена інформація	Відкриті дані, інтерактивні онлайн-ресурси
Залучення ресурсів	Державний та обласний бюджет	Гранти, міжнародні проєкти, державно-приватне партнерство
Гнучкість прийняття рішень	Жорстко регламентоване	Адаптивні стратегії, сценарне планування

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки територіальних громад в умовах відновлення доцільно застосовувати інтегровані управлінські підходи:

SWOT-аналіз фінансової спроможності громади - дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, обґрунтовувати стратегічні рішення з управління бюджетними ресурсами.

PEST-аналіз зовнішнього середовища - оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які впливають на безпеку громади.

Впровадження системи управління ризиками (ризик-менеджмент) - формування реєстру ризиків, їх оцінка, визначення пріоритетності та розробка превентивних заходів.

Системи моніторингу фінансових ризиків - регулярний аналіз виконання бюджетів, виявлення фінансових розривів, прогнозування дефіциту ресурсів.

Діджиталізація (цифровізація) фінансового управління - впровадження електронного бюджету, систем відкритих фінансів, онлайн-інструментів для контролю доходів і видатків, що забезпечує прозорість і підзвітність.

Залучення партнерських ресурсів - активізація грантової та донорської підтримки, співпраця з міжнародними організаціями, реалізація проєктів державно-приватного партнерства.

Досвід окремих громад України свідчить, що поєднання стратегічного аналізу, цифрових технологій і системного моніторингу дозволяє значно підвищити рівень фінансово-економічної безпеки та стійкості територій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що забезпечення фінансово-економічної безпеки територіальних громад в умовах відновлення потребує комплексного, адаптивного та технологічного підходу. Пріоритетами мають стати системний моніторинг, впровадження цифрових інструментів, розвиток антикризового управління та стратегічного прогнозування. Практичне застосування сучасних моделей управління дозволить громадам не лише протистояти викликам, а й ефективно планувати власний розвиток на перспективу.

Література

1. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. №. 1. С. 98-110.

2. Волосюк М.В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109.

3. Мунько А.Ю. Фінансова безпека територіальних громад: генеза та розвиток теоретичної бази. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. №4. С. 47–57.

4. Парубець О.М. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 225–237.

5. Стащук О., Жук М. Фінансова безпека територіальних громад, як ключовий фактор забезпечення їх сталого розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3. С. 54–60.

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛОГІСТИКИ: ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДО ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Бойченко О.В., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Сафронська І.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних умовах логістичні системи перебувають під постійним впливом глобальних викликів, які істотно змінюють підходи до управління ланцюгами постачання та транспортно-складською інфраструктурою. Актуальність теми зумовлена тим, що логістика виступає основою ефективного функціонування економіки, забезпечуючи своєчасне переміщення товарів, ресурсів і інформації в умовах постійної турбулентності світового середовища.

Основний текст. Серед ключових викликів сьогодення вирізняється цифровізація, яка, з одного боку, відкриває широкі можливості для автоматизації процесів, аналітики даних та оптимізації логістичних рішень, але, з іншого - вимагає значних інвестицій, підвищує залежність від IT-систем та створює нові ризики, зокрема в сфері кібербезпеки. Не менш серйозною проблемою є нестабільність постачань, спричинена геополітичними конфліктами, торговельними обмеженнями, кризами на ринках енергоресурсів і глобальними логістичними вузькими місцями.

Пандемія COVID-19 виявила вразливість світових ланцюгів постачання до форс-мажорних обставин: локдауни, закриття кордонів, дефіцит контейнерів і порушення виробничих процесів призвели до масштабних збоїв у глобальній торгівлі. Крім того, у XXI столітті особливої загрози набувають військові конфлікти, зокрема повномасштабна війна в Україні, яка дестабілізувала логістику в регіоні, зруйнувала інфраструктуру і зумовила потребу у радикальній перебудові маршрутів постачання.

Таким чином, проблема адаптації логістичних систем до динамічних змін зовнішнього середовища є надзвичайно актуальною. Вона потребує глибокого аналізу ризиків, розробки стратегій підвищення стійкості, впровадження інноваційних рішень і формування гнучких, адаптивних моделей логістичного управління в умовах глобальної нестабільності.

Сучасні виклики логістичних систем, які ми розглянемо, представлені основними напрямками - глобалізація, цифровізація, нестабільність постачань та військові загрози

Глобалізація є однією з ключових тенденцій сучасного економічного розвитку, що суттєво впливає на функціонування логістичних систем. Розширення географії постачань, активне залучення нових ринків збуту, а також зростання міжконтинентальних торговельних потоків зумовлюють необхідність інтеграції численних ланцюгів постачання, що охоплюють різні країни та регіони з відмінними законодавчими, митними, культурними та інфраструктурними особливостями [1].

Цей процес вимагає не лише високого рівня координації між усіма учасниками логістичного ланцюга, а й гнучкості в реагуванні на зовнішні зміни. Залучення великої кількості міжнародних контрагентів призводить до ускладнення управління ризиками: кожна додаткова ланка постачання підвищує ймовірність збоїв, затримок, непередбачуваних витрат або правових труднощів. Вплив політичних та економічних чинників окремих країн, зміна регуляторних норм, торговельні війни чи санкції можуть миттєво дестабілізувати логістичні маршрути, що вимагає постійного моніторингу і адаптації.

Таким чином, глобалізація з одного боку відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, з іншого - створює додаткові виклики для логістики, вимагаючи комплексного підходу до управління міжнародними ланцюгами постачання, підвищення їхньої стійкості, прозорості та взаємозв'язку.

Цифровізація логістики є одним із найважливіших напрямів розвитку сучасних логістичних систем, оскільки вона відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, прозорості та гнучкості логістичних процесів. Впровадження цифрових технологій, таких як ERP-системи, WMS, TMS, Інтернет речей та штучний інтелект, дозволяє підприємствам автоматизувати операції, зменшити витрати, оперативно відстежувати переміщення товарів і приймати обґрунтовані управлінські рішення в реальному часі[2-3].

Ці інструменти забезпечують інтеграцію логістики з іншими функціональними підсистемами бізнесу, підвищують точність прогнозування попиту, оптимізують маршрути доставки, сприяють ефективному управлінню запасами та складами. Проте разом із новими можливостями цифровізація створює і серйозні виклики. По-перше, зростає залежність від інформаційної безпеки: кібератаки, збої в роботі програмного забезпечення або витік даних можуть призвести до паралічу всієї логістичної системи.

По-друге, реалізація цифрових рішень потребує значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, модернізацію обладнання, а також у підготовку та перепідготовку персоналу. Високий рівень складності сучасних цифрових платформ вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з великими обсягами даних, розуміти алгоритми оптимізації та забезпечувати безперервність цифрових процесів.

Отже, цифровізація логістики виступає одночасно рушієм інновацій та фактором ризику, що потребує стратегічного підходу, поєднання технічного вдосконалення з кіберзахистом, інвестицій у людський капітал і належне управління змінами в організаціях.

У сучасних умовах глобальної нестабільності питання безперебійного постачання ресурсів, сировини та комплектуючих набуває особливої актуальності. Логістичні системи дедалі частіше стикаються з раптовими перебоями, спричиненими політичними кризами, стихійними лихами, епідеміями або технічними обмеженнями в інфраструктурі[4]. Яскравим прикладом такої вразливості стало блокування Суецького каналу у 2021 році, коли контейнеровоз перекрив один із найважливіших торговельних шляхів світу, що призвело до мільярдних втрат, затримок у постачанні та глобального збою в ланцюгах постачання.

Подібні ситуації демонструють, наскільки важливою є здатність логістичних систем адаптуватися до непередбачуваних змін. Чим довшим і складнішим є ланцюг постачання, тим вищим є ризик його розриву через зовнішні фактори. У зв’язку з цим постає необхідність формування гнучких, адаптивних логістичних мереж, здатних швидко переключатися на альтернативні маршрути або джерела постачання.

Для мінімізації ризиків компанії дедалі частіше впроваджують багатоканальну модель логістики, створюють регіональні склади, формують резервні запаси та налагоджують співпрацю з кількома постачальниками одночасно. Також зростає роль аналітики ризиків та прогнозування можливих загроз, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином, нестабільність постачань перетворюється на один із головних викликів для сучасної логістики, що вимагає переходу від жорстко централізованих моделей до більш гнучких і динамічних систем управління ланцюгами постачання.

Військові конфлікти мають глибокий і часто руйнівний вплив на логістичні системи, оскільки вони порушують усталені маршрути доставки, створюють фізичні бар’єри для переміщення вантажів і призводять до значного подорожчання логістичних операцій[5]. Зона бойових дій стає логістично нестабільною, що супроводжується блокуванням портів, руйнуванням транспортної інфраструктури, мінуванням шляхів та неможливістю гарантувати безпеку доставки. У результаті зростають не лише прямі витрати на транспортування, а й страховки, оскільки перевезення через небезпечні зони класифікуються як високоризикові.

Яскравим прикладом є повномасштабна війна в Україні, яка докорінно змінила логістичну карту Східної Європи. Через втрату доступу до низки морських портів, руйнування доріг, мостів і залізничних колій, а також постійні ризики для водіїв та персоналу, українські підприємства були змушені шукати нові логістичні рішення. Відбулося масштабне перепланування маршрутів, зокрема з переорієнтацією на західні пункти пропуску, активізацією використання залізниці, автотранспорту та логістичних хабів у сусідніх країнах.

Крім того, військові загрози призводять до нестачі транспорту, пального, водіїв, а також до проблем з оперативним плануванням і координацією між ланками логістичного ланцюга. У відповідь на ці виклики підприємства змушені підвищувати адаптивність логістичних стратегій, впроваджувати цифрові інструменти моніторингу в режимі реального часу та створювати альтернативні логістичні мережі з врахуванням геополітичної ситуації. Тож, військові загрози є критичним чинником дестабілізації логістики, що потребує високого рівня готовності до надзвичайних ситуацій, диверсифікації маршрутів, регіоналізації ланцюгів постачання та інвестицій у безпечні логістичні рішення. Традиційні логістичні моделі, орієнтовані виключно на ефективність і мінімізацію витрат, вже не відповідають сучасним умовам, де ключовими стають гнучкість, надійність і здатність швидко реагувати на зміни.

Одним із головних напрямів забезпечення стійкості є інвестиції в резервні потужності – додаткові склади, альтернативні маршрути та дублюючі логістичні центри. Водночас критично важливою стає диверсифікація постачальників, що дозволяє уникнути залежності від одного джерела й забезпечити безперервність поставок навіть у разі локального чи глобального збою. Багатоканальна дистрибуція, яка передбачає використання кількох каналів збуту – онлайн, офлайн, дистриб'ютори, прямі продажі – також знижує ризики та підвищує гнучкість логістичної системи.

Особливу роль у формуванні адаптивних стратегій відіграє цифровізація. Використання цифрових платформ моніторингу, систем управління ланцюгами постачання, штучного інтелекту та інтернету речей дозволяє забезпечити прозорість процесів, оперативне виявлення збоїв і прийняття рішень у реальному часі. Таким чином, технологічна підтримка стає не лише засобом оптимізації, а й запорукою стійкості в умовах кризи.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що сучасна логістика функціонує в умовах складного та нестабільного середовища. Глобалізація, цифровізація, порушення постачань і військові загрози – це ключові виклики, які потребують не лише технологічних рішень, а й стратегічного мислення, інвестицій у людський капітал, ефективного управління ризиками та гнучких моделей організації ланцюгів постачання. Стійкість, прозорість і швидкість реагування перетворюються на ключові фактори конкурентоспроможності сучасних логістичних систем. Бізнесу необхідно не лише адаптуватися до змін, а й проактивно готуватися до можливих потрясінь, створюючи логістику, здатну витримувати удари, швидко відновлюватися і навіть розвиватися в умовах турбулентності.

Література

1. Бугайко Д.О., Єрковська Ю.М., Марченко В.С., Бугайко Д.Д. Розвиток транспортної логістики в умовах глобалізації: концепція, ключові особливості та переваги. URL: https://www.researchgate.net/publication/360312903_ROZVITOK_TRANSPORTNOI_LOGISTIKI_V_UMOVAH_GLOBALIZACII_KONCEPCIA_KLUCOVI_OSOBLIVOSTI_TA_PEREVAGI

2. Алєксєєв М.А., Небава М.І. Цифрова трансформація в логістиці: виклики, можливості та перспективи. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42054/20228.pdf?sequence=3

3. Штельмашук М.С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193

4. Ніценко В.С., Самоqлик Ю.В., Гринько О.В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 24 – 29.

5. Лапчак О.В., Сеник Л.Я., Рожко Н.Я. Сучасні виклики української транспортно-логістичної системи під час війни. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43683/2/MNPK_2023_Lapchak_O_V-Modern_challenges_of_160-161.pdf

РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ЯК КЛЮЧОВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ СТУДЕНТІВ

Сичов-Михайлов К.К., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасному підприємницькому середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та інформаційного перенасичення, критичне мислення виступає як ключова компетентність. Здатність підприємця аналізувати ситуації, ухвалювати обґрунтовані рішення та виявляти маніпулятивні техніки є надзвичайно важливою умовою успішного ведення бізнесу. Тож, важливого значення набуває розвиток критичного мислення як ключової підприємницької компетентності. Таку компетентність необхідно формувати на протязі життя, розвивати її, починаючи з юнацтва, приділяючи увагу цьому під час навчання у закладах освіти.

Розвиток критичного мислення має бути пріоритетом як для кожного студента, так і для всієї системи освіти. Це передумова успішного навчання, професійної самореалізації та громадянської відповідальності. Суспільство майбутнього потребує мислячих, усвідомлених і відповідальних людей – і саме університет покликаний виховати таких фахівців.

Теоретичні основи дослідження критичного мислення проводилися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, такими як Є. Архіпова, А. Байрамов, І. Баранова, І. Бех, Н. Бібік, В. Білоусова, А. Бойко, Т. Воропай, Н. Вукіна, Н. Дементієвська, Д. Джумалієва, Б. Зейгарник, В. Ільїн, С. Король, Г. Липкіна, М. Махмутов, Є. Полат, О. Пометун, Л. Рибак, В. Савельєв, С. Сисоєва, В. Сінельнікова, І. Сущенко, М. Скаткін, С. Терно та інші [1-5].

Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних досліджень в цьому напрямі, прикладні питання щодо розвитку критичного мислення сучасними студентами як ключової підприємницької компетентності є недостатньо вивченими.

О*сновний текст.* Критичне мислення – це інтелектуальний процес активної й умілої концептуалізації, застосування, аналізу, синтезу та оцінювання інформації, отриманої з досвіду, спостереження, роздумів, міркувань або спілкування, як орієнтиру для дій. У сучасному світі, де інформаційні потоки є надзвичайно насиченими, здатність аналізувати інформацію й робити обґрунтовані висновки є однією з найважливіших навичок студента [1].

Розвиток критичного мислення дозволяє студентам не лише споживати інформацію, а й осмислювати її, перевіряти джерела, виявляти приховані упередження, логічні помилки та маніпулятивні техніки. Саме це сприяє формуванню незалежної точки зору й підвищенню рівня академічної доброчесності. Університетське середовище має створювати умови для розвитку цього типу мислення через проблемне навчання, дискусії, міждисциплінарні завдання та наукові дослідження.

Критичне мислення у підприємництві — це здатність ставити запитання, аналізувати ринкову інформацію, перевіряти гіпотези і будувати незалежні висновки на основі фактів. Воно сприяє вирішенню складних проблем, побудові стратегічного бачення, ефективному управлінню ризиками та оптимізації управлінських рішень [2].

Ключовими навичками критичного мислення для підприємця є: вміння аналізувати джерела інформації; постановка цільових і уточнювальних запитань; логічна аргументація і перевірка припущень; самоаналіз і відкритість до нових ідей.

Одним із важливих аспектів критичного мислення є здатність ставити запитання. Саме запитання слугують відправною точкою для аналізу проблеми, пошуку альтернатив та виявлення істини. Студент, який уміє ставити правильні запитання, краще орієнтується в навчальному матеріалі, а також здатен самостійно шукати відповіді й навчатися протягом усього життя [3].

Не менш важливою є й здатність до самоаналізу. Критично мисляча особа здатна усвідомлювати власні когнітивні упередження, емоційні реакції та помилки мислення. Це дозволяє їй уникати поспішних суджень, розвивати гнучкість мислення та відкритість до

нових ідей. Самоусвідомлення та рефлексія є ключовими елементами в розвитку особистості студента. Крім того, критичне мислення тісно пов'язане з такими компетентностями як уміння вирішувати проблеми, аргументовано відстоювати власну позицію, співпрацювати з іншими та приймати зважені рішення. У сучасному світі роботодавці дедалі частіше звертають увагу на ці навички, вважаючи їх не менш важливими за професійні знання. Отже, формування критичного мислення – це інвестиція не лише в академічний, а й у професійний успіх студента [3].

У межах академічної діяльності критичне мислення проявляється під час написання наукових робіт, участі в дебатах, аналізу першоджерел і літератури. Це також важливо для підготовки до іспитів, коли студент має не лише запам'ятати матеріал, а й осмислити його, співвіднести з іншими темами та зробити логічні висновки. Завдяки критичному мисленню навчання стає усвідомленим і глибоким.

На жаль, традиційна освітня система часто акцентує увагу на відтворенні знань, а не на їх осмисленні. Тому важливо реформувати навчальні програми таким чином, щоб вони сприяли розвитку критичного мислення. Це можливо завдяки впровадженню кейс-методів, активного навчання, інтерактивних лекцій, практичних завдань та відкритого обговорення спірних питань.

Варто також звернути увагу на цифрову грамотність, яка є необхідною передумовою критичного мислення в цифрову епоху. Вміння розрізняти фейкові новини, перевіряти інформацію з кількох джерел, оцінювати достовірність сайтів та авторитетність авторів – це важливі навички для кожного студента. Освіта має включати розвиток інформаційної компетентності як складової критичного мислення.

Загалом, критичне мислення – це не лише навичка, а спосіб життя. Воно формує активну, відповідальну, освічену особистість, здатну діяти в умовах невизначеності та змін. У часи, коли суспільство стикається з численними викликами – від фейкової інформації до маніпулятивних технологій – критичне мислення стає інструментом захисту та розвитку демократичного світу [4].

Розвитку критичного мислення сприяють: бізнес-кейси та дебати; аналіз помилок у бізнес-моделях; участь у проєктній діяльності та стратегічних сесіях; менторство й рефлексивна практика. Також важливою є цифрова грамотність, яка дозволяє працювати з великими обсягами інформації, виявляти фейки та перевіряти достовірність даних.

Висновки. Критичне мислення – це основа ефективного підприємництва у світі, що швидко змінюється. Його формування має бути невід'ємною частиною підготовки сучасних підприємців, оскільки воно забезпечує стійкість до викликів, відповідальність, стратегічну гнучкість і здатність до інновацій. В тезах розглянуто ключові навички критичного мислення для підприємця, досліджено зв'язок критичного мислення з іншими компетентностями та рекомендовано методи, які сприяють розвитку критичного мислення.

Література

1. Paul R., Elder L. Критичне мислення. Інструментарій для успішного життя. Київ: Основи, 2020. 224 с.

2. Nosich G.M. Learning to Think Things Through: A Guide to Critical Thinking. Pearson, 2017. 256 p.

3. Глущенко О.В. Критичне мислення як компетентність XXI століття. Освіта і розвиток обдарованої особистості. 2021. №3 (90). С. 23–28.

4. Facione P.A. Critical Thinking: What It Is and Why It Counts. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/251303244_Critical_Thinking_What_It_Is_and_Why_It_Counts

КРЕАТИВНІ ЗДІБНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ ЯК РУШІЙНА СИЛА ІННОВАЦІЙ

Ткаченко Е.Р., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У XXI столітті інновації перетворились на головний рушій змін у всіх сферах життя – від економіки до освіти, від медицини до екології. Вони не лише забезпечують конкурентоспроможність підприємств, а й формують нові способи мислення, організації праці, комунікації та соціальної взаємодії. Розвиток підприємницької діяльності також залежить від інновацій, адже в основі підприємництва знаходяться ідеї, які є результатом інноваційного мислення . Однак жодна інновація не виникає сама по собі: її джерелом є креативність – здатність бачити нове, мислити нестандартно, поєднувати несумісне.

Отже, креативність є рушійною силою інновацій. Креативність визначається як здатність створювати нові ідеї, концепції або рішення, що мають цінність. Саме креативність стає фундаментальним елементом підприємницької діяльності на всіх її етапах [1] адже вона надає можливість не просто пристосовуватись до змін, а й ініціювати їх. В умовах невизначеності, високої конкуренції та швидкого розвитку технологій саме творче мислення та креативні здібності стають основою інновацій, підприємницького прориву та соціального впливу.

Питання розвитку креативних здібностей знайшли відображення у численних працях науковців, таких як Дж. Гілфорд, П. Торренс, Дж. Рензуллі, Р. Стернберг, Ф. Баррон., М. Воллах, Дж. Гілфорд, Х. Грубер, Дж. Девідсон, Н. Коган, С. Медник, Р. Муні, П. Торренс, Д. Фельдман, Дж. Фодор, Д. Харрингтон, А. Штейн та ін., Т. Галкіна, Є. Григоренко, В. Дружинін, О. Кононко, П. Кравчук, В. Моляко, Я. Пономарьов, К. Торшина А. Матюшин, О. Яковлевої, В. Маляко, Є. Іл'їна та ін. [1-7]. Проте потребує подальших досліджень тематика розвитку креативних здібностей як рушійної сили інновацій у підприємництві.

Основний текст. Креативність (від лат. *creatio* — створення) означає здатність генерувати нові, нестандарті ідеї, які мають практичну або культурну цінність. Згідно з підходами Г. Гарднера [2] та Дж. Гілфорда, вона виявляється у гнучкості, оригінальності, здатності до трансформації знань і створенні нових ментальних конструкцій.

Креативність є багатовимірною властивістю особистості, яка проявляється як в інтелектуальній, так і в емоційній, мотиваційній і поведінковій сферах. С.Д. Максименко [3] визначає креативність як здатність до продуктивного перетворення дійсності шляхом творчого акту.

Одним із ключових аспектів креативності у підприємництві є її роль у формуванні інноваційного потенціалу. Інновації, у свою чергу, виступають як основа для створення конкурентних переваг на ринку. Дослідження показують, що підприємці з високим рівнем креативності здатні генерувати більш нестандартні ідеї, швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та формувати інноваційні бізнес-моделі. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації економіки, де традиційні підходи до ведення бізнесу швидко втрачають актуальність [4].

Креативність також має вирішальне значення на етапі започаткування підприємницької діяльності. Ідея нового бізнесу часто народжується як результат креативного процесу – комбінації знань, досвіду та інтуїції підприємця [5]. За умови належного розвитку, така ідея може трансформуватися у життєздатний стартап. Проте креативність не обмежується тільки початковим етапом — вона необхідна на всіх рівнях стратегічного управління підприємством: від маркетингу до управління персоналом.

Креативність підприємництва реалізується в інноваціях у вигляді дизайн-мислення у стартапах: підхід, який базується на креативному вирішенні проблем через співпереживання користувачу; у соціальних інноваціях, як-от ідея «зелених» міст або спільного економічного простору; застосуванні творчого підходу до програмування у нестандартній архітектурі, інтерфейсах, штучному інтелекті; у культурних інноваціях, які змінюють формат взаємодії з аудиторією.

На рівні організаційної культури креативність сприяє формуванню відкритого середовища, що заохочує експерименти, прийняття ризику та інтелектуальну допитливість. Така культура є передумовою для підтримки інноваційного циклу в компанії, адже вона сприяє постійному генеруванню ідей та їхньому втіленню у практичні рішення [6]. Важливо зазначити, що організаційна підтримка креативності вимагає як структурних змін, так і зміни управлінського підходу.

Для розвитку креативності слід приділити зв'язку між креативністю та підприємницькою освітою. Вивчення механізмів розвитку креативності у майбутніх підприємців вказує на ефективність педагогічних підходів, що базуються на міждисциплінарності, проектному навчанні та практичній орієнтації [7]. Такі підходи дозволяють розвивати здатність мислити нестандартно, розв'язувати складні проблеми та створювати інноваційні рішення, що є критично важливими для успіху в підприємницькій діяльності.

Висновки. Виходячи з викладеного, зауважимо що розвиток креативності – це відповідь на виклики невизначеного майбутнього. Сучасна особистість, що прагне до самореалізації, професійного успіху та позитивного впливу на світ, повинна не лише накопичувати знання, а й уміти їх переосмислювати, комбінувати та застосовувати по-новому. Креативність виступає ключовою компетенцією сучасного підприємця, що охоплює як когнітивні, так і соціокультурні аспекти підприємницької діяльності. Її розвиток є необхідною умовою інноваційного підприємництва, здатного ефективно функціонувати в умовах постійних змін. Майбутні дослідження мають зосередитися на поглибленому аналізі факторів, що сприяють або перешкоджають розвитку креативності в підприємницькому середовищі.

Література

1. Runco M.A., Jaeger G.J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), P. 92–96.

2. Gardner H. (2011). Creating Minds. New York: Basic Books. 448 p.

3. Максименко С.Д. Психологія творчості: *навч. посіб*. Київ: КМ Академія, 2012. 256 с.

4. Fillis I., Rentschler R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(1), P. 49–81.

5. Ward T.B. (2004). Cognition, Creativity, and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(2), P. 173–188.

6. Amabile T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), P. 39–58.

7. Neck H.M., Greene P.G., Brush C.G. (2014). Teaching Entrepreneurship: A Practice-Based Approach. Edward Elgar Publishing. URL: https://www.elgaronline.com/monobook/9781782540557.xml

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ

Мироник Б.М., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
місто Київ, Україна
Чорна О.Ю., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
місто Київ, Україна

Вступ. В сучасних умовах функціонування сучасний український бізнес зіштовхується з безпрецедентними системними викликами. Повномасштабна війна, що триває, необхідність відбудови країни, глобальні кліматичні зміни, міграція населення, а також постійні вимоги до дотримання міжнародних стандартів прозорості та етичності радикально змінюють ландшафт функціонування підприємств. У цих умовах український бізнес поступово інтегрує КСВ у свою діяльність, адаптуючи світові практики до локальних умов та вносячи значний внесок у сталий розвиток суспільства.

Основний текст. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сприяє досягненню цілей сталого розвитку за рахунок інтеграції у стратегію бізнесу соціальних, екологічних та економічних аспектів, що дозволяє компаніям не тільки мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство, але й активно сприяти покращенню якості здоров'я та життя, зниження рівня бідності, збереження екологічного балансу та забезпечення соціальної справедливості. Впровадження принципів КСВ сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню довгострокової економічної стабільності, зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін та створенню цінності для всіх учасників процесу - від співробітників та партнерів до місцевих спільнот та глобальної спільноти [1].

Трансформація парадигми КСВ в Україні передбачає перехід від реактивного реагування на кризи до проактивного формування стратегій, інтегрованих у бізнес-модель, що враховують не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Це вимагає глибокого переосмислення ролі бізнесу в суспільстві та його здатності генерувати цінність для всіх зацікавлених сторін, сприяючи не лише власному розвитку, а й національному відродженню та сталому майбутньому [2].

Війна в Україні сформувала унікальні риси КСВ українського бізнесу, що відрізняють її від світових практик. Ця трансформація відбувається за двома основними напрямами: зовнішнім та внутрішнім. Зовнішній напрям КСВ зосереджений на активній підтримці суспільства та держави. Бізнес докладає значних зусиль для:

- сприяння Збройним Силам України (надається фінансова допомога, постачається необхідне обладнання, техніка, медикаменти та інші засоби для забезпечення потреб армії);
- допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО)(організовується надання житла, харчування, гуманітарної допомоги, психологічної підтримки та сприяння адаптації ВПО у нових громадах);
- підтримка українців у складних життєвих обставинах (бізнес активно допомагає людям, які постраждали від бойових дій, терористичних актів та тимчасової окупації, це включає відновлення пошкодженого житла, надання фінансової допомоги, забезпечення доступу до медичних послуг та психологічної реабілітації).

Внутрішня КСВ є так само є надважливою, як і зовнішня, оскільки безпосередньо впливає на репутацію компанії та її здатність функціонувати ефективно. Якщо до повномасштабного вторгнення внутрішня КСВ часто асоціювалася передусім із залученням висококваліфікованих кадрів та створенням умов для їхнього професійного розвитку, то з початком війни вона стала фундаментальною цінністю та невід'ємною частиною політики компаній, що поширюється на всіх співробітників.

Війна різко змінила пріоритети, позбавивши людей базового відчуття безпеки та контролю над власним життям. Вона спричинила значні проблеми з фізичним та психічним здоров'ям, змушуючи українців перебудовувати свою ідентичність і шукати способи відновити хоча б мінімальний контроль над обставинами. У перші місяці повномасштабної війни багато працівників потребували негайної допомоги з переїздом та евакуацією, а також фінансової, психологічної та юридичної підтримки. У цей складний період люди природно зверталися за допомогою до своїх роботодавців, розраховуючи на підтримку та захист від компаній, яким вони присвячували свій час та зусилля. Таким чином, внутрішня КСВ стала критично важливою для забезпечення добробуту та стійкості персоналу в умовах безпрецедентних викликів, ключовим з яких є повномасштабна війна. Додатково до екстремальних викликів воєнного часу, український бізнес готується до масштабного завдання повоєнної відбудови, де КСВ відіграватиме ключову роль у залученні інвестицій, формуванні прозорих партнерства та забезпеченні сталого розвитку. При цьому, попри війну, залишається актуальною необхідність інтеграції у глобальні стандарти ESG, що є вимогою євроінтеграції та умовою для розширення присутності на міжнародних ринках. Економічні та регуляторні бар'єри, такі як інфляція, нестабільність енергопостачання та недосконаліть законодавства, додатково ускладнюють інвестування в КСВ.

Висновки. Таким чином, трансформація парадигми КСВ в Україні полягає у комплексному вирішенні цих викликів, інтегруючи соціальну та екологічну відповідальність у саму бізнес-модель задля забезпечення не лише власної стійкості, а й національного відродження та сталого майбутнього.

Література

1. Берданова О.В., Мироник Б.М., Заболотна О.С. Соціальна відповідальність бізнесу та її вплив на економічний розвиток. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С. 497-509.
2. Чорна О.Ю., Христенко Л.М., Суслов О.О. Дослідження особливостей, причин та наслідків впливу корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу на забезпечення його економічної безпеки. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №3. С. 158–169.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Зеленко О.В., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних економічних умовах, що характеризуються динамічністю, турбулентністю та високим рівнем невизначеності, управління трудовим потенціалом підприємства набуває стратегічного значення. Невизначеність може бути спричинена різноманітними факторами: глобальними кризами, пандеміями, воєнними конфліктами, політичними змінами, техногенними катастрофами або стрімким розвитком цифрових технологій. У таких обставинах підприємства змушені шукати нові підходи до збереження і розвитку людського капіталу, який залишається головною рушійною силою змін, інновацій і адаптації. Саме тому сучасні інструменти управління трудовим потенціалом мають бути не лише ефективними, а й гнучкими, цифровими та стійкими до зовнішніх викликів.

Основний текст. Одним із ключових інструментів є використання цифрових HRM-систем (Human Resource Management Systems), які забезпечують комплексне управління персоналом. Такі платформи, як SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR, Zoho People дозволяють автоматизувати процеси найму, адаптації, оцінки ефективності, навчання, мотивації та звільнення. У періоди невизначеності особливо важливо мати доступ до актуальних даних про працівників, розуміти їхні компетенції, навантаження та продуктивність у режимі реального часу. Завдяки цифровим HRM-системам підприємства можуть швидко змінювати організаційну структуру, оптимізувати чисельність персоналу, реагувати на зміни в попиті на ринку праці та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1].

Важливе місце у сучасному управлінні трудовим потенціалом займає HR-аналітика. Аналітичні інструменти дозволяють виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу, прогнозувати плинність кадрів, визначати зони ризику вигорання, оцінювати ефективність навчальних програм і вплив мотиваційних заходів. На основі зібраних даних керівництво може своєчасно втручатися в проблемні процеси, мінімізуючи втрати і запобігаючи кризовим ситуаціям. HR-аналітика стає важливим компонентом стратегічного планування розвитку трудового потенціалу, особливо тоді, коли підприємство змушене працювати в умовах обмежених ресурсів і змінних зовнішніх факторів [2].

Іншим важливим інструментом управління трудовим потенціалом є впровадження гнучких моделей організації праці. В умовах невизначеності традиційна ієрархічна структура управління часто виявляється неефективною. Натомість на перший план виходить принцип Agile — гнучке управління командами, короткі цикли планування, самокеровані робочі групи, регулярні зворотні зв’язки та швидке реагування на зміни. Такі підходи дозволяють не тільки швидше досягати поставлених цілей, але й формувати атмосферу взаємопідтримки та відповідальності за результат [3].

Паралельно з цим набувають поширення гібридні та дистанційні моделі зайнятості. Вони стали особливо актуальними після пандемії COVID-19 і залишаються ефективними в умовах постійних змін. Інструменти онлайн-комунікації (Zoom, Microsoft Teams, Slack), платформи для керування завданнями (Trello, Asana, Jira), віртуальні офіси та спільні робочі простори дають змогу підтримувати ефективну взаємодію в розподілених командах, зберігаючи при цьому продуктивність і залучення персоналу.

Ще одним напрямом сучасного управління є розвиток інструментів мотивації та підтримки емоційного благополуччя персоналу (well-being). В умовах нестабільності працівники часто відчувають підвищений рівень стресу, емоційне вигорання, тривожність, невпевненість у завтрашньому дні. У зв’язку з цим компанії впроваджують програми психологічної підтримки, забезпечують доступ до онлайн-консультацій з психотерапевтами, проводять тренінги з емоційного інтелекту, запускають корпоративні well-being платформи, що охоплюють фізичне, ментальне і соціальне здоров’я [4]. Також активно застосовуються

елементи гейміфікації (наприклад, сервіс Bonusly), що сприяють зміцненню командного духу, визнанню досягнень і підвищенню рівня задоволеності працею.

Освіта та розвиток працівників залишаються стратегічним напрямом навіть у періоди невизначеності. Підприємства переходять до адаптивного, гнучкого навчання з використанням EdTech-рішень [5]. Онлайн-платформи (Coursera, Udemy, Prometheus), внутрішні навчальні системи (LMS), короткі формати мікронавчання дозволяють персоналу швидко засвоювати нові знання й навички, необхідні для виконання актуальних завдань. Програми вдосконалення навичок (upskilling) та перекваліфікації (reskilling) допомагають вдосконалити професійні знання працівників, уникнути скорочень і утримати цінний кадровий резерв.

Сучасні підприємства також активно впроваджують інструменти цілепокладання, зокрема системи OKR (Objectives and Key Results – метод постановки цілей та ключових результатів) та KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), які дозволяють формувати прозорі та вимірювані цілі, контролювати результати в режимі реального часу та оперативно коригувати напрям дій у відповідь на зовнішні виклики [6]. Це забезпечує узгодження індивідуальних та командних завдань із загальною стратегією компанії навіть у кризових ситуаціях.

У межах стратегічного управління трудовим потенціалом не менш важливими є інструменти кадрового резервування та антикризового планування. Підприємства мають наперед визначати критичні позиції та формувати плани заміщення, готувати співробітників до керівних посад, проводити тренування з управління в кризових умовах. Чіткі інструкції та сценарне моделювання дозволяють знизити ризики та забезпечити безперервність ключових бізнес-процесів.

Висновки. Отже, сучасні інструменти управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності — це поєднання цифрових технологій, гнучких методик, аналітичних підходів та гуманістичних практик. Вони забезпечують адаптацію підприємства до нових реалій, сприяють зміцненню кадрового потенціалу, підтримують мотивацію персоналу та створюють умови для стабільного функціонування бізнесу навіть у найскладніших ситуаціях. Успішне впровадження таких інструментів вимагає стратегічного бачення, готовності до змін і постійного розвитку як з боку керівництва, так і працівників.

Література

1. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство,* 2024, № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14
2. Зеленко О.В. Аналітичні засади управління трудовим потенціалом підприємств. Організаційний та обліково-фінансовий механізми управління економічною безпекою підприємництва: *тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. 12–13 груд. 2024 р.* Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2025. С. 14-16.
3. Зеркаль А. Павленко М. Управління персоналом підприємства в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*, (2024) (70). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152
4. Благополуччя. Що таке благополуччя співробітників (well-being)? *Peopleforce*. URL: https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/well-being
5. Що таке edtech і чи ваш проєкт до нього належить? *Асоціація EdTech Ukraine*. URL: https://edtech.net.ua/blog/sho-take-edtech-i-chi-vash-proyekt-do-nogo-nalezhit
6. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 227-235.

ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОЇ ІММІГРАЦІЇ В РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

Зеленко О.О., д.е.н., професор,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
Київ, Україна

Вступ. Сучасні практики економічної імміграції у світі демонструють чітку тенденцію: країни, що розглядають імміграцію як інструмент розвитку, впроваджують гнучкі, стратегічно продумані моделі залучення трудових ресурсів. Серед лідерів у цьому напрямку — Канада, Велика Британія, Швеція, Іспанія, Німеччина та деякі країни Центральної Америки, які пропонують як тимчасові, так і постійні візові рішення з урахуванням попиту на ринку праці.

Основний текст. Канада стала піонером у впровадженні бальної системи відбору ще у 1967 році. Згодом вона запровадила програму Express Entry, яка дозволяє отримати рішення щодо візи менш ніж за пів року. Відбір кандидатів здійснюється на основі рівня освіти, досвіду, володіння мовами, віку та інших факторів. Крім того, Канада підтримує інноваційні проєкти через Start-up Visa, а також пропонує швидкі канали залучення висококваліфікованих спеціалістів через програму Global Talent Stream [1].

Швеція робить акцент на адаптації новоприбулих через так звані “step-in jobs” — субсидовані робочі місця, які дозволяють іммігрантам отримати перший досвід, вивчити мову та поступово інтегруватися у ринок праці. Подібні програми поєднують зайнятість із мовною підтримкою та навчанням, що забезпечує високу ефективність у довгостроковій перспективі [2].

В Іспанії, де частка іноземців у робочій силі зросла до 18 %, держава активно використовує політику легалізації та спрощеного доступу до працевлаштування. Особлива увага приділяється інтеграції вразливих груп мігрантів через мовні та освітні програми. Це дозволило створити умови для економічного зростання на тлі демографічних викликів [3].

Велика Британія після Brexit реформувала свою міграційну політику: тепер вона застосовує points-based system для іммігрантів з-за меж ЄС, особливо у сферах з дефіцитом кадрів — наприклад, в охороні здоров’я. Скасовано квоти, зменшено мовні вимоги, а нові правила дозволяють компаніям швидше залучати працівників з-за кордону [4].

Окремий приклад — моделі циркулярної міграції, зокрема між Гватемалою та США. Робітники, які тимчасово виїжджають на сільськогосподарські роботи, отримують доступ до вищих доходів, які потім інвестують у розвиток своїх громад. Це позитивно впливає на рівень життя, освіту й інфраструктуру у країнах походження, не створюючи навантаження на соціальні системи країн прийому [5].

Німеччина також реформує систему відбору трудових мігрантів, впроваджуючи бальну модель з урахуванням національного кадрового дефіциту. Одночасно діють перехідні типи віз — тимчасове працевлаштування з можливістю отримати постійну резиденцію після кількох років [6].

Усі ці країни використовують інноваційні підходи, серед яких поєднання систем на основі балів та реального попиту з боку роботодавців, спрощення процедур визнання кваліфікацій, державні програми адаптації та інтеграції, а також активне використання цифрових платформ для обробки заяв. Найуспішніші моделі економічної імміграції — це ті, що поєднують стратегічний кадровий менеджмент з гуманістичним підходом до підтримки новоприбулих. Саме такі системи дозволяють одночасно задовольняти потреби національних економік і створювати сприятливе соціальне середовище для іммігрантів.

У сучасних умовах війни та повоєнної відбудови Україна стоїть перед складним завданням — збереження та відновлення трудового потенціалу. Саме тому особливої актуальності набуває досвід інших країн у сфері економічної імміграції, який може бути адаптований до українських реалій. Найбільш ефективні сучасні практики — це моделі, що поєднують економічну доцільність, стратегічне планування трудових ресурсів і гуманітарний підхід до мігрантів.

Окрім повернення своїх громадян з-за кордону актуальним для України буде вирішення питання професійної імміграції, особливо у сфери, які критично важливі для відбудови: будівництво, медицина, енергетика, аграрний сектор. Успішним прикладом тут слугують країни, які використовують бальну систему для відбору кандидатів (так сама Канаді). Україна могла б впровадити власну адаптовану модель points-based system, де бали нараховуються за досвід, вік, освіту, знання мови та відповідність до потреб ринку. Також варто запровадити перехідні візи — з тимчасовим дозволом на проживання і перспективою постійного місця проживання після декількох років легальної зайнятості.

В умовах критичного дефіциту кадрів, зокрема в охороні здоров'я, освіті та логістиці, варто вивчити досвід Великої Британії. Вона після Brexit створила гнучку points-based систему для залучення працівників з-за меж ЄС. Україна може застосувати подібний механізм, зокрема спростити процедури визнання іноземних дипломів, скоротити строки оформлення робочих віз і дозволів, створити єдину цифрову платформу управління імміграцією, де інтегруватимуться державні послуги, вакансії, юридичні консультації та навчальні можливості.

Особливої уваги потребує інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та повернення біженців. Тут надзвичайно цінним є досвід Швеції із програмами "step-in jobs", які поєднують працевлаштування з мовним та професійним навчанням. В Україні можна адаптувати цю модель для переселенців, які втратили роботу або змінили регіон. Це передбачає створення стартових робочих місць, часткове субсидування зарплат роботодавцям, доступ до перекваліфікації та супровід менторів чи соціальних працівників.

Окремим важливим напрямом є залучення діаспори та стартап-міграція. Канадська програма Start-up Visa або німецька програма для висококваліфікованих фахівців можуть стати прикладом для створення українського аналога. Йдеться про надання пільгових умов для релокації українців, які мають IT-бізнес або інноваційні ідеї за кордоном. Водночас варто стимулювати їх інвестиції в Україну через податкові бонуси, державну підтримку стартапів та створення інкубаторів у містах, де відбувається відновлення економіки.

Висновки. Таким чином, оптимальною стратегією для України є гібридна модель: поєднання циркулярної міграції, професійного відбору, внутрішньої інтеграції та стартап-підходу. Ключ до успіху — не лише у прийнятті трудових ресурсів, а в їх правильному розміщенні, навчанні, мотивації та довгостроковій інтеграції. Це дозволить створити сучасну, мобільну і стійку систему управління трудовим потенціалом, яка здатна відповісти на виклики часу та стимулювати економічне зростання України.

Література

1. Immigration, Refugees and Citizenship Canada. *Government of Canada.* URL: https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship.html

2. Find your new job in Sweden. *Swedish Public Employment Service (Arbetsförmedlingen).* URL: https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/find-your-new-job-in-sweden

3. Letter: Spain shows Europe the way on low-skilled immigration. *Financial time*. URL: https://www.ft.com/content/85573b15-df81-49b1-9e39-abf84c6b5695

4. UK points-based immigration system: policy statement. GOV.UK. The best place to find government services and information. URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-uks-points-based-immigration-system-policy-statement

5. Is circular migration a solution? Guatemala provides a clue. *The Guardian*. URL: https://www.theguardian.com/global-development/2024/sep/19/is-circular-migration-a-solution-to-the-crisis-at-the-us-border-guatemala-provides-a-clue

6. The new Skilled Immigration Act at a glance. *The Federal Government*. URL: https://www.make-it-in-germany.com/en/visa-residence/skilled-immigration-act

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATION OF REGIONS

Yu M., postgraduate,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
c. Kyiv, Ukraine,
Sereda O.O., PhD, associate professor
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
c. Kyiv, Ukraine

Introduction. Global socio-economic transformation and regional recovery are urgent issues. Government management and administration are crucial for progress, while corporate social responsibility (CSR) is key to sustainable development. Companies drive economic growth and contribute to social harmony and environmental sustainability. Thus, understanding the relationship between administrative challenges and CSR is vital for effective governance and sustainable development.

Main text. During regional socio-economic transformation, local government is forced to respond to new challenges related to territorial development and ensuring sustainable development.

1. Regional Development Imbalance. The widening economic gap between regions has left some areas lagging, with traditional industries in decline and emerging industries struggling to provide support. Public services like education, healthcare, and pensions vary greatly across regions. Neglect of environmental protection in some areas has led to resource issues and environmental problems, worsening regional imbalances [1].

2. Administrative Constraints in the Context of Regional Development. The shortcomings of the administrative system significantly hinder the effective implementation of regional development strategies. The irrational distribution of powers between levels of government leads to fragmented management processes, political competition instead of constructive cooperation, and controversial decision-making. Bureaucratic procedures and the prevalence of corrupt practices reduce public trust in government. Local authorities face significant difficulties in resource allocation and management, hindering local development and overall socio-economic transformation.

3. Structural barriers to socio-economic transformation of regions. In the course of regional socio-economic development, a number of structural issues arise. Traditional industries are undergoing transformation at a slow pace, while new sectors remain underdeveloped and unable to sustain dynamic growth, complicating industrial adaptation to contemporary challenges. Urbanization is poorly managed: the integration of rural migrants into urban environments is incomplete, and municipal governance remains ineffective [2]. Furthermore, the traditional administrative system struggles to adapt to the demands of the digital era — limited integration of information technologies into management processes hinders innovation-driven development and reinforces institutional inertia.

Corporate Social Responsibility (CSR) serves as an effective tool for reducing regional disparities by promoting economic diversification in underdeveloped areas and enhancing the quality of public services, particularly in education and healthcare. It also protects the environment, fostering economic and environmental harmony [1].

CSR complements regional governance by improving the quality of decision-making and closing gaps in resource and technological capabilities. Through the implementation of CSR initiatives, companies support the implementation of public policy, ensure its continuity, and strengthen public trust in both government and business.

CSR supports socio-economic transformation through technological innovation and industrial upgrading. It enhances urban governance and promotes high-quality urbanization [2]. Additionally, it integrates IT with administration, improving efficiency and accelerating modernization.

To promote active CSR fulfillment by enterprises, policy guidance and incentives are essential. The government should offer tax concessions and financial subsidies to motivate enterprises. A

scientific CSR evaluation system should be established to recognize and reward excellent performers, encouraging widespread CSR implementation [3].

Enhanced cooperation between enterprises and the government is vital. Regular communication mechanisms should be established to address regional and socio-economic challenges collaboratively. The government should promote the PPP model (Public Private Partnership), to involve enterprises in infrastructure and public service projects, leveraging their expertise to improve service quality and efficiency [3].

Raising CSR awareness is crucial. Media and professional training can help managers and employees understand CSR's importance. Publicizing successful CSR practices can inspire more enterprises to participate, fostering a positive atmosphere and making CSR integral to business development [4].

Conclusions. In the context of socio-economic transformation and regional recovery, management and administration face complex challenges. CSR is closely linked to management optimization. Strengthening CSR can alleviate regional imbalances, improve administrative effectiveness, and promote sustainable development. Future efforts should focus on enhancing cooperation among governments, enterprises, and society to build effective governance models and fully leverage CSR's role in socio-economic development.

Literature

1. Sun,T.S., Yin,T.T., Xue L. The impact of administrative division adjustment on regional imbalanced development under the coordinated development of Beijing-Tianjin-Hebei. *Journal of Beijing Union University (Humanities and Social Sciences Edition)*, 2025. 23(3), P. 9-20.

2. Ye Z.Y. (2024). The phased achievements and challenges of regional coordinated development in the new era in China. Journal of Jiangxi Social Sciences, 44(7), P. 30-38.

3. Sadran P. (2025, April 4). Public-private partnership. *Encyclopedia Britannica*. URL: https://www.britannica.com/money/public-private-partnership

4. Traum N., Yang S.-C.S. (2015). When does government debt crowd out investment? Journal of Applied Econometrics, 30(1). URL: https://doi.org/10.1002/jae.2420

РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТА УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Азаренко Є.О., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім.В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У глобалізованому світі, де технології швидко розвиваються, а бізнес-середовище зазнає постійних змін, традиційні підходи до ведення бізнесу вже не дають бажаних результатів. Успішні підприємці сьогодні повинні бути не лише експертами в своїй галузі, а й здатними швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення і знаходити нестандартні рішення для досягнення своїх цілей. Однією з найважливіших компетенцій у цьому контексті є критичне мислення, яке є основою для стратегічного планування, ефективного управління бізнесом та адаптації до змін.

Метою цієї доповіді є дослідження ролі критичного мислення як ключового елементу для розвитку успішної підприємницької діяльності. Розглянемо, як критичне мислення впливає на процеси прийняття рішень, стратегію управління та загальний розвиток бізнесу.

Основний текст. Критичне мислення визначається як здатність оцінювати інформацію, аналізувати аргументи, виявляти логічні помилки, розпізнавати приховані припущення та приймати зважені рішення. У підприємництві ця навичка є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє підприємцям та менеджерам не лише знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем, а й передбачати наслідки своїх дій у довгостроковій перспективі.

У процесі ведення бізнесу кожен підприємець стикається з необхідністю приймати важливі рішення, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для його діяльності. У цьому контексті критичне мислення виступає як інструмент, який дозволяє:

- оцінювати ризики і переваги: У підприємництві завжди є елемент невизначеності, і правильне оцінювання ризиків дозволяє мінімізувати їхні негативні наслідки.

- прогнозувати майбутні наслідки рішень: Критичне мислення дозволяє не тільки враховувати поточні умови, але й передбачати, як прийняті рішення можуть вплинути на бізнес у майбутньому.

- ідентифікувати потенційні проблеми: Здатність критично оцінювати ситуацію дозволяє виявляти не тільки очевидні проблеми, але й приховані загрози для бізнесу.

- шукати альтернативи та вибір найкращих варіантів: Вміння мислити критично дозволяє знайти різні шляхи вирішення проблем і вибирати найбільш ефективний варіант.

Підприємцям, які розвивають своє критичне мислення, також необхідно приділяти увагу розвитку навичок, що забезпечують успішну підприємницьку діяльність, такі, як:

- аналітичні навички: Уміння аналізувати різноманітні джерела інформації, оцінювати їх на достовірність та корисність для прийняття рішення. Це включає в себе роботу з фінансовими звітами, аналіз ринку, розгляд інвестиційних можливостей.

- логічне мислення: Важливою частиною критичного мислення є здатність будувати логічні аргументи, виявляти помилки в логіці інших і самостійно створювати бездоганні логічні ланцюжки для прийняття рішень.

- сумнів та переосмислення: Одним із аспектів критичного мислення є здатність сумніватися в прийнятих рішеннях та постійно шукати більш ефективні варіанти. Це дозволяє уникнути застою і підтримує інноваційність у бізнесі.

- інтерпретація та синтез: Вміння інтерпретувати різні види даних і синтезувати їх в єдину картину допомагає підприємцям бачити ситуацію з різних кутів зору та виявляти можливості для оптимізації процесів.

У підприємництві критичне мислення безпосередньо впливає на процес прийняття рішень. Для кожного бізнесмена важливо:

- розуміти проблему в контексті: Критичний підхід дозволяє чітко визначити, у чому полягає проблема, і які фактори на неї впливають.

- оцінювати альтернативи: Підприємець із критичним мисленням не обирає рішення на основі емоцій або імпульсивних бажань, а проводить детальний аналіз варіантів.

- прогнозувати наслідки: Вміння передбачити, як конкретне рішення вплине на бізнес у середньостроковій та довгостроковій перспективі, є важливим аспектом прийняття зважених рішень.

- аналізувати результати: Після прийняття рішення важливо оцінити його ефективність та зробити висновки для майбутніх рішень.

Для цього підприємці використовують різноманітні інструменти, такі як SWOT-аналіз, сценарне планування, аналіз фінансових показників тощо. Крім того, важливими є навички ефективного збору і систематизації інформації, що дозволяє здійснювати обґрунтовані прогнози і ухвалювати рішення на основі фактів, а не емоцій.

Для того щоб критичне мислення стало ефективним інструментом у підприємницькій діяльності, важливо постійно працювати над його розвитком:

- постійно навчатися і саморозвиватися Вивчення нових підходів до управління бізнесом, участь у тренінгах та семінарах.

- практикувати мислення: Регулярно вирішувати бізнес-кейси, брати участь у симуляціях, аналізувати реальні ситуації з підприємницької практики.

- обговорювати з іншими підприємцями: Спілкування з колегами по галузі, обмін досвідом і критичний аналіз можливих рішень.

- здійснювати рефлексію та самооцінку: постійно аналізувати власні рішення, ставити собі запитання «чому я вибрав саме цей шлях?» і шукати способи вдосконалення.

Висновки. Розвиток критичного мислення є необхідною умовою для успішного підприємництва. Це не лише допомагає приймати обґрунтовані і зважені рішення, а й дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, знаходити нові можливості для розвитку та зменшувати ризики для бізнесу. Сучасні підприємці, які здатні критично оцінювати ситуацію і прогнозувати наслідки своїх рішень, мають набагато більше шансів на успіх в конкурентному середовищі.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА-ПІДПРИЄМЦЯ

Карабут М.Ю., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасний світ бізнесу зазнає стрімких трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції. Важливим для розвитку бізнесу в транформаційних умовах є підприємницька активність, адже саме підприємці створюють робочі місця, розвивають економіку та впроваджують інновації. Проте, щоб досягти успіху у власній справі, недостатньо лише мати ідею чи стартовий капітал, потрібно володіти підприємницькими компетенціями, а також компетенціями менеджера.

Основний текст. Підприємець є людиною, яка самостійно організовує та веде власну справу, щоб отримати прибуток. Іншими словами, це той, хто створює бізнес, управляє ним і бере на себе відповідальність за його успіх або невдачу.

Менеджер є людиною, що організовує роботу інших людей для досягнення спільної мети. Щоб ефективно управляти людьми, ресурсами і процесами.

Отже, підприємець, здійснюючи підприємницьку діяльність виконує менеджерські функції також. Тому, менеджер-підприємець стає ключовою фігурою, здатною не лише заснувати бізнес та організовувати ефективне здійснення підприємницької діяльності, а й забезпечувати його динамічний розвиток.

Компетенції підприємця – це сукупність знань, умінь, навичок і особистих якостей, які дозволяють ефективно створювати, організовувати та управляти бізнесом. Це не лише професійні знання, але й риси характеру, стиль мислення та здатність до постійного розвитку.

Компетенції менеджера – це поєднання знань, умінь, практичних навичок та особистісних якостей, які дають змогу ефективно виконувати управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і комунікацію.

Отже, компетенція сучасного менеджера-підприємця — це не просто сукупність знань, умінь і навичок, а цілісна система характеристик, яка охоплює професійні, особистісні, соціальні та етичні аспекти [3, с. 46]. Її розвиток є не лише індивідуальним завданням кожного фахівця, а й частиною освітньої та управлінської політики держави й бізнес-структур [2].

У контексті сучасної економіки термін «компетенція» набуває особливого значення, адже він охоплює не лише професійні знання, але й здатність ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Компетенція менеджера-підприємця трактується як інтегративна характеристика особистості, що включає знання, навички, цінності, установки та поведінкові особливості, необхідні для досягнення успіху в підприємницькій діяльності [1, с. 45].

Менеджер-підприємець є суб’єктом, який поєднує функції управління та створення нового бізнесу, що вимагає від нього високої адаптивності, стратегічного мислення, інноваційного підходу та лідерських якостей. Він повинен не лише володіти знаннями у сфері економіки, маркетингу, фінансів, а й уміти ефективно комунікувати, будувати команду, приймати ризиковані рішення та нести відповідальність за їх наслідки [3, с. 28].

Науковці та практики виділяють низку базових компетенцій, які мають вирішальне значення для ефективного функціонування менеджера-підприємця в сучасному бізнес-середовищі:

Стратегічна компетентність – здатність аналізувати зовнішнє середовище, прогнозувати зміни, формулювати місію, бачення та цілі підприємства [2, с. 91].

Інноваційна компетентність – здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інноваційні рішення, використовувати сучасні цифрові технології [4, с. 101].

Лідерська компетентність – вміння надихати команду, будувати ефективні комунікації, управляти конфліктами [5, с. 67].

Фінансово-економічна компетентність – розуміння фінансових процесів, аналіз звітності, планування бюджету [3, с. 31].

Соціальна та емоційна компетентність – емпатія, соціальна відповідальність, вміння працювати в команді та враховувати потреби інших [1, с. 49].

Згідно з результатами досліджень, саме поєднання технічних (hard skills) і м'яких (soft skills) навичок є передумовою для сталого професійного зростання менеджера-підприємця [6, с. 55]

Слід зауважити, що вагомий вплив на формування управлінських компетенцій справляє система вищої освіти. В умовах переходу до компетентісної моделі освіти значна увага приділяється інтеграції теоретичних знань з практичними навичками. Ефективними інструментами тут виступають проєктне навчання, бізнес-кейси, симуляційні модулі, стартап-інкубатори [3, с. 96].

Водночас, особливу роль у формуванні компетенцій відіграє викладач-наставник, який спрямовує студента не лише як джерело знань, а як фасилітатор розвитку особистісного потенціалу. Такий підхід дозволяє сформувати стійку мотивацію до саморозвитку, вміння адаптуватися до змін і критично мислити [7, с. 118].

Поза межами навчального закладу розвиток компетенцій продовжується у процесі підприємницької діяльності. Саме реальні бізнес-ситуації, що вимагають швидких і виважених рішень, сприяють загартуванню управлінських навичок. Підприємництво — це постійна практика прийняття рішень в умовах невизначеності, управління ризиками, ведення переговорів та формування ділових зв'язків [4, с. 108].

У сучасних умовах варто зазначити зростаючу роль цифрових компетенцій: знання бізнес-аналітики, основ програмування, роботи з CRM-системами, вміння використовувати big data для прийняття рішень. Також важливими є екологічна та етична відповідальність, які дедалі більше впливають на реноме підприємця і стійкість бізнесу [5, с. 71].

Висновки. Компетенція сучасного менеджера-підприємця формується на перетині професійних знань, особистих якостей та соціально-етичних установок і поєднує в собі компетенції менеджера та підприємця. Її розвиток є динамічним процесом, що триває упродовж усього професійного життя, і потребує адаптації до стрімких змін економічного середовища. В умовах цифровізації та глобалізації бізнесу особливої ваги набувають інноваційна, стратегічна та емоційна компетентність, які повинні формуватися не лише в межах освітнього процесу, а й через практичну підприємницьку діяльність.

Література

1. Савченко Л.І. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

2. Зубенко В.П. Компетентнісний підхід у підготовці менеджерів: монографія. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2018. 264 с.

3. Васильченко В.М. Професійна підготовка менеджерів: сучасні виклики. Харків: ХНЕУ, 2021. 284 с.

4. Козак Ю.Г., Лапін В.І. Підприємництво в умовах цифрової економіки. Харків: Фінанси і статистика, 2021. 198 с.

5. Мельник А.Ф. Етика та соціальна відповідальність в управлінні. Київ: Академвидав, 2020. 240 с.

6. Гуменюк Н.І. Soft skills у підготовці управлінців: виклики XXI століття. Львів: Літопис, 2019. 176 с.

7. Павленко О.В. Освітній супровід розвитку компетенцій менеджерів. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. 193 с.

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ЯК КЛЮЧОВОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ФАХІВЦІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

Мельник А.В., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасному світі, що перебуває в стані постійних економічних коливань, цифрової трансформації та соціальних викликів, поняття фінансової грамотності набуває особливого значення не лише на побутовому, а й на професійному рівні. Особливо це стосується фахівців банківської сфери, які не лише працюють з фінансовими інструментами, але й активно впливають на економічну поведінку населення та підприємств. В умовах війни, інфляції, зміни монетарної політики та загальної економічної невизначеності професійна діяльність банківських працівників дедалі більше вимагає не просто технічних знань, а здатності адаптуватися, діяти стратегічно, приймати зважені рішення в інтересах як клієнтів, так і фінансової установи загалом[1].

Фінансова грамотність у цьому контексті є не лише основою професійної компетентності, а й важливим підприємницьким інструментом, який дозволяє виявляти нові можливості, прораховувати ризики, впроваджувати інновації, а головне – ефективно та прозоро управляти фінансовими потоками. Саме тому розвиток фінансової грамотності є критично важливим аспектом у формуванні майбутніх банківських працівників та у підтримці високого професійного рівня вже діючих фахівців.

Основний текст. Фінансова грамотність традиційно визначається як здатність людини приймати ефективні фінансові рішення, управляти особистими чи корпоративними фінансами, розуміти основні механізми роботи фінансового ринку, а також орієнтуватися у системі оподаткування, кредитування, інвестування та страхування. У випадку банківських фахівців це поняття значно розширюється і передбачає не лише володіння знаннями, але й уміння застосовувати їх у складних практичних ситуаціях [2]. Працівник банку має не лише знати фінансові продукти, але й розуміти, як саме ті чи інші рішення вплинуть на бізнес клієнта, мати навички прогнозування можливих змін на фінансовому ринку, уміти адаптувати фінансові інструменти до потреб конкретної особи чи компанії.

Усе це свідчить про те, що фінансова грамотність в умовах сьогодення трансформується у більш складну форму – форму підприємницької компетентності. Підприємництво, у широкому розумінні, передбачає здатність бачити нові можливості, брати на себе відповідальність за ризики, ініціювати зміни і забезпечувати їх реалізацію. В банківській справі це проявляється у здатності створювати нові банківські продукти, адаптувати кредитну політику до потреб ринку, ініціювати програми фінансової освіти для населення, вести конструктивний діалог з клієнтом і запропонувати йому не просто стандартну послугу, а рішення, яке відповідає його довгостроковим фінансовим інтересам [3].

Особливої ваги ці аспекти набувають у період кризи, з якою стикається українська економіка з 2022 року [1]. Велика кількість малих та середніх підприємств зазнали втрат або змушені були змінити профіль діяльності. У таких умовах фахівець банку, який володіє високим рівнем фінансової грамотності, може стати для клієнта партнером і радником. Наприклад, він може не лише оцінити кредитоспроможність підприємства, але й запропонувати варіанти фінансування з урахуванням умов грантової підтримки, державних програм чи нових фінансових механізмів, які з’являються в умовах відновлення економіки.

Досвід провідних банків показує, що працівники, які мають високий рівень фінансової обізнаності, значно ефективніше взаємодіють з клієнтами, сприяють підвищенню рівня фінансової дисципліни, розширюють портфель послуг та формують позитивний імідж фінансової установи. Таким чином, розвиток фінансової грамотності є важливим чинником не лише індивідуального професійного зростання, але й стратегічної переваги банку на ринку фінансових послуг [2].

На жаль, у вітчизняній системі освіти рівень фінансової грамотності студентів фінансово-економічних спеціальностей часто не відповідає сучасним вимогам ринку. Освітні програми значною мірою зорієнтовані на теоретичні дисципліни, тоді як практичні навички формуються недостатньо. Це створює розрив між знаннями, які отримує студент, і тими компетентностями, які очікує від нього роботодавець [4]. Подолання цього розриву є першочерговим завданням як для вищих навчальних закладів, так і для самих студентів, які мають усвідомити потребу в постійному самоосвіті, опануванні нових інструментів і технологій, вивченні актуальних кейсів із сучасної банківської практики.

З огляду на це, перспективним напрямом є інтеграція фінансової грамотності як окремого міждисциплінарного компоненту в програми підготовки фахівців банківської справи [5]. Крім того, особливу увагу слід приділити формуванню soft skills, які безпосередньо пов'язані з підприємницьким мисленням: аналітичне мислення, креативність, комунікаційні навички, емоційний інтелект. Саме поєднання глибоких знань з фінансів та розвинених особистісних навичок формує того фахівця, який здатен бути не просто виконавцем, а творцем банківських інновацій і рушієм змін у фінансовій галузі [6].

Висновки. Отже, фінансова грамотність у сучасному світі – це не просто необхідний мінімум знань для працівника банку, а ключовий елемент його професійної ідентичності. Вона є тією основою, яка забезпечує прийняття виважених рішень, ефективну комунікацію з клієнтами, вміння працювати з ризиками та впроваджувати інновації. Успішний банківський працівник – це водночас фінансовий консультант, аналітик, стратег, психолог, менеджер проєктів і комунікатор. І всі ці ролі об'єднує саме здатність мислити фінансово грамотно.

Формування цієї здатності має починатися вже з перших курсів навчання і супроводжуватися реальними практиками, стажуваннями, обговоренням актуальних кейсів, спілкуванням з представниками фінансового бізнесу. Лише таким чином можна досягти того рівня професійної підготовки, який дозволить українським банківським фахівцям не лише витримувати конкуренцію на ринку праці, а й бути активними учасниками відновлення економіки України у повоєнний період.

Таким чином, розвиток фінансової грамотності як ключового підприємницького інструменту є запорукою ефективної роботи банківської сфери, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення фінансової стабільності національної економіки в цілому. Саме цей чинник має бути у фокусі не лише освітніх реформ, а й стратегічних рішень самих банківських установ.

Література

1. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. *Національний банк України. Офіційний документ.* 2020. URL: https://surl.lu/pjozlu

2. Фінграмотність – Центр фінансових знань «Талан». *Національний банк України. Інформаційний ресурс.* 2020. URL: https://surl.lu/uwecwh

3. Шевченко О.М., Рудич Л.В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Електронний репозитарій Полтавського національного технічного університету*. 2022. URL: https://surl.li/zlbwnf

4. Петренко Н.О. Фінансова грамотність як ключ до стабільності банківського сектору: аналіз і перспективи. *Фінансовий університет*. 2021. URL: https://surl.li/pchwrl

5. Financial Education Programs and Strategies: Approaches and Available Resources. *World Bank.* 2017. URL: https://surl.li/toedur

6. Financial Education Report 2019/20. *European Banking Authority*. 2020. URL: https://surl.li/vqgqoy

СЕКЦІЯ 6: ОБЛІК, АУДИТ І ОПОДАТКУВАННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ОЦІНКА АКТИВІВ І ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Юрченко О.С., PhD,
Київський фаховий коледж прикладних наук,
м. Київ, Україна

Вступ. Зміни умов господарювання підприємств при воєнному стані в Україні призводять до ускладнення процесу оцінки вартості активів і зобов'язань, до зниження контролю за активами, зростання ризиків їх неправильної ідентифікації, оцінки і використання, що відображаються у бухгалтерському обліку та звітності. Оцінка активів і зобов'язань відіграє ключову роль у забезпеченні достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Її фундаментальне значення чітко простежується при вивченні положень Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності, національних стандартів бухгалтерського обліку, а також Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Згідно з Концептуальною основою складання та подання фінансових звітів «оцінювання (оцінка) – це процес визначення грошових сум, за якими мають визнаватися і відображатися елементи фінансових звітів у балансі та в звіті про прибутки та збитки» [2]. Ідентифікація активу ґрунтується на сукупності критеріїв, зокрема: його відокремленості як об'єкта обліку, наявності попередньої події, що зумовила виникнення права на нього, теперішнього характеру контролю над ресурсом, а також потенціалу генерування майбутніх економічних вигід. Такий підхід відповідає методологічним засадам сучасної теорії бухгалтерського обліку.

Основний текст. Концептуальна основа фінансової звітності передбачає типи невизначеності активів та розкриває їх вплив на фінансову інформацію. «…До типів невизначеності активів належать: 1) невизначеність активу – означає неможливість його ідентифікації; 2) невизначеність результату – невизначеність суми або часу надходження очікуваних економічних вигід; 3) невизначеність оцінки – виникає при первинному визнанні активів та їх оцінці на дату балансу». Крім того, було спрощено вимоги до визнання окремих груп активів, а саме: «…визнання нематеріальних активів, які перебувають у процесі розробки; визнання на балансі активів операційної оренди та похідних фінансових інструментів за умови невизначеності розміру очікуваних вигід, критерії доречності та достовірності. Згідно з оновленою редакцією Концептуальної основи можна встановлювати метод, який слід використовувати під час здійснення облікової оцінки» [2]. Проте у багатьох випадках концептуальна основа фінансової звітності не визначає одного методу або необхідна основа оцінки визначає, чи дозволяє використання альтернативних методів. Управлінський персонал може розробляти та запроваджувати конкретні заходи контролю на основі моделі, використаної для здійснення облікових оцінок, незалежно від того, чи є ця модель власною моделлю управлінського персоналу або зовнішньою моделлю. У деяких випадках необхідним є розкриття конкретної інформації стосовно невизначеності оцінювання, а саме: «…про припущення облікових оцінок за справедливою вартістю, які призводять до більшої ймовірності або величини суттєвого коригування балансової вартості активів і зобов'язань після кінця періоду; про рівень доступності ризику суб'єкта господарювання, включаючи кредитний ризик, ризик ліквідності та ринковий ризик…».

Основною умовою для включення конкретної статті у звітність є її відповідність визначенню об'єкта обліку та критеріям її визнання. Положенням про Принципи фінансової звітності передбачено використання поняття «вимірювання» активів і зобов'язань, що означає опис статті та величини у грошовому вимірі з подальшим її відображенням у фінансовій звітності за умови відповідності встановлених критеріїв. Так, актив визнається у балансі тоді, коли є висока вірогідність отримання економічних вигід у найближчому звітному періоді. Під

майбутніми економічними вигодами розуміється здатність підприємства генерувати грошові потоки у процесі виробничої діяльності.

Визнання активу обов'язково передбачає одночасне визнання зобов'язання відповідно до принципу подвійного запису. Визнання зобов'язання у балансі здійснюється за умови існування ймовірності вибуття економічних ресурсів підприємства, що зумовлює зменшення його економічних вигід у результаті виконання господарських зобов'язань. У контексті принципу безперервності діяльності підприємства передбачається, що обсяг активів має бути достатнім для своєчасного та повного погашення зобов'язань. З метою оцінювання спроможності підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок власних поточних активів доцільно застосовувати показник чистого робочого капіталу, який відображає різницю між оборотними активами та поточними зобов'язаннями.

Критерії та методи оцінки об'єктів обліку – активів, зобов'язань, капіталу визначаються у відповідних стандартах обліку. Згідно зі ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» «…пріоритетною є оцінка активів за їх історичною (фактичною) собівартістю…» [1]. МСФЗ пропонують дві моделі для визнання активів і зобов'язань у балансі – витратну і поточної вартості та передбачають оцінку статей звітності та ведення поточного бухгалтерського обліку за історичною вартістю залежно від об'єкта обліку, але як альтернативний підхід дозволяють оцінку за поточною вартістю. Водночас застосування моделі поточної вартості вимагає постійної поточної переоцінки активів. Оцінка доходів, витрат та капіталу є похідною від оцінки активів та зобов'язань і залежною від неї, тобто їх вартісна оцінка залежить від оцінки активів і зобов'язань[5].

З метою підвищення достовірності та релевантності фінансової звітності доцільним є використання комбінованого підходу до оцінки об'єктів обліку — за первісною та справедливою вартістю. Такий підхід забезпечує можливість порівняльного аналізу фінансової інформації для стейкхолдерів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Методи оцінки справедливої вартості активів визначено МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості», де «…справедлива вартість – це ринкова оцінка, а не оцінка з урахуванням специфіки суб'єкта господарювання. Для деяких активів та зобов'язань може бути ринкова інформація або ринкові операції, інформація про які є відкритою. Для інших активів та зобов'язань може не бути ринкової інформації або ринкових операцій, інформація про які є відкритою…» [4].

Попри різноманітність підходів до оцінки, концептуальна мета визначення справедливої вартості залишається незмінною — встановлення ціни, за якою могла б бути здійснена звичайна операція продажу активу або передача зобов'язання між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами на дату оцінки в умовах діючого ринку.

Інформація про справедливу вартість забезпечує уніфіковану економічну основу для порівняння фінансових інструментів, незалежно від мети їх використання, строків набуття або характеристик емітентів. Такий підхід підвищує аналітичну цінність фінансової звітності та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських і інвестиційних рішень. Водночас застосування справедливої вартості як критерію оцінки активів супроводжується ризиками, пов'язаними з потенційною можливістю маніпуляцій. Це, у свою чергу, може впливати на об'єктивність і достовірність фінансової звітності, суперечачи базовим принципам бухгалтерського обліку. Одним із чинників, що зумовлює такі ризики, є відсутність чітко регламентованої законодавчої методики оцінювання справедливої вартості активів, що залишає простір для суб'єктивних суджень і заниження або завищення вартості об'єктів обліку.

Згідно з МСФЗ 13, «справедлива вартість активів і зобов'язань – це ціна, яка була б отримана при продажу активу або сплачена при передачі зобов'язання за здійсненою операцією між учасниками ринку на дату оцінки. Тому в обліковій політиці необхідно передбачати оцінку за справедливою вартістю фінансових інструментів за такими рівнями: 1) ціни котирування (нескориговані) на активних ринках на ідентичні активи або зобов'язання на дату оцінки; 2) порядок формування інформації щодо активів чи зобов'язань, які можна оцінити прямо або опосередковано (окрім цін котирування, віднесених до 1-го рівня);

3) процедури формування інформації щодо активів чи зобов'язань, яких немає у відкритому доступі» [6].

Фінансові зобов'язання оцінюються за амортизованою собівартістю, крім фінансових зобов'язань, призначених для перепродажу. На оцінювання об'єктів обліку і звітності впливають фактори невизначеності, зумовлені мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства за умовами використання активів. У результаті господарської діяльності можуть виникнути події, що призведуть до невизначеності, тобто стає незрозуміло, станеться чи не станеться якась подія у майбутньому. Це має назву умовні зобов'язання або умовні активи. Умовне зобов'язання – це наслідок умовного факту або події, який з високою імовірністю призведе до зменшення економічних вигід та існування якого може бути підтверджене лише настанням або ненастанням подій, які не контролюються підприємством.

Висновки. Облік зобов'язань також впливає на безперервність діяльності підприємств. Згідно з НП(С)БО 11 «Зобов'язання» [3] до зобов'язань відносять коротко- та довгострокові кредити банків, поточну кредиторську заборгованість за довгостроковими кредитами, за товари, роботи, послуги, за розрахунками з бюджетом, у тому числі з податку на прибуток, за розрахунками зі страхування, за розрахунками з оплати праці, за розрахунками з учасниками, за розрахунками із внутрішніх розрахунків; короткострокові векселі видані, поточні та довгострокові забезпечення. Здатність суб'єкта господарювання вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями є індикатором його фінансової стійкості та платоспроможності, що своєю чергою є запорукою подальшого існування підприємства.

Формування облікової інформації щодо оцінки активів і зобов'язань з позицій економічних вигід надає можливість спрогнозувати зміни щодо створення доданої вартості підприємства.

Література

1. Закон України № 996–XIV від 16.07.1999 р., зі змінами та доповненнями, поточна редакція від 01.07.21. «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

2. Концептуальна основи фінансової звітності від 01.09.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text

3. НП(С)БО 11 «Зобов'язання». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text

4. НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text

5. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text

6. МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_068#Text

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СКЛАДАННЯ КОНСОЛІДОВАНОЇ ТА КОМБІНОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Сєдашов М.О., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Журату К.О., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Манухіна М. Ю., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних умовах глобалізації економіки та зростання ролі корпоративного сектору особливого значення набуває формування достовірної, прозорої та повної фінансової інформації про діяльність груп компаній. Консолідована та комбінована фінансова звітність відіграють ключову роль у забезпеченні інформаційної відкритості підприємств для користувачів, зокрема інвесторів, банківських установ, державних органів і потенційних партнерів. Консолідована звітність дозволяє відобразити фінансовий стан та результати діяльності юридично пов'язаних підприємств як єдиного економічного суб'єкта, а комбінована звітність – надає можливість презентувати фінансову інформацію про підприємства, які функціонують спільно, але не мають юридичного зв'язку у формі «материнське-дочірнє підприємство». Однак процес формування обох типів звітності пов'язаний із низкою проблемних питань як нормативного, так і практичного характеру.

Основний текст. Значна кількість бізнес-груп в Україні свідомо створюється з непрозорою з юридичної точки зору структурою, в якій неможливо виділити або навіть простежити материнську компанію. Це дозволяє оптимізувати податкове навантаження на бізнес, зменшити ризики рейдерських атак та уникнути потрапляння до великих підприємств з обов'язковим проходженням аудиторських перевірок. Донедавна для юридично непов'язаної групи копаній, складання консолідованої фінансової звітності не передбачалося. Але оновлена концептуальна основа фінансової звітності 2018 року тепер містить термін «комбінована фінансова звітність».

Прикладом групи компаній з непрозорою структурою є компанії, які належать певній фізичній особі та її близьким родичам, але між собою юридично не взаємопов'язані. Для таких компаній рано чи пізно постане питання ефективного залучення інвестицій, яке буде ускладнено через неможливість формувати фінансову звітність загального призначення, яка б розкривала потенціал таких груп. Виходом є складання комбінованої фінансової звітності.

Відповідно до Концептуальної основи фінансової звітності [1, п. 3.12] під комбінованою фінансовою звітністю розуміється фінансова звітність суб'єкта господарювання, що звітує, якщо він складається з двох або більшого числа суб'єктів господарювання, не пов'язаних один з одним відносинами материнського та дочірнього підприємства.

Головною вимогою користувачів комбінованої фінансової звітності є отримання у звітності показників, які відображають діяльність групи підприємств, як єдиної економічної одиниці: який реальний стан групи, чи відбулася зміна капіталу і як функціонує майно. Таку інформацію не надає ані окрема фінансова звітність, ані зведена фінансова звітність.

Стандарти МСФЗ не містять детальних вказівок щодо підготовки комбінованої фінансової звітності, тому підготовка такої звітності може бути складною. Як наслідок, потрібне суттєве судження, засноване на меті, для якої складається фінансова звітність, щоб переконатися, що вона відповідає меті надання основним користувачам відповідної інформації, яка достовірно відображає те, що вона має представляти.

Порядок дій при складанні комбінованої фінансової звітності аналогічний порідку складання консолідованої фінансової звітності відповідно до МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність». Включенням є відображення капіталу компаній. В комбінованій

фінансовій звітності капітали всіх компаній Групи складаються, так як між такими компаніями відсутні відносини «материнська компанія – дочірня компанія», а наявна приналежність одному інвестору або групі інвесторів. До того ж є певні практичні труднощі при складанні комбінованої звітності особливо, коли необхідно перевести фінансову звітність іноземних підприємство до валюти подання. МСБО (IAS) 21 «Вплив змін валютних курсів» визначає порядок переведення у валюту подання лише активів та зобов'язань – за курсом закриття на дату звіту і доходів та витрат – за валютними курсами на дату операцій. Про порядок перерахування статей капіталу мова не йдеться.

На практиці дуже складним є процес перерахування доходів та витрат за курсом на дату операції тому може застосовуватися середньорічний валютний курс. Стосовно капіталу у вітчизняній практиці використовується або історичний курс, або курс на дату закриття. Різниці, які виникають при застосуванні різних курсів не визнаються доходами чи витратами у Звіті про прибутки та збитки, а подаються окремим рядком у складі Звіту про власний капітал як «Різниці від зміни курсу». При чому такі різниці можуть бути від'ємними.

При наявності на кінець періоду залишків заборгованості по отриманим чи сплаченим авансам по внутрішньо груповим операціям в різних валютах та їх перерахуванні за курсом закриття при перерахунку валюти до валюти подання може виникнути різна сума залишку однієї ж заборгованості. На нашу думку для коректного визначення залишку у функціональній валюті з метою подальшого виключення внутрішньо групової операції також доцільно використовувати курс на дату операції. В такому випадку для збалансування показників Звіту про фінансовий стан також можна застосовувати «Різниці при зміні курсу». При перерахунку показників капіталу за курсом закриття кожного року необхідно буде перераховувати залишки, які були оцінені у минулому році за іншим курсом з відображенням різниці.

Ще однією проблемою може бути відображення у різних звітних періодах внутрішньо групових операції по придбанню/продажу товарно-матеріальних цінностей. Іноземні підприємства відображають доходи за датою відвантаження ТМЦ, а вітчизняні – після їх розмитнення. Такі операції потребують перенесення до інших звітних періодів.

Водночас у міжнародній та національній практиці чітко врегульованою та нормативно закріпленою є процедура складання консолідованої фінансової звітності, яка застосовується у разі існування юридично оформлених відносин контролю між материнською та дочірніми компаніями. Така звітність дозволяє надати цілісне уявлення про фінансовий стан і результати діяльності групи як єдиного економічного суб'єкта та базується на чітко визначених стандартах і принципах.

Консолідована фінансова звітність призначена для характеристики загального фінансового стану та спільного фінансового результату діяльності групи підприємств як єдиної економічної одиниці, всіх компаній, які входять у сферу консолідації, а також здійснення порівняльного аналізу всіх методик складання консолідованої фінансової звітності та виявленні доцільності їх застосування в Україні. Порядок складання і подання консолідованої фінансової звітності регулюється: 1. МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність»; 2. МСБО 27 «Консолідована та окрема фінансова звітність»; 3. МСБО 21 «Вплив змін валютних курсів»; 4. МСФЗ 12 «Розкриття інформації про частки участі в інших суб'єктах господарювання»; 5. МСБО 28 «Інвестиції в асоційовані підприємства»; 6. НПСБО 2 «Консолідована фінансова звітність»; 7. НПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»; 8. Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2].

Складання консолідованої звітності базується на певних базових умовах:

1. Консолідовану фінансову звітність готує і подає материнське підприємство.
2. До консолідованої фінансової звітності належать показники фінансової звітності всіх дочірніх підприємств, за винятком показників фінансової звітності тих дочірніх підприємств, які не належать із певних причин (контроль дочірнього підприємства є тимчасовим, оскільки воно було придбане й утримується лише з метою його наступного продажу протягом короткострокового періоду; дочірнє підприємство здійснює діяльність в умовах, які обмежують його здатність передавати кошти материнському підприємству).

3. Материнське підприємство не подає консолідовану фінансову звітність за наявності певних умов: 1) якщо воно є дочірнім підприємством іншого підприємства (повністю або частково належить іншому підприємству); 2) власники неконтрольованої частки поінформовані про це і не заперечують; 3) якщо воно не є емітентом цінних паперів; 4) якщо його материнське підприємство складає консолідовану фінансову звітність, яка є загальнодоступною.

4. Дочірнє підприємство вважають контрольованим із боку материнського підприємства за наявності деяких умов: 1) материнське підприємство має владні повноваження щодо дочірнього підприємства; 2) результати діяльності дочірнього підприємства безпосередньо призводитимуть до змін у складі і вартості активів, зобов'язань, власного капіталу материнського підприємства; 3) материнське підприємство має фактичну можливість для здійснення владних повноважень.

5. У разі, якщо дочірнє підприємство перестає бути контрольованим, материнське підприємство: а) не вміщує показників такого дочірнього підприємства до консолідованої фінансової звітності; б) визнає фінансові інвестиції в дочірнє підприємство за справедливою вартістю та відображає їх, а також будь-яку дебіторську заборгованість та зобов'язання в розрахунках із дочірнім підприємством згідно з відповідними НП(С)БО; в) припиняє визнавати інший сукупний дохід, пов'язаний із таким дочірнім підприємством; г) визнає доходи і витрати, пов'язані з втратою контролю.

6. Фінансова звітність материнського підприємства та його дочірніх підприємств, що використовується в процесі складання консолідованої фінансової звітності, складається за той самий звітний період і на ту саму дату балансу.

7. Консолідовану фінансову звітність складають із фінансової звітності групи підприємств із використанням єдиної облікової політики для подібних операцій. Якщо облікова політика одного з дочірніх підприємств відрізняється від політики, що використовується для складання консолідованої звітності, то до об'єднання такої звітності зі звітністю материнського підприємства вона узгоджується з обліковою політикою, яка використовується для складання консолідованої фінансової звітності.

Консолідація фінансової звітності проходить у декілька етапів:

Етап 1. Підготовка окремих фінансових звітів підприємств, які входять до складу групи, до процесу консолідації.

Етап 2. Консолідація гудвілу.

Етап 3. Консолідація накопиченого капіталу.

Етап 4. Визначити та відокремити частку меншості в чистих активах і чистому прибутку (збитку) дочірніх підприємств.

Етап 5. Безпосереднє складання консолідованої фінансової звітності: постатейне підсумовування показників фінансової звітності дочірніх підприємств із аналогічними показниками фінансової звітності материнського підприємства.

Висновок. Отже, складання комбінованої та консолідованої фінансової звітності є важливим інструментом забезпечення прозорості фінансової інформації про діяльність груп підприємств. Комбінована звітність дає змогу сформувати цілісну картину економічної діяльності юридично не пов'язаних суб'єктів, тоді як консолідована звітність регламентовано відображає результати функціонування пов'язаних підприємств як єдиного суб'єкта господарювання. Удосконалення нормативного регулювання, методичних підходів і практичного застосування обох видів звітності є необхідною умовою підвищення якості фінансової інформації та ефективного управління в умовах сучасної економіки.

Література

1. Концептуальна основа фінансової звітності. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU17081?an=1555

2. Головацька С.І., Куцик П.О., Шевчук В.О. Консолідована фінансова звітність: генезис нормативно-правового регулювання в Україні. Облік і фінанси. 2018. № 4. С. 26-37.

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВИХ ПРОЦЕСІВ

Тіщенко І.В., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Рудич М.В., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх зростаючий вплив на всі сфери економічного життя, включаючи систему оподаткування, обумовлюють необхідність пошуку нових рішень. Традиційні податкові процеси часто характеризуються складністю, непрозорістю та значними адміністративними витратами. У цьому контексті технологія блокчейн, відома своїми властивостями децентралізації, незмінності даних та можливістю автоматизації, розглядається як перспективний інструмент для модернізації податкового адміністрування. Хоча блокчейн не є панацеєю для всіх проблем податкової системи, його застосування може сприяти зменшенню адміністративного тягаря та скороченню "податкового розриву" [1]. Використання технології блокчейн з метою підвищення прозорості та ефективності податкових процесів, а також для зниження ризиків ухилення від сплати податків, супроводжується низкою потенційних переваг та певними викликами, що потребують розгляду.

Основний текст. Технологія блокчейн, що базується на принципі розподіленого реєстру, пропонує низку унікальних характеристик, корисних для оподаткування. Ключові атрибути технології включають забезпечення прозорості (доступ до хронологічно впорядкованих та змістовно повних записів, які не підлягають редагуванню), контроль доступу до мережі, високий рівень безпеки (незмінність та захищеність даних від підробки) та оновлення інформації в режимі реального часу для всіх учасників. Однією з основних переваг є гарантування цілісності та достовірності податкової інформації, що є критично важливим для аудиту, контролю та вирішення податкових спорів. Блокчейн дозволяє фіксувати інформацію з багатьох точок зору, роблячи її більш детальною, видимою та достовірною [2].

Потенціал для підвищення ефективності податкових процесів є значним. Застосування смарт-контрактів на базі блокчейну може автоматизувати обчислення та сплату певних видів податків, наприклад, ПДВ при транзакціях, в режимі реального часу. Це дозволить скоротити час на обробку даних, зменшити кількість помилок та знизити адміністративні витрати. Порівняння традиційного податкового адміністрування та блокчейн-рішень за ключовими критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційних методів адміністрування з технологією блокчейн

Критерій	Традиційне адміністрування	Блокчейн
Прозорість	Обмежена, контрольоване середовище	Повна прозорість для учасників мережі
Надійність	Дані можуть підлягати змінам/помилкам	Незмінність та достовірність записів
Швидкість обробки	Від кількох днів до тижнів	У режимі реального часу
Ризик шахрайства	Високий	Мінімізований
Адміністративне навантаження	Високе	Автоматизоване

Децентралізований характер блокчейну також може сприяти спрощенню міжнародних податкових операцій та обміну інформацією між податковими адміністраціями різних країн. Важливо, що блокчейн може допомогти у верифікації трансфертного ціноутворення, надаючи більшу впевненість у даних, що надаються регуляторам.

Можливі напрямки практичного застосування блокчейну в податковій сфері включають створення захищених реєстрів, автоматизацію адміністрування ПДВ та боротьбу з

шахрайством у цій сфері, відстеження ланцюгів постачання для контролю за сплатою акцизів, а також надання більшої видимості мікротранзакціям в економіці спільного споживання.

Хоча блокчейн не запобігає введенню неправдивої інформації на самому початку, він значно полегшує виявлення помилок та шахрайства завдяки прозорості. В Україні вже реалізуються пілотні проєкти, що демонструють потенціал блокчейн-технологій. Зокрема, Національний банк України проводить тестування е-гривні, цифрової валюти, яка може стати підґрунтям для автоматизації розрахункових операцій, включаючи ПДВ. Іншим прикладом є використання блокчейну Державним агентством лісових ресурсів для моніторингу ланцюгів постачання деревини, досвід якого потенційно може бути масштабований на інші галузі. Дослідження також підтверджують переваги застосування блокчейну для автоматизації процесів адміністрування ПДВ та як інструменту протидії корупційним проявам [3].

Незважаючи на значний потенціал, впровадження блокчейн-технологій в податкові процеси пов'язане з низкою викликів. До них належать необхідність розробки відповідного нормативно-правового регулювання, забезпечення сумісності з існуючою інфраструктурою, вирішення питань масштабованості. Також важливими є питання кібербезпеки, захисту персональних даних та потреба у кваліфікованих фахівцях. Існує потреба в експериментах та сміливості для випробування різних застосувань, починаючи з невеликих проектів, спрямованих на вирішення конкретних проблем [4].

Значні початкові інвестиції в розробку та інфраструктуру також можуть стати перешкодою. Ключовою передумовою для успішної інтеграції блокчейн-технологій у податкову систему України є формування вичерпної нормативно-правової бази. Це законодавство має адекватно адресувати особливості функціонування децентралізованих систем, гарантувати належний захист персональних даних та чітко регламентувати процедури обміну інформацією між усіма учасниками фінансових транзакцій. Не менш важливим аспектом є забезпечення відповідного рівня підготовки фахівців: працівники податкових органів та фінансових установ потребують комплексного навчання для ефективного використання нових технологій, що охоплює як технічні навички роботи з блокчейном, так і глибоке розуміння правових та етичних аспектів цифрового аудиту та адміністрування.

Висновки. Упровадження блокчейн-технологій у податкову сферу має значний потенціал для підвищення прозорості, ефективності та довіри до податкової системи. Для досягнення цього необхідним є комплексний підхід, що охоплює формування відповідної нормативно-правової бази, створення сприятливого інституційного середовища, інвестування у цифрову інфраструктуру та підвищення цифрової компетентності фахівців. Поступове запровадження блокчейн-рішень сприятиме модернізації податкового адміністрування, мінімізації корупційних ризиків та підвищенню фіскальної ефективності.

Література

1. How blockchain technology could improve the tax system. PwC UK - Building relationships, creating value. URL: https://www.pwc.co.uk/issues/futuretax/assets/documents/how-blockchain-could-improve-the-tax-system.pdf
2. Роєва О.С., Цікало Є.І., Яцко М.В. Інтеграція блокчейн-технологій у процеси фінансового обліку та податкового аудиту. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № (3-4). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13934604
3. Жаган І.С. Застосування блокчейн-технології в обліку та оподаткуванні ПДВ. *Грааль науки.* 2024. Вип. 47. С. 153–159. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/71311/1/33-96-PB.pdf#page=154
4. Жидовська Н.М., Петришин Л.П., Прокопишин О.С. Ефективність впровадження блокчейн-технологій у системі оподаткування суб'єктів господарювання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. URL:https://doi.org/10.5281/zenodo.15228009

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОГРАМ

Тацій І.В., к.е.н.,доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Автоматизація процесу створення аудиторських програм є одним із ключових напрямів розвитку аудиторської діяльності, що сприяє підвищенню ефективності аудиторських перевірок, зниженню ризику людських помилок та прискоренню обробки фінансових даних. У сучасних умовах технологічного розвитку традиційні методи аудиту поступово замінюються автоматизованими системами, які дозволяють аудиторам працювати з великими обсягами даних, використовувати штучний інтелект та машинне навчання для аналізу фінансової звітності, а також здійснювати комплексну перевірку відповідності фінансової інформації міжнародним стандартам та законодавчим вимогам.

Основний текст. Автоматизація аудиту передбачає застосування спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє аудиторам значно скоротити час на рутинні завдання, знизити ймовірність помилок при перевірці фінансових документів та підвищити якість складання аудиторських звітів. Використання технологічних рішень дозволяє не тільки прискорити процес створення аудиторських програм, а й зробити їх більш гнучкими, адаптивними до змін у фінансовій звітності та вимог законодавства. Автоматизація процесу розробки аудиторських програм дає змогу аудиторам ефективніше аналізувати фінансові ризики, швидше виявляти порушення у фінансовій звітності та приймати більш обґрунтовані рішення щодо проведення подальших аудиторських процедур.

Сучасне програмне забезпечення для автоматизації аудиту включає такі популярні продукти, як CaseWare Working Papers, ACL (Audit Command Language), IDEA, TeamMate Audit, SAP Audit Management, Microsoft Power BI та інші системи, що дозволяють аудиторам працювати з великими базами фінансових даних, здійснювати автоматизований аналіз бухгалтерських операцій та розраховувати показники ризиків. Наприклад, ACL дозволяє аудиторам перевіряти великі масиви фінансової інформації та автоматично виявляти аномальні транзакції, що можуть свідчити про потенційні фінансові порушення або шахрайство. CaseWare Working Papers є комплексним інструментом для документування аудиторських процедур, що дозволяє автоматизувати складання аудиторської програми, створення фінансових звітів та їх відповідність міжнародним стандартам [2]. Більш детально інформацію про запропоновані програмні забезпечення наведено в таблиці 1.

Один із найважливіших напрямів автоматизації процесу створення аудиторських програм – це використання штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє аудиторам здійснювати глибший аналіз фінансових показників, виявляти закономірності у фінансовій діяльності підприємств та прогнозувати потенційні ризики. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє системам аналізувати історичні фінансові дані, знаходити аномалії у звітності та рекомендувати аудиторам оптимальні методи перевірки. Це значно підвищує ефективність аудиту, оскільки дозволяє зменшити обсяг ручної роботи та зосередитися на аналізі критичних зон фінансової звітності [3].

Важливим аспектом автоматизації аудиту є використання технологій блокчейну, які забезпечують високий рівень прозорості та надійності фінансових даних. Блокчейн (дослівно з англійської – «ланцюжок блоків») — розподілена база даних, що зберігає впорядкований ланцюжок записів (так званих блоків), який постійно довшає. Кожен блок містить часову позначку, хеш попереднього блоку та дані транзакцій, подані як хеш-дерево. Інформація про транзакції зазвичай надається відкритою, не зашифрованою. Захистом від підробки та спотворення слугує включення хешу всього блоку у наступний блок. Тому внесення змін в один з блоків вимагає відповідних змін в усіх блоках після нього, що зазвичай виявляється або дуже складно, або дуже коштовно. Технологія блокчейн дозволяє створювати незмінні записи про фінансові операції, що робить неможливим їх підробку або несанкціоновану зміну. Це особливо важливо при проведенні аудиту фінансових установ, банків, страхових компаній та

підприємств, що працюють із цифровими активами. Блокчейн може значно спростити процес перевірки фінансових операцій, оскільки аудитори можуть отримувати доступ до децентралізованих баз даних, які містять повну історію транзакцій у зашифрованому вигляді.

Таблиця 1

Аналіз та порівняння програмних застосунків для автоматизації аудиту

Застосунок	Призначення	Основні функції	Переваги	Недоліки
CaseWare	Аудит, фінансова звітність	Автоматизація аудиту, аналітика даних, побудова фінансових звітів	Інтеграція з іншими системами, висока точність	Висока вартість ліцензії
Working Papers (CaseWare)	Електронна робоча документація	Створення, зберігання та управління аудит-документами	Зручне налаштування під процеси компанії	Крива навчання для новачків
ACL (Audit Command Language)	Аналітика даних для аудиту	Обробка великих обсягів даних, аналіз транзакцій, автоматичні сценарії	Потужні можливості обробки даних, автоматизація	Може бути складним для початківців
IDEA	Аналіз аудиторських даних	Перевірка даних, виявлення аномалій, тестування контролів	Інтуїтивний інтерфейс, гарна візуалізація даних	Вузька спеціалізація
TeamMate Audit	Управління аудитом	Планування, виконання, звітність аудиту	Повний життєвий цикл аудиту в одному застосунку	Вартість і складність налаштування
SAP Audit Management	Аудит великих підприємств	Інтеграція з ERP SAP, моніторинг контролів, управління ризиками	Глибока інтеграція з SAP системами	Висока вартість і складність інтеграції
Microsoft Power BI	Аналітика і візуалізація даних	Побудова дашбордів, інтеграція даних з різних джерел	Доступна ціна, легкість використання, сильна візуалізація	Не спеціалізований для аудиту

Автоматизація процесу створення аудиторських програм також передбачає впровадження цифрових платформ для обміну документами, електронного документообігу та інтеграції аудиторських систем із бухгалтерськими програмами підприємств. Це дозволяє аудиторам отримувати фінансові дані в реальному часі, автоматично аналізувати їх та швидше виявляти потенційні проблеми у звітності. Використання електронного документообігу значно спрощує взаємодію між аудиторськими компаніями та їх клієнтами, скорочує час на перевірку фінансової інформації та знижує витрати на аудит [1].

Спираючись на дані, отримані з моніторингу ринку, можна виділити 5 найбільш популярних систем електронного документообігу в Україні:

1. Microsoft SharePoint — корпоративна платформа для управління контентом та спільної роботи, інтегрована з Microsoft Office.
2. АСКОД — система, що забезпечує створення єдиного інформаційного простору та автоматизацію процесів обробки документів.
3. FossDoc — система керування документопотоками з акцентом на наочність процесів та підвищення ефективності роботи співробітників.
4. e-Docs — система електронного обміну документами та автоматизації бізнес-процесів компанії.
5. BAS Документообіг — система електронного документообігу ECM-класу на базі платформи 1С, що дозволяє організувати внутрішній електронний документообіг на підприємствах України.

Ще одним важливим аспектом автоматизації є використання аналітичних платформ, таких як Microsoft Power BI, які дозволяють аудиторам створювати візуалізовані звіти, аналізувати фінансові показники та визначати ключові ризики у фінансовій звітності підприємств. Використання таких платформ допомагає аудиторам швидко знаходити невідповідності у звітності, будувати фінансові моделі та прогнозувати майбутні фінансові ризики.

Висновок. Автоматизація процесу створення аудиторських програм дозволяє аудиторам значно підвищити ефективність аудиторських перевірок, скоротити витрати часу на аналіз фінансової звітності, зменшити ризик людських помилок та зробити аудит більш прозорим і об’єктивним. Використання сучасних цифрових технологій відкриває нові можливості для розвитку аудиторської діяльності, підвищення її ефективності та відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності.

Література

1. Кириленко О.П., Редько О.Ю. Міжнародні стандарти фінансової звітності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 400 с.
2. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики: видання 2016–2017 років: у 2 т. Київ: Міжнародна федерація бухгалтерів, 2017. Т. 1. 1100 с.
3. Дорош Н.І., Петрик О.А. Аудит: *навч. посіб*. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 328 с.

РОЗВИТОК ФОРЕНЗІК-АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ БОРОТЬБИ З ЕКОНОМІЧНИМИ ЗЛОЧИНАМИ ТА КОРУПЦІЄЮ

Тіщенко І.В., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Кушал І.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах зростання масштабів економічної злочинності та корупції, що становлять значну загрозу для сталого розвитку держави та добробуту суспільства, особливої актуальності набуває пошук та впровадження ефективних інструментів їх виявлення, розслідування та попередження. Одним із таких дієвих інструментів є форензік-аудит – спеціалізований вид діяльності, що поєднує знання в галузі бухгалтерського обліку, аудиту, права, криміналістики та психології для розслідування фінансових правопорушень та надання експертних висновків у судових процесах.

Перші спогади про форензік-аудит можна відстежити у 40-х двадцятого століття. Форензік-аудит знаходится на перетині багатьох наук, що викликає особливу зацікавленість науковців, у зв'язку з високим рівнем складності сучасного бізнес простору. Дослідженню цього виду діяльності, розробці його інструментарію присвячено багато робіт в XXI столітті науковців. таких як: Климко Т., Мельник О., Сидоренко Д., Смірнова Л., Стевенсон Дж., Крамбли Д., Пацула О. та ін.

Основний текст. Форензік-аудит (англ. forensic audit) — це форма аудиторської діяльності, яка передбачає проведення спеціальних фінансових розслідувань з метою виявлення, документування та запобігання економічним злочинам: шахрайству, підробкам звітності, розкраданню активів, відмиванню коштів, зловживанням службовим становищем тощо. Відмінною рисою форензік-аудиту є можливість використання його результатів у судових органах як доказів [1]. На відміну від традиційного фінансового аудиту, який зосереджений на висловленні думки щодо достовірності фінансової звітності в цілому, форензік-аудит має більш вузьку та специфічну мету – розслідування конкретних підозр або фактів правопорушень. Це вимагає від фахівців з форензік (форензік-експерти) не лише глибоких знань обліку та аудиту, але й навичок проведення розслідувань, аналізу великих масивів даних, виявлення нетипових операцій, а також розуміння психології шахраїв та корупціонерів.

Сфера застосування форензік-аудиту є надзвичайно широкою та охоплює розслідування різноманітних економічних злочинів. Зокрема, він є ефективним інструментом для виявлення та документування крадіжок, таких як привласнення майна та товарів персоналом, незаконне привласнення майна через рейдерські атаки, невиконання договірних відносин, що призводять до втрат, або крадіжки під час зберігання, доставки чи передачі товарів, часто спричинені неефективним підбором персоналу чи відсутністю контролю за ціноутворенням.

Важливим напрямом є розслідування схем ухилення від сплати податків, що включають неподання або несвоєчасне подання обов'язкової податкової звітності, незаконне відчуження майна у податковій заставі, неналежне ведення обліку, перекручування інформації в документації, заниження бази оподаткування, завищення витрат та неофіційне працевлаштування.

Форензік-аудит також спрямований на виявлення корпоративної корупції, що може проявлятися у здійсненні фінансових операцій, які негативно впливають на фінансовий результат, інвестиціях у збиткові проєкти, отриманні відкатів від постачальників, хабарництві та інших корупційних схемах. Окрім цього, форензік допомагає у розслідуванні порушень прав інтелектуальної власності, корпоративного шпигунства та неетичної поведінки, таких як виявлення фактів промислового шпигунства, неетичної поведінки працівників, порушення норм корпоративного кодексу, крадіжка працівниками або передача конкурентам об'єктів

інтелектуальної власності, що завдає шкоди іміджу підприємства та порушує ділові зв'язки з партнерами та клієнтами [2].

У державному секторі форензік-аудит є потужним інструментом для боротьби з корупцією, розслідування нецільового використання бюджетних коштів, зловживань під час публічних закупівель. Крім того, форензік-аудитори залучаються до розслідування справ про банкрутство, зокрема для виявлення ознак фіктивного банкрутства або навмисного доведення підприємства до неплатоспроможності. Результати форензік-розслідувань часто стають основою для притягнення винних осіб до відповідальності та відшкодування завданих збитків.

Україна, подібно до багатьох інших країн, розвиває свою практику форензік-аудиту, яка включає різні напрями та області застосування. Зокрема, великі корпорації, фінансові установи та державні органи використовують цей інструмент для аналізу фінансової діяльності, виявлення зловживань та неточностей у звітності. Форензік-аудитори аналізують організаційні процеси підприємств і державних установ, досліджуючи можливі порушення й водночас оптимізуючи робочі процеси.

Наприклад, досвід українських аудиторських компаній, таких як Kreston Ukraine, ілюструє широту застосування форензік-аудиту в національній практиці. Їхня діяльність охоплює виявлення ознак шахрайства шляхом ретельного аналізу фінансової звітності та бухгалтерських даних, поглиблений аналіз фінансових транзакцій для виявлення незвичайних операцій та аномалій, а також скрупульозний збір доказів для підтвердження виявлених порушень. Важливість такого аудиту для українських інституцій підкреслюється його здатністю виявляти та документувати випадки корупції, шахрайства та недобросовісної діяльності, забезпечувати збереження доказів для подальшого використання у судових процедурах та розслідуваннях, а також захищати репутацію організації, попереджуючи подальші зловживання [3].

Висновки. Форензік-аудит виступає не лише інструментом викриття фінансових правопорушень, а й важливим елементом забезпечення прозорості, відповідальності та довіри до організацій в умовах складного економічного та правового середовища. В Україні форензік-аудит дедалі активніше застосовується в державному управлінні, бізнесі, фінансових установах і навіть у межах кримінальних розслідувань. Особливої актуальності він набуває в умовах війни, коли зростають корупційні ризики, порушується фінансова дисципліна та послаблюється контроль над використанням ресурсів. Залучення фахівців з форензік-аудиту дозволяє не лише виявляти корупційні схеми та зловживання, а й підвищувати якість фінансової звітності та зміцнювати довіру до державних інституцій і фінансової системи. Перспективи розвитку форензік-аудиту в Україні пов'язані з удосконаленням нормативно-правової бази, впровадженням технологій штучного інтелекту та аналітики даних, що значно розширює його можливості у боротьбі з внутрішньо-корпоративним шахрайством і фінансовими злочинами загалом.

Література

1. Мішин О.Ю., Юрченко Є.С. Форензік-аудит як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: збірник тез доповідей XVI міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 22-23 квітня 2025 р.)* Харків, 2025. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35973

2. Нестеренко О. Форензік аудит як ефективний засіб протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству в умовах війни. *Acta Academiae Bergasasiensis. Economics*. 2024. Т. 5, № 5. С. 392–405.

3. Аудит для розслідування шахрайства (forensic) URL: https://kreston.ua/audytorski-posluhy/audyt-dlia-rozsliduvannia-shakhraystva-forensic/

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ: УКРАЇНА – ЧЕХІЯ

Соломатіна Н.С., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Костирко Л.А., д.е.н., професор,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де економічні умови швидко змінюються, аналіз податкового навантаження є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, що дозволяє мінімізувати ризики несподіваних фінансових втрат та забезпечити прийняття рішень. Аналіз та діагностика податкового навантаження забезпечує формування необхідної інформації для: оцінки реальної рентабельності; формування конкурентоспроможної цінової політики; вибору оптимальної системи оподаткування (спрощена/загальна, з ПДВ/без ПДВ, ФОП/ТОВ); оптимізації витрат та структури бізнесу (перерозподіл доходів, легальне зменшення податкової бази, розділення бізнесу на декілька ФОПів для використання переваг спрощеної системи).

Водночас для для бізнесу, що працює або планує вихід на міжнародний ринок порівняльний аналіз податкового навантаження є важливим для стратегічного планування та прийняття таких управлінських рішень як вибір юрисдикції для реєстрації бізнесу на основі порівняння податкових систем різних країн та аналіз економічної доцільності бізнесу з орієнтацією на мінімізацію податкових витрат та забезпечення ефективності планування фінансів.

Основний текст. Порівняння податкових систем Чехії та України щодо податкового навантаження на малий бізнес охоплює кілька ключових аспектів: типи податків, ставки, адміністрування, пільги та зручність ведення бізнесу. У табл. 1 наведено структуроване порівняння на 2024–2025 роки:

У Чеській Республіці для малого бізнесу передбачено дві основні системи оподаткування: загальна система (для юридичних осіб) та спрощена податкова система для самозайнятих осіб (ФОП)**.**

Таблиця 1

Ключові податки та ставки

Податок	Ставка
Податок на прибуток (юр. особи)	21%
ПДФО (фіз. особи)	15% до 1,582,812 CZK, далі 23%
ЄСВ (соц. внески)	Близько 45% від прибутку ФОП
ПДВ	21% (стандарт), 12% і 0%

В Чехії стосовно малого бізнесу передбачається пільгове оподаткування для ФОП на основі «паушальної податкової системи.Це єдиний щомісячний платіж, який у 2024 році коливається від 6 тис. до 26 тис. CZK на місяць. Переваги цієї системи включають спрощене адміністрування та значно меншу кількість звітів, що спрощує ведення бізнесу.

Податкове адміністрування вирізняється високим рівнем цифровізації. Це проявляється у простому поданні податкових декларацій та широкому використанні електронних кабінетів, що забезпечує зручність і ефективність взаємодії з податковими органами.

В Україні податкова система для малого бізнесу представлена переважно спрощеною системою оподаткування (Єдиний податок), що поділяється на 1–3 групи. Загальна система оподаткування, яка передбачає 18% податку на прибуток, використовується малим бізнесом значно рідше.

Ключові групи та умови Єдиного податку наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Ключові групи (ставки) та умови Єдиного податку

Група / Ставка	Умови
1 група (ФОП без найманих)	до 167 тис. грн/рік – до 10% прожит. мін. (≈325 грн/міс)
2 група	до 1.67 млн грн/рік – до 20% прожит. мін. (≈1300 грн/міс)
3 група (5% або 3%+ПДВ)	до 8.3 млн грн/рік (≈210 тис. євро)
ЄСВ	Фіксований (≈1474 грн/міс у 2024)

Українська система оподаткування передбачає низькі податкові ставки для спрощеної системи. Додатковою перевагою є відсутність обов'язку ведення повної бухгалтерської звітності для 1-ї та 2-ї груп. У період воєнного стану діяли додаткові пільги, такі як тимчасове скасування певних податків на деякий час.

Податкове адміністрування в Україні характеризується активною цифровізацією, що реалізується через такі інструменти, як застосунок "Дія" та електронний кабінет платника податків. Проте, незважаючи на це, залишається значний обсяг ручного втручання в процеси перевірок.

Для наочної демонстрації різниці в податковому навантаженні між Чехією та Україною, розглянемо умовний приклад фізичної особи-підприємця (ФОП) Х з такими вихідними даними: місячний дохід: 15 000 євро; кількість працівників: 1; заробітна плата працівника: 500 євро; місячний прибуток ФОП: 7 000 євро.

На підставі цих даних проведемо порівняльний аналіз сукупного податкового навантаження в обох країнах. Показники податкового навантаження Україна-Чехія наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Показники податкового навантаження Україна-Чехія

Показник	Чехія	Україна (3 група, 5%)
1. Податок з доходу (єдиний/прибуток)	21% з 7 000 € = 1 470 €	5% з 15 000 € = 750 €
2. ЄСВ (внески роботодавця на працівника)	~34% від зарплати = 170 €	~22% від зарплати (нарах. ЄСВ) = 110 €
3. ЄСВ/соцвнески підприємця	~45% від прибутку (оцінено) = 3 150 €*	Фіксовано ≈ 40 €
4. ПДВ (якщо реєстрований)	21% з продажів: 2 603 €, мінус вхідний	3% варіант = 450 € або без ПДВ
Загальне податкове навантаження	~4 790 €	~1 350 €
Ефективна податкова ставка	~32% від прибутку	~9% від прибутку

Примітка: у Чехії соцвнески для самозайнятих нараховуються на частину прибутку, не обов'язково 100%, але в оцінці взято повну ставку — для порівняння з українським ЄСВ.

*Складено автором на основі [1,2].

На основі представленого порівняльного аналізу (табл. 4), податкове навантаження на бізнес у Чеській Республіці та Україні демонструє суттєві відмінності.

Таблиця 4

Податкове навантаження на бізнес у Чеській Республіці та Україні

	Чехія	Україна
Податкове навантаження	Високе (~32%)	Низьке (~9%)
Зручність адміністрування	Висока	Середня
Стабільність системи	Висока	Низька (особливо під час війни)

У Чеській Республіці корпоративний податок на прибуток становить 21%. Додатково підприємства та індивідуальні підприємці (аналоги ФОП) несуть значні зобов'язання зі сплати соціальних внесків, як за найманих працівників, так і за власників/керівників. Ставка податку на додану вартість (ПДВ) є відносно високою – 21%, проте механізм податкового кредиту

(вхідний ПДВ) дозволяє частково зменшити це навантаження. Сукупне ефективне податкове навантаження на підприємця в Чехії оцінюється понад 30% від прибутку.

В Україні, для суб'єктів господарювання, що перебувають на 3-й групі спрощеної системи оподаткування, передбачені значно нижчі ставки: 5% від доходу або 3% від доходу плюс ПДВ. Соціальні внески для фізичних осіб-підприємців є помірними та фіксованими, а внески за найманих працівників також є контрольованими. Важливою опцією для українського бізнесу є можливість уникнути сплати ПДВ шляхом вибору ставки 5% без ПДВ. У результаті, ефективне податкове навантаження на прибуток в Україні для підприємців 3-ї групи Єдиного податку становить менше 10%.

Ці дані свідчать про суттєву диференціацію фіскального режиму між двома країнами, що є критичним фактором при міжнародному податковому плануванні та виборі юрисдикції для ведення бізнесу.

Висновки. На підставі вищевикладеного, можна зробити висновок, що оптимізація податкової стратегії суб'єкта господарювання детермінується пріоритезацією одного з двох ключових сценаріїв: або інтеграція в юрисдикції з відносно високим податковим навантаженням, що компенсується прогнозованістю та стабільністю податкового адміністрування**,** або орієнтація на мінімізацію фіскального тиску за умови прийняття ризиків, пов'язаних із системною нестабільністю та надмірною адміністративною зарегульованістю**.**

Література

1. Податковий кодекс Чехії. URL: https://dip.gov.cz/dip/uk
2. Податковий кодекс України. URL: https://tax.gov.ua/nk/

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ РЕЗЕРВІВ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Костирко Р.О., д.е.н., професор,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах воєнного стану та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища в Україні, ефективність управління господарюючими суб'єктами безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення. Проте, діюча облікова система не може повною мірою задовольнити зростаючі потреби менеджменту. Інформація, що міститься у фінансовій звітності, зазвичай дає лише загальну оцінку фінансового стану підприємства і є недостатньою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, особливо щодо витрат, які призводять до погіршення результативності їх діяльності або обов'язково відбудуться за планом. Внутрішній контроль **є** ключовим аспектом системи управління підприємством**,** оскільки він забезпечує перевірку виконання та ефективності управлінських рішень**,** контроль формування та використання усіх ресурсів**,** а також виявляє та сприяє повному використанню резервів прибутковості**,** усуваючи при цьому відхилення в системі бухгалтерського обліку**.**

Основний текст. Концепція внутрішнього контролю витрат і доходів, хоч і розроблена раніше вітчизняними та зарубіжними вченими, все ще має невирішені питання, зокрема: визначення прибутковоформуючих чинників, контрольні точки та процедури контролю резервів прибутковості, аналітичні процедури стосовно оцінки впливу непрямих витрат на прибутковість, аналіз гіпотез щодо виявлення резервів зниження витрат та їх використання для забезпечення прибутковості підприємства. Звідси, для побудови ефективної системи внутрішнього контролю резервів прибутковості підприємства потрібен відповідний інструментарій для формалізації процесу контролю. Головна мета внутрішнього контролю резервів прибутковості полягає у попередній експертизі та виявленні потенційних джерел забезпечення прибутковості з метою доцільного вибору управлінських рішень щодо їх використання та регулювання параметрів управління. Така система внутрішнього контролю резервів прибутковості підприємства ґрунтується на кількісному визначенні її мети та бажаного рівня досягнення, що виражається в критеріях та економічних показниках, впорядкованих за трьома рівнями :

1) прибутковість – потенціал відтворення вартості;

2) показники, що характеризують витрати – доходи – резерви, прибуток при допустимому рівні ризику;

3) прибутковість – платоспроможність, прибутковість – резерви у відповідності з визначеними прибутковоформуючими чинниками [1, с. 407].

В загальному вигляді структура системи показників внутрішнього контролю резервів прибутковості підприємства наведена в табл. 1.

Систему запропонованих підконтрольних показників можна розширювати і деталізувати залежно від зміни напрямів господарської діяльності, завдань контролю і аналізу та наявності інформації про резерви та ризики.

Побудова системи внутрішнього контролю резервів прибутковості підприємства із застосуванням аналітичних процедур складається з п'яти блоків, які забезпечують його ефективність.

Блок 1. Формування інформаційної бази аналізу показників резервів прибутковості підприємства за результатами внутрішнього контролю. Джерелами формування контрольно-аналітичної інформації щодо резервів прибутковості підприємства є: результати аналізу зовнішнього середовища з виявленням негативних тенденцій; результати аналізу прибутковості підприємства з виявленням негативних внутрішніх тенденцій, слабких і сильних сторін підприємства; дані експертного опитування керівників, фахівців функціональних виробничих підрозділів.

Таблиця 1

Система пріоритетних показників внутрішнього контролю і аналізу резервів потенціалу прибутковості

Пріоритети I порядку	Пріоритети II порядку	Пріоритети III порядку
Оцінка впливу чинників прибутковості на потенціал відтворення вартості	Оптимізація співвідношення витрат – доходів – прибутку при допустимому рівні ризику	Зростання обсягу виробництва Доцільність витрат Беззбитковість Визначення критичних функцій Зниження ризику видів діяльності
	Оптимізація співвідношення прибутковості та платоспроможності	Вибір підходу до вирішення протиріччя “платоспроможність-рентабельність” (оптимізаційний, коефіцієнтний, сценарний, контрольний)
	Дослідження взаємозв’язків між цільовими показниками (взаємодоповнюючі, конкуруючі)	Моделювання функцій витрат, обсягу продажу, капіталу, прибутку (постійні, лінійні, нелінійні)
Оцінка впливу резервів на потенціал відтворення вартості	Виявлення резервів прибутковості	Визначення чинників, що впливають на резерви прибутковості
	зростання обсягу виробництва	Підвищення ефективності використання ресурсів. Підвищення інноваційного потенціалу. Підвищення якості продукції. Стимулювання праці
	за складовими циклу реалізації продукції	Оптимізація дебіторської заборгованості. Виявлення резервів конкурентоспроможності продукції. Ефективність реалізації продукції. Допустимість відхилень фактичної реалізації. Зміна залишку готової продукції
	ціноутворення	Скорочення терміну постачання. Удосконалення політики ціноутворення. Пошук більш вигідних товарних ринків
	зниження витрат	Моделювання залежності структури витрат від обсягу виробництва. Допустимість відхилень витрат від встановлених стандартів. Багатоступеневий розподіл витрат за ієрархічними рівнями видів діяльності. Оцінка відповідності резервування стратегічним і тактичним цілям управління

Блок 2. Попередній контроль і аналіз показників передбачає перевірку постановки цілей, відповідності обмежнь, відхилень планових параметрів від цільових показників потенціалу прибутковості і оцінку зміни потенціалу. Аналіз показників,що характеризують резерви прибутковості підприємства здійснюється за такими напрямками: аналіз обсягів виробництва;оптимізація ціноутворення; аналіз резервів зниження витрат.

Для кожного підприємства набір стратегічних показників внутрішнього контролю є індивідуальним та залежить від пріоритетності стратегій розвитку. Критерієм аналізу показників прибутковості є приведення їх у відповідність з цільовими векторами підприємства (норма прибутку, нормативи витрат, темп зростання обсягу продажу, ефективність виробництва). Так, індикатор відхилення фактичних показників від планових дозволяє оцінити величину відхилень і причини їх виникнення: помилки при складанні стратегічних планів, відхилення, пов’язані з непередбачуваними змінами умов середовища функціонування підприємства.

Рівень суттєвості відхилень визначається індивідуально щодо кожного стратегічного показника, що дозволяє зосередитися на найбільш критичних аспектах управління прибутковістю. Результати попереднього аналізу використовуються для прийняття рішень щодо: внесення корегувань або перегляду стратегічних планів; прийняття рішень за альтернативами діяльності; коригування управлінських дій з метою досягнення визначених векторів розвитку.

Блок 3. Комплексна оцінка показників резервів прибутковості – передбачає визначення критеріїв, обмежень та моделей оптимізації прибутковості підприємства. Для оцінювання резервів потенціалу прибутковості підприємства доцільно використовувати інтегральний показник ($Р_{еф}$), який враховує вплив чинників інфляції та ризику [1, с. 443]:

$$Р_{еф} = (П - П_{м}) \cdot К_{інф} \cdot К_{р} = (ВР - В - К^{н}_{еф} \cdot В) \cdot К_{інф} \cdot К_{р} = (ОР \cdot Ц - В - К^{н}_{еф} \cdot В) \cdot К_{інф} \cdot К_{р},$$

де П – прибуток, $П_{м}$ – потенційний прибуток за умови, що всі заплановані в звітному періоді витрати будуть здійснені з віддачею, яка була досягнута в попередньому періоді; ВР – виручка від реалізації, $К_{інф}$ – рівень інфляції, ОР – обсяг реалізації, Ц – ціна, $К^{н}_{еф}$ – нормативний коефіцієнт прибутковості, В – витрати, $К_{р}$ – рівень ризику.

Різниця між потенційним **і** фактичним прибутком показує наскільки ефективно були використані ресурси та які чинники вплинули на досягнення бажаного рівня прибутковості. Негативне значення інтегрального показника резервів ефективності вказує не тільки на наявність невикористаних резервів, а й на відсутність позитивного впливу прибуткоутворюючих чинників та загальну негативну динаміку використання ресурсів підприємства. Таким чином, використання запропонованого інтегрального показника дозволяє визначити параметри відтворення потенціалу прибутковості в залежності від впливу прибуткоутворюючих чинників, рівня інфляції, ризику і резервів.

Блок 4. Оцінка ризику для прийняття рішення щодо використання резервів прибутковості передбачає діагностування ймовірності настання ризикових подій та потенційного збитку і способів їх мінімізації або нейтралізації за рахунок резервів на основі аналізу випадкових сценаріїв і використання статистичних методів моделювання.. У контексті прийняття рішень за умов ризику, основним критерієм є пряма залежність між рівнем ризику та очікуваною дохідністю**:** чим вищий потенційний ризик, тим більшою має бути потенційна дохідність, щоб виправдати його.

Блок 5 передбачає узагальнення та модифікацію контрольно-аналітичної інформації щодо резервів прибутковості для формулювання рекомендацій щодо оптимізації прибутку, використання резервів, а також розробки нових або коригування існуючих стратегічних планів розвитку підприємства з урахуванням оцінених ризиків. Коригування показників фінансової звітності і резервів прибутковості підприємства на коефіцієнти інфляції та ризику дозволяє оцінити реальний потенціал прибутковості підприємства.

Висновок. Реалізація запропонованого підходу до внутрішнього контролю та його аналітичного інструментарію забезпечує контроль за формуванням та використанням резервів прибутковості та надає можливість сформувати необхідну інформацію для оцінки потенціалу прибутковості та вибору цільових векторів сталого розвитку підприємств з урахуванням ризиків невизначеності.

Література

1. Костирко Р.О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація: *монографія*. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. 728 с.

2. Пасенко Н.С. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. С. 854–859.

СЕКЦІЯ 7: ЕКОНОМІЧНА ТА ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА

ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИБІР КОНЦЕПЦІЇ ДО РОЗУМІННЯ

Севост'янов В.С., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Одним з понять у складі понятійно-категоріального апарату економічних досліджень є поняття потенціалу. Традиційно потенціал розуміють у такий спосіб:

- наявні можливості, засоби, запаси, ресурси, що можуть бути використані з певною метою [1];
- наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети [2, с. 13-15]
- наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось [3, с. 467].

Основний текст. Поняття потенціалу розглядається, у тому числі, стосовно підприємства та окремих його елементів. Одним з таких елементів є система економічної безпеки, яка забезпечує захист підприємства від загроз та ризиків, захист інтересів підприємства тощо. Систему економічної безпеки підприємства (далі СЕБП) розуміють традиційно у такий спосіб:

- комплекс заходів: організаційно-управлінських, технологічних, технічних профілактичних і маркетингових, спрямованих на реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз або взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави [4];
- комплекс заходів по забезпеченню стабільного розвитку підприємства через створення сприятливих умов, а також нейтралізації і ліквідації зовнішніх і внутрішніх загроз [5];
- взаємопов'язана сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз [6].

Широкий зміст поняття «Потенціал», його актуальність як для підприємства, так і для окремих його елементів та загальне визнання існування СЕБП дозволяють розглядати поняття потенціалу СЕБП. Подальше оперування таким поняттям потребує визначення його змісту. Основою визначення підходу до розуміння потенціалу СЕБП використано концепції розуміння потенціалу у загальному випадку за О.Ю. Ємельяновим [7] — ресурсну, результатну, ресурсно-результатну, ресурсно-цільову та результатно-цільову — а також підходи до визначення потенціалу у загальному випадку за В.О. Занорою [8] — ресурсний, системний, динамічний та комплексний.

Для розуміння СЕБП вибрано ресурсно-результатну концепцію з урахуванням поточного рівня викликів для підприємства, що зумовлено такими аргументами:

- вибір ресурсно-цільової або результатно-цільової концепцій до розуміння СЕБП представляється невірним, тому що функціонування СЕБП та забезпечення економічної безпеки підприємства є постійними процесами; відповідне функціонування СЕБП не є кінцевою метою, яка обмежена у часі, таке функціонування здійснюється паралельно із основною діяльністю підприємства щодо формування економічної вигоди;
- розуміння потенціалу СЕБП як сукупності ресурсів доволі традиційним, але важливою є не тільки наявність різних ресурсів, але й присутність умов їхнього використання, які можуть визначатися або у внутрішньому або у зовнішньому середовищі підприємства; відсутність таких умов для використання ресурсу істотним чином знижує можливість його використання у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;

- результат з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства забезпечує не суто наявність ресурсу, а його використання, яке втілюється у сформованих компетенціях підприємства — його можливостях, частіше за все або у взаємодії із зовнішнім середовищем, або у реагуванні на вплив такого середовища; ресурс підприємства відноситься до його внутрішнього середовища, компетенція підприємства відноситься до його зовнішнього середовища, описуючи можливість створення певного результату.

Висновки. І ресурси, і компетенції у складі потенціалу СЕБП впливають на формування та підтримку економічної безпеки підприємства за конкретних викликів зовнішнього середовища. І той самий набір ресурсів та компетенцій у складі потенціалу СЕБП може формувати абсолютно різні результати з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства за різних викликів. Тому розглядати потенціал СЕБП підприємства у відриві від рівня викликів для такого підприємства некоректно.

Отже, для подальших досліджень запропоновано та аргументовано для розуміння потенціалу СЕБП використовувати ресурсно-результатну концепцію з урахуванням викликів зовнішнього середовища підприємства.

Література

1. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В.І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / гол. ред. Б.Д. Гаврилишин. Т. 3. Київ: ВЦ «Академія», 2002. 952 с.

3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.

4. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони*. 2019. №5(110). С. 103–109.

5. Пономарьов В.П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки. Автореф. дис. к.е.н. Луганськ: Східноукраїнський державний університет, 2000. 27 с.

6. Коробчинский А.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 41–45.

7. Ємельянов О.Ю. Інструментарій та моделі оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. Дис д. е. н. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 459 с.

8. Занора В.О., Куценко Д.М., Одородько Н.В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. №2(18) С. 40–51.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Гречишкін С.А., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Христенко Л.М., к.е.н., доцент
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах перманентної трансформації глобального економічного простору, що характеризується посиленням гібридних загроз, цифровою революцією та, особливо для України, безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною агресією та необхідністю післявоєнного відновлення, проблема забезпечення економічної безпеки підприємств набуває екзистенційного значення. На теперішній час, вітчизняні суб’єкти господарювання функціонують в режимі підвищеної турбулентності, що вимагає від них не лише адаптивності, але й проактивних дій, спрямованих на зміцнення внутрішньої стійкості. Економічна безпека підприємства полягає у стані його ефективної захищеності від дестабілізаційних чинників, що уможливлює стале функціонування та реалізацію стратегічних інтересів. Такий рівень безпеки безпосередньо залежить від ефективності управління його фінансовими потоками. Саме ці потоки, що охоплюють рух та трансформацію всіх фінансових ресурсів та активів підприємства, є індикатором та водночас інструментом, що відображає життєздатність бізнесу та його здатність протистояти кризовим явищам.

Основний текст. Актуальність даного дослідження полягає у нагальній потребі ідентифікації та обґрунтування дієвих напрямів удосконалення механізмів регулювання фінансових потоків, здатних забезпечити належний рівень економічної безпеки українських підприємств. Об’єктивна оцінка фінансових потоків та розуміння їхнього впливу на рівень фінансової безпеки підприємства дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на загрози та забезпечувати стабільне функціонування бізнесу, що набуває особливої гостроти в сучасних реаліях економіки України. Розширене розуміння фінансових потоків, що виходить за межі простого руху грошових коштів, дозволяє комплексно оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства. Попри значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам фінансового менеджменту та економічної безпеки, комплексне дослідження регуляторних інструментів управління фінансовими потоками у їх широкому трактуванні, в контексті сучасних загроз та завдань відновлення економіки, залишається недостатньо розкритим. Недосконаліть внутрішніх систем контролю за рухом активів, непрозорість окремих операцій, а також недостатня гнучкість у реагуванні на швидкозмінні ринкові умови часто призводять до фінансової та ресурсної вразливості підприємств, що підриває їх економічну безпеку. Метою даних тез є визначення ключових напрямів удосконалення регулювання фінансових потоків у їх розширеному розумінні, спираючись на актуальні наукові дослідження, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки підприємств в сучасних українських реаліях.

Економічна безпека підприємства є багатогранною категорією, що інтегрує сукупність заходів фінансового, виробничого, кадрового, інформаційного, правового та екологічного характеру, спрямованих на захист його інтересів від широкого спектра загроз [2, с. 41]. У структурі економічної безпеки фінансовий компонент відіграє ґрунтовну роль, однак її ефективність визначається не лише наявністю грошових коштів, а й раціональним рухом та трансформацією всіх активів, що формують фінансовий потенціал підприємства .

У контексті дослідження зв’язку між фінансовими потоками та економічною безпекою, важливо спиратися на узагальнені підходи до визначення перших. Так, у дослідженні фінансові потоки розглядаються як системна категорія, що часто виходить за межі суто грошових потоків. Вони охоплюють цілеспрямований рух всіх фінансових ресурсів підприємства (як у грошовій, так і в негрошовій формі), а також пов'язаних з ними фінансових

вимог та зобов'язань, які виникають у процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності й відображають процеси формування, розподілу та використання капіталу підприємства [1]. Таке трактування узгоджується з підходами, де фінансові потоки розглядаються як рух та трансформація всіх видів активів підприємства (матеріальних, нематеріальних, фінансових), а також зобов'язань, що беруть участь у його економічному циклі, формують його вартість та забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Значення фінансових потоків для економічної безпеки підприємства є багатогранним. Вони виступають не лише індикатором поточного фінансового стану, але й визначають фінансову стійкість, здатність до самофінансування та розвитку. Надійно організоване управління фінансовими потоками дозволяють: забезпечувати оптимальну структуру активів та їх ефективне використання, що передбачає раціональний розподіл ресурсів, підтримку збалансованого співвідношення між оборотними й необоротними активами та спрямованість на прискорення їх оборотності; підтримувати ліквідність та платоспроможність через ефективне управління грошовими коштами та своєчасну конвертацію інших активів у грошові кошти; формувати потенціал для сталого розвитку шляхом забезпечення відтворення та приросту капіталу, інвестувати в інновації; мінімізувати фінансові та майнові ризики завдяки диверсифікації активів, оптимізації структури капіталу, створенню резервів; підвищувати прозорість та контрольованість діяльності: через налагоджену систему обліку та контролю.

Ефективне управління фінансовими потоками – їх оптимізація, синхронізація та контроль – розглядається як критично важливий інструмент для ідентифікації, запобігання та нейтралізації фінансових загроз, підвищення фінансової незалежності та стійкості підприємства до негативних впливів.

Удосконалення регулювання фінансових потоків на підприємстві для підвищення рівня його економічної безпеки має здійснюватися за такими основними напрямами:

1) Посилення стратегічної орієнтації планування руху активів та капіталу. Це означає, що управління фінансовими потоками повинно бути не просто реакцією на поточні потреби, а проактивним процесом, тісно інтегрованим із загальною стратегією підприємства. Таке планування передбачає довгострокове прогнозування потреби в активах різного типу, оцінку джерел їх фінансування, аналіз сценаріїв розвитку (включаючи кризові) та формування резервів. Йдеться про узгодження життєвих циклів активів зі стратегічними цілями, що дозволяє уникнути неоптимальних інвестицій або дефіциту ключових ресурсів у майбутньому, тим самим зміцнюючи довгострокову економічну безпеку.

2) Оптимізація управління всім оборотним капіталом. Цей напрям виходить за межі простого управління грошовими коштами та включає комплексне регулювання всіх елементів оборотних активів та поточних зобов'язань. Ефективне управління запасами передбачає мінімізацію витрат на їх зберігання, уникнення дефіциту або надлишку, що "заморожує" ресурси. Робота з дебіторською заборгованістю має бути спрямована на прискорення її інкасації, оцінку кредитоспроможності покупців та диверсифікацію ризиків неплатежів. Управління кредиторською заборгованістю полягає в оптимізації умов розрахунків з постачальниками та використанні комерційного кредиту як джерела фінансування без шкоди для репутації та безперервності постачань. Збалансоване управління оборотним капіталом забезпечує вивільнення внутрішніх ресурсів та підвищує ліквідність.

3) Вдосконалення управління необоротними активами. Необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи) формують виробничий та інноваційний потенціал підприємства, тому ефективне управління ними є критичним для економічної безпеки. Це включає обґрунтування інвестиційних рішень щодо придбання чи модернізації активів, забезпечення їх оптимального завантаження та продуктивності, своєчасне проведення ремонтів та технічного обслуговування для запобігання простоям і втратам. Також важливими є адекватна амортизаційна політика, що відображає реальний знос активів та дозволяє формувати ресурси для їх відновлення, і ефективне управління об'єктами інтелектуальної власності.

4) Розбудова комплексної системи внутрішнього контролю за рухом та збереженням всіх активів є фундаментальним аспектом ефективного управління. Така система покликана забезпечувати не лише фізичне збереження активів від втрат, крадіжок чи пошкоджень, але й

здійснювати нагляд за раціональністю та продуктивністю їх використання на всіх етапах операційного циклу. Це передбачає впровадження чіткого розподілу матеріальної відповідальності, проведення регулярних інвентаризацій для звірки фактичної наявності з обліковими даними, встановлення процедур авторизації для ключових операцій з активами, а також моніторинг дотримання встановлених нормативів їх використання та списання. Дієва система внутрішнього контролю суттєво мінімізує ризики фінансових зловживань, неефективного використання наявних ресурсів та сприяє формуванню перевіреної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

5) Інтеграція сучасних цифрових технологій для управління активами та фінансовими потоками. Використання сучасних інформаційних систем (ERP, SCM, CRM), хмарних технологій, інструментів бізнес-аналітики (BI), Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану та руху активів, а також технологій штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації фінансових потоків дозволяє суттєво підвищити ефективність управління. Автоматизація рутинних операцій, забезпечення доступу до інформації в режимі реального часу, покращення аналітичних можливостей сприяють прийняттю своєчасних та обґрунтованих рішень, зниженню операційних ризиків та підвищенню прозорості руху активів.

6) Підвищення прозорості обліку та звітності щодо всіх активів та зобов'язань. Вірогідний та повний облік усіх операцій з активами та зобов'язаннями, а також формування фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (МСФЗ) є ключовими для зміцнення довіри з боку інвесторів, кредиторів, партнерів та інших стейкхолдерів. Прозора звітність полегшує доступ до зовнішніх джерел фінансування, покращує репутацію підприємства та забезпечує підзвітність менеджменту. Це також сприяє більш ефективному зовнішньому аудиту та знижує ризики непорозумінь з органами контролю.

7) Розвиток культури управління ризиками, пов'язаними з усіма видами активів. Економічна безпека неможлива без системного підходу до управління ризиками. Це включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та розробку заходів з мінімізації широкого спектра ризиків: ринкових (зміна цін на сировину, продукцію), кредитних (неплатежі дебіторів), операційних (збої у виробництві, логістиці), ліквідності (неможливість швидко конвертувати активи в гроші), а також ризиків втрати чи знецінення специфічних активів (наприклад, технологічне старіння обладнання, втрата ключових нематеріальних активів). Формування проактивної культури управління ризиками на всіх рівнях підприємства є запорукою його стійкості.

Реалізація таких напрямів вимагає комплексного підходу, політичної волі керівництва підприємств, інвестицій у людський капітал та технології, а також сприятливого інституційного середовища, що формується державою.

Висновки. Таким чином, удосконалення регулювання фінансових потоків, що охоплюють рух та трансформацію всіх активів підприємства, є ключовою передумовою підвищення його економічної безпеки. Запропоновані напрями створюють комплексну основу для зміцнення фінансової стійкості та захищеності вітчизняних підприємств. Подальші наукові пошуки доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей управління та вдосконаленні інструментарію оцінки фінансових потоків, враховуючи галузеву специфіку, роль нових видів активів та можливості цифрових.

Література

1. Гречишкін С.А., Христенко Л.М. Оцінка та аналіз фінансових потоків підприємств та їхній вплив на рівень економічної безпеки. *Збір. наук. праць за матеріалами VIII Міжн. наук.-практ. конф. «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2025 року)*. Київ: СНУ ім. В. Даля, 2025. 320 с.

2. Ляшенко О.М. Концептуальні засади економічної безпеки підприємства: теорія та практика: *монографія*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2023. 368 с.

3. Міщенко С.В. Фінансові потоки як об’єкт управління в системі забезпечення економічної безпеки суб’єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 28–34.

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конєв В.В., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасних умовах військового стану, невизначеності зовнішнього середовища, циклічності виникнення кризових явищ і інтеграційних трансформацій економіки України, особливого значення набувають питання забезпечення ефективного антикризового управління підприємствами. На початковому етапі розвитку організації, визначення її місії та цілей є важливою складовою управління, яка неминуче впливає на результат. Помилки у визначенні цілей розвитку організації можуть призвести до кризи та банкрутства. Під впливом кризи у підприємства виникає дисбаланс, який, перш за все, вимагає від керівництва застосування практичних навичок й досвіду передбачення кризи та її розпізнавання, а також усунення наслідків негативного впливу. Чітка та обґрунтована постановка цілей допомагає перейти від загальної концепції місій до конкретного робочого плану. Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність суб'єкта, забезпечити його відродження на більш високому рівні.

Основний текст. Антикризова стратегія підприємства – це перспективний план дій на відповідний період часу, який дозволяє підприємству подолати кризові явища та зміцнити свої позиції на ринку. Вона передбачає систему заходів, єдиний комплекс дій в області операційної, фінансової і маркетингової діяльності компанії. До даного визначення також відноситься ризик-менеджмент і кадрове управління, що дозволяє підприємству працювати ефективно, використовуючи наслідки кризи для свого розвитку та досягнення конкурентних переваг [1].

Для того, щоб зберегти свою позицію на ринку і залишатися конкурентоспроможною, кожна компанія повинна вміти адаптувати свій бізнес до умов, що виникають. Стратегія антикризового управління дозволяє визначити спроможність підприємства впоратися зі змінами у зовнішньому середовищі, часто нестійкому і майже непередбачуваному, та з'ясувати, які превентивні заходи можна вжити для підтримки життєздатності підприємства і досягнення поставлених цілей [2].

Антикризова стратегія дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку. Вона включає в себе комплекс заходів в області планування, управління персоналом, фінансів, взаємин з групою підтримки, а також правові та інші заходи щодо захисту компаній від ризику банкрутства або значного занепаду і створення умов для відновлення [3].

Залежно від економічного та фінансового стану підприємства, з метою забезпечення його сталого розвитку, можуть застосовуватись різні стратегії антикризового управління, у т.ч. стратегії відновлення, повороту та виходу. Вибір господарським менеджментом конкретної антикризової стратегії визначається комплексом факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, їх поєднанням, що склалося, та можливими змінами в перспективі [4, 5].

Необхідність застосування стратегії відновлення полягає у ліквідації наслідків кризи та забезпеченні повернення підприємства до передкризового стану у частині його ділової активності, економічної та фінансової стійкості. Вона ґрунтується на врахуванні та раціональному використанні комплексу факторів зовнішнього оточення (характер прояву кризи; структура ринку галузі; стабільність цін; сегмент попиту; наявність вертикальної інтеграції) та внутрішніх факторів (позиція господарських менеджерів; становище з витратами у галузі; частка ринку; патенти та ліцензії) [5].

Застосування стратегії повороту обумовлено тим, що криза загострює найбільш слабкі сторони діяльності організації та нерідко викликає необхідність корінних змін у змісті її місії, структури, технології, аж до зміни її галузевої належності та масштабів діяльності. Дана стратегія складається з сукупності наступних окремих стратегій: скорочення витрат; зміни ціноутворення; переорієнтації; розроблення нового товару; раціоналізації асортименту товарів; зосередження на продажах та рекламі [5].

У разі, якщо очевидною виявляється неможливість застосування в антикризовому управлінні як стратегії відновлення, так і стратегії повороту, варіантом його забезпечення виступає стратегія виходу, основою якої служить мінімізація шкоди. Вона може бути здійснена за рахунок мінімізації збитків, вилучення інвестицій, викупу підприємницької структури у власника [5].

Для успішної реалізації стратегічних і тактичних заходів антикризового управління організацією необхідно визначити логічно обґрунтовану послідовність дій, яка передбачає виконання їх у кілька етапів [6]:

1. Аналіз причин виникнення кризи.
2. Формулювання основних цілей антикризової стратегії.
3. Формулювання загальних обмежень для реалізації стратегії.
4. Створення альтернативних варіантів антикризової стратегії.
5. Оцінка варіантів, вибір основного варіанту антикризової стратегії.
6. Розробка антикризових програм.
7. Ресурсне забезпечення антикризових програм.
8. Організація виконання антикризової стратегії.
9. Контроль і оцінка результатів виконання антикризової стратегії та програм.
10. Коригування антикризових програм і стратегій.

Реалізація антикризової стратегії підприємства передбачає її чітке забезпечення ресурсами, тому їх необхідно в повній мірі залучити і розподілити таким чином, щоб отримати максимальний ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться у відповідність із антикризовою стратегією, що втілюється. Підрозділам, що здійснюють керівництво рухом ресурсів підприємства, ставляться відповідні завдання [7].

Висновки. Таким чином, антикризова стратегія передбачає прийняття стратегічної програми, яка потребує великої аналітичної та проектної роботи. Антикризова стратегія дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку, знижувати кількість тактичних помилок, впевнено орієнтуватися у проблемах, що мають наслідки в майбутньому, розробляти та використовувати ефективні технології управління, знаходити позитивні елементи у складних кризових ситуаціях. З її допомогою компанія може своєчасно уникнути значних економічних та фінансових потрясінь і зберегтися в ринковому просторі. Розробка, прийняття та виконання ефективної та гнучкої антикризової стратегії вкрай важливе для сталого розвитку і функціонування підприємства.

Література

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: *підручник*. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 824 с.
2. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: *навч. посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
3. Антикризове управління під час війни: як реагувати. URL: https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati
4. Марценко В. Як розробити антикризову стратегію для бізнесу та підлаштуватись під зміни. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-rozrobiti-antikrizovu-strategiu-dla-biznesu-ta-pidlastuvatis-pid-zmini
5. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: *монографія*. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.
7. Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: *навч. посібник*. К.: Знання, 2007. 335 с

УПРАВЛІНСЬКІ ПРІОРИТЕТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ

Цвик О.С., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Христенко Л.М., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Агропромисловий комплекс (АПК) є беззаперечно стратегічно важливою, фундаментальною галуззю для економіки України. Його значення виходить далеко за межі суто економічних показників, адже він є фундаментальною основою продовольчої безпеки держави, гарантом соціальної стабільності у сільській місцевості та вагомим джерелом формування валового внутрішнього продукту (ВВП) та експортного потенціалу країни. Стабільне, ефективне та прогресивне функціонування АПК виступає не лише запорукою економічного зростання та добробуту населення, але й невіддільним компонентом національної безпеки України, особливо в умовах сучасних геополітичних та економічних реалій.

Основний текст. В сучасних умовах агропромисловий комплекс України опинився перед безпрецедентними викликами та багатошаровими загрозами, що ставлять під питання не лише його розвиток, а й подекуди виживання. Повномасштабне військове вторгнення рф завдало колосальної, прямої та опосередкованої шкоди українській економіці в цілому та аграрному сектору зокрема. Масштаби руйнувань вражають: цілеспрямовано знищується сільськогосподарська інфраструктура (елеватори, сховища, переробні підприємства, порти), відбувається окупація та масштабне мінування родючих сільськогосподарських угідь, що на тривалий час виводить їх з обігу. Критично порушені логістичні ланцюги постачання ресурсів та експорту продукції, що призводить до значних фінансових втрат виробників та держави. За оцінками експертів, прямі збитки аграрного сектору вже сягають мільярдів доларів США, а непрямі втрати – ще значніші. До цих новітніх загроз, спричинених війною, додаються і хронічні, традиційні для українського АПК ризики, які під впливом кризи лише поглибилися. Це і критичні кліматичні зміни, волатильність світових цін на сировину та продовольчі товари, недосконаліть державної політики та регуляторного середовища, обмежений доступ до фінансування та сучасних технологій, недоліки в користуванні та управлінні земельними ресурсами та багато інших.

В умовах такої перманентної кризи та багатоаспектної турбулентності ефективне управління на всіх рівнях – від окремого агропідприємства до галузевих міністерств та відомств – набуває виняткової, критичної ваги. Саме здатність управлінців та керівників оперативно реагувати на зміни, ефективно управляти численними ризиками, оптимізувати використання обмежених ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), знаходити та впроваджувати нестандартні, інноваційні та ініціативні рішення є ключовим фактором не лише для виживання, але й для подальшого розвитку агробізнесу та забезпечення економічної безпеки всього АПК. Це стосується як антикризового менеджменту в умовах прямих бойових дій та їх наслідків, так і стратегічного планування на середньо- та довгострокову перспективу, включаючи повоєнне відновлення, модернізацію, адаптацію до стандартів Європейського Союзу та інтеграцію у світові аграрні ринки.

Необхідність глибокого наукового осмислення та розробки практичних рекомендацій щодо управлінських аспектів забезпечення економічної безпеки АПК України в сучасних умовах є надзвичайно актуальною. Дослідження цієї теми дозволить виявити ключові управлінські проблеми, що стримують адаптацію та розвиток агросектору, систематизувати підходи до формування ефективних систем управління економічною безпекою на рівні підприємств та галузі, а також запропонувати дієві механізми державної політики, спрямовані

на підвищення стійкості та конкурентоспроможності українського АПК перед обличчям теперішніх та майбутніх загроз. Від успішного вирішення цих завдань безпосередньо залежить продовольча безпека країни, її економічний суверенітет та соціальна стабільність.

Перш ніж аналізувати проблеми АПК, треба визначити що таке «економічна безпека підприємства». У загальному розумінні «економічна безпека» являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави та закінчуючи кожним її громадянином. У першому наближенні можна стверджувати, що економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до чинних умов, що не позначаються негативно на його діяльності [1]. З цього поняття можемо визначити що управління економічною безпекою агропідприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва та відповідних служб щодо виявлення, оцінки, запобігання, нейтралізації та мінімізації різноманітних загроз і ризиків, що можуть завдати шкоди його інтересам. Це важлива частина загальної системи менеджменту, що інтегрує функції планування, організації, мотивації та контролю саме під кутом зору захисту від загроз та забезпечення сталого розвитку.

Економічна безпека як комплексна, управлінська категорія є критично важливою для стабільного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності підприємств, особливо в аграрному секторі. Її підхід характеризується акцентом на стратегічному вимірі, управлінні ризиками та витратами, а також на динамічному забезпеченні захисту економічних інтересів підприємства [2].

Забезпечення економічної безпеки агропромислового комплексу (АПК) України та утримання її надійного рівня в сучасних екстремальних умовах є завданням виняткової складності, що характеризується низкою системних проблем. Ці проблеми стосуються як формування адекватних відповідей на безпрецедентні зовнішні шоки, так і подолання внутрішніх дисфункцій в механізмах забезпечення стабільності та розвитку галузі. Тож надамо коротку характеристику кожній з таких проблем.

Проблема збереження цілісності та відновлення виробничого потенціалу в умовах прямих фізичних втрат. Повномасштабна воєнна агресія призводить до руйнації та пошкодження основних фондів, інфраструктури. Це створює фундаментальну проблему для підтримання виробничої компоненти економічної безпеки, оскільки втрачається сама можливість здійснення господарської діяльності у попередніх обсягах, порушуються технологічні цикли. Також безпосередньо страждає технологічна компонента, адже знищується сучасне обладнання, а можливості для його відновлення чи модернізації різко обмежуються.

Проблема забезпечення контролю та ефективного використання земельних ресурсів. Тимчасова окупація значних територій та їх масштабне мінування призводять до фактичної втрати доступу до основного засобу виробництва в сільському господарстві. Це створює критичну проблему для ресурсної компоненти економічної безпеки, зокрема її земельного складника. Неможливість використання цих земель не лише скорочує обсяги виробництва, але й створює довгострокові ризики деградації ґрунтів та ускладнює планування розвитку АПК.

Проблема дезорганізації системи товароруху та доступу до ринків. Порушення традиційних логістичних маршрутів, особливо експортних, та інфраструктурні руйнування створюють гостру проблему для функціонування ринкової (збутової) компоненти економічної безпеки. Ускладняється не лише реалізація виробленої продукції за конкурентними цінами, але й забезпечення підприємств необхідними матеріально-технічними ресурсами. Це веде до розриву економічних зв'язків та втрати позицій на традиційних ринках, що прямо впливає на фінансову компоненту.

Проблема збереження та ефективного використання кадрового потенціалу. Вимушене переміщення населення, мобілізація, а також психологічний тиск воєнного часу спричиняють відтік кваліфікованих кадрів з аграрної сфери. Це формує серйозну проблему для інтелектуально-кадрової компоненти економічної безпеки. Дефіцит фахівців та робочої сили

унеможливлює ефективне використання наявних ресурсів, впровадження нових технологій та загалом знижує адаптивність підприємств.

Проблема підтримання фінансової стійкості та інвестиційної привабливості агропідприємств. Різке падіння доходів, зростання собівартості, обмежений доступ до кредитних ресурсів та страхування воєнних ризиків створюють критичну проблему для фінансової компоненти економічної безпеки. Низька платоспроможність підприємств, касові розриви та відсутність джерел для інвестицій унеможливлюють не лише розвиток, а й часто просте відтворення виробничого процесу, ставлячи під загрозу існування багатьох суб'єктів господарювання.

Проблема адаптації системи державного регулювання та підтримки до кризових умов. Недостатня гнучкість та швидкість реакції наявних механізмів державної політики на динамічні зміни, спричинені війною, є значною проблемою для правової та інституційної компонент економічної безпеки АПК. Бюрократичні перепони, затримки у наданні допомоги, а також брак дієвих інструментів стимулювання та захисту агровиробників знижують загальну стійкість галузі.

Проблема забезпечення належного рівня технологічної оснащеності та інноваційного розвитку. В умовах війни та обмежених фінансових ресурсів поглиблюється проблема відставання у технологічному розвитку, що прямо впливає на технологічну компоненту економічної безпеки. Неможливість оновлення техніки, впровадження сучасних агротехнологій, цифрових рішень знижує конкурентоспроможність української продукції та ефективність використання ресурсів.

Проблема ефективності систем управління та внутрішнього контролю на підприємствах в умовах підвищених ризиків. Недостатня готовність управлінських систем багатьох агропідприємств до функціонування в умовах екстремальних загроз, слабкість механізмів внутрішнього контролю та управління ризиками створюють проблему для управлінської компоненти (як наскрізного елемента, що забезпечує дієвість усіх інших компонент) економічної безпеки. Це проявляється у неоптимальних рішеннях, втраті активів та неспроможності швидко адаптуватися до нових реалій.

Проблема забезпечення вірогідною та своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень. Обмежений доступ до інформації з окупованих територій, дезінформаційні кампанії та загальна непрозорість ринку в кризових умовах створюють проблему для інформаційної компоненти економічної безпеки. Це ускладнює адекватну оцінку ситуації, прогнозування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень як на рівні підприємств, так і на рівні держави.

Усунення означених проблем у забезпеченні економічної безпеки підприємств АПК України потребує комплексного управлінського підходу, що поєднує негайні антикризові заходи з розробкою довгострокової стратегії відновлення та сталого розвитку галузі, адаптованої до нових геоекономічних та безпекових реалій.

Висновки. Забезпечення економічної безпеки агропромислового комплексу України в сучасних умовах є першочерговим управлінським завданням. Комплексні загрози, що охоплюють усі структурні елементи безпеки АПК, вимагають не просто ситуативного реагування, а формування нової парадигми антикризового управління, орієнтованої на підвищення стійкості, інноваційний розвиток та стратегічну адаптацію. Саме кардинальна модернізація управлінських підходів на всіх рівнях – від підприємства до галузі – визначить здатність АПК подолати поточні виклики, забезпечити продовольчу безпеку та сприяти економічному відродженню країни. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розробку конкретних моделей і механізмів адаптивного управління економічною безпекою АПК в умовах перманентної невизначеності та воєнних ризиків. Окремої уваги потребує обґрунтування стратегій інноваційної модернізації галузі, спрямованих на її повоєнне відновлення та ефективну інтеграцію до європейського економічного простору.

Література

1. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка.* 2015. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303

2. Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Супрун Ю.П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 42, 2022. С. 135–145.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зайцева Л.О., к.е.н., доцент,
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка,
м. Полтава, Україна

Вступ. В умовах сьогодення енергетична система будь якої країни є гарантом її стабільності та безпеки. Енергетична система України має розгалужену структуру, що функціонує на основі взаємодії всіх складових. Генерувальні підприємства постачають електроенергію в загальну мережу, що забезпечує споживачів через розподіл та роздачу. В разі виходу зі строю однієї з мереж, локальні магістральні мережи, за рахунок об'єднання через вузлові підстанції постачають електроенергію альтернативними маршрутами. До повномасштабного вторгнення встановлена потужність об'єктів електростанцій України становила 56,1 ГВт. Після повномасштабного вторгнення окуповано 18 ГВт генерації, включаючи гідро- та теплоелектростанції, а також найбільшу в Європі атомну електростанцію – Запорізьку. З 2022 року через масові удари по об'єктах енергетичної інфраструктури, втрачено 23 ГВт генерації. Станом на червень 2024 року через значні пошкодження було виведено з ладу 73% енергоблоків ТЕС, а також 20 гідроагрегатів ГЕС. З урахуванням відновлених об'єктів у розпорядженні України залишається близько 15 ГВт генераційних потужностей. При цьому на піку споживання потрібно 18-19 ГВт. Дефіцит Україна покриває за рахунок імпорту електроенергії із Європи. На відновлення енергетичного сектору України, за останньою оцінкою Світового банку, Кабміну, Єврокомісії та ООН, потрібно близько 68 млрд доларів [2].

Тому безпека та безперебійність енергосистеми є важливою умовою функціонування та розвитку економіки країни загалом, що забезпечується фінансової безпекою діяльності підприємств енергетичного комплексу України.

Основний текст. Для забезпечення стійкого та ефективного економічного розвитку, примноження потенціалу, а також досягнення бажаних результатів фінансово-господарської діяльності підприємствам необхідно дбати про належний рівень своєї безпеки, особливо фінансової. Найбільшу небезпеку, як правило, становлять зовнішні загрози, що виникають поза межами безпосереднього контролю енергетичних компаній, але суттєво впливають на їх функціонування [1].

До внутрішніх загроз, що впливають на фінансову безпеку, належать помилки менеджменту в галузі управління фінансами підприємства, пов'язані з вибором стратегії підприємства, управлінням та оптимізацією активів і пасивів підприємства, але під час війни енергетичні компанії України опинилися в умовах безпрецедентного поєднання зовнішніх та внутрішніх загроз. Для протистояння зазначеним загрозам та збереження життєздатності енергосистеми Україні необхідно посилювати технічну та кіберстійкість; вдосконалювати антикризове управління сприяти залученню міжнародної допомоги шляхом забезпечення прозорості та ефективності витрат. Аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз, які впливають на діяльність енергетичних компаній України під час війни представлено в табл.1.

Важливість забезпечення та підтримки фінансової безпеки енергетичних підприємств на максимально можливому рівні не піддається сумніву. Проте досягти цього можливо лише за умов системного підходу до вирішення даного питання.

По-перше, необхідно забезпечити фінансову стійкість, що передбачає формування резервних фондів (страхування, фонди відновлення), розробку кризових бюджетів (антикризове планування) та мінімізацію залежності від зовнішніх джерел фінансування чи кредитування.

По-друге, процес управління повинен ґрунтуватися на диверсифікації джерел доходу. Це включає залучення коштів міжнародних донорів і фінансових інституцій (ЄБРР, USAID, Світовий банк), а також активне впровадження відновлюваних джерел енергії та мікрогенерації як елементу енергетичної децентралізації.

По-третє, важливо забезпечити прозорість і контроль за фінансовими потоками. Це передбачає впровадження ефективної системи звітності, регулярний аудит (у тому числі з участю міжнародних експертів), постійний моніторинг витрат з метою запобігання корупції та неефективного використання коштів.

Таблиця 1

Зовнішні та внутрішні загрози діяльності енергетичних компаній України в сучасних умовах господарювання

Загроза	Характеристика
Зовнішні загрози	
Фізичне знищення або пошкодження інфраструктури	масовані ракетні та дронові удари по ТЕС, ГЕС, трансформаторних підстанціях, лініях електропередач (ЛЕП), газорозподільних станціях; руйнування об’єктів критичної інфраструктури (Каховська ГЕС).
Окупація територій	втрата контролю над об’єктами на тимчасово окупованих територіях; .неможливість технічного обслуговування, порушення зв'язку, втрата доступу до баз даних і технологій
Кіберзагрози	хакерські атаки на енергетичні системи управління; злом баз даних, шифрування систем управління мережею, викрадення даних
Порушення логістики	неможливість постачання запасних частин, техніки, пального; пошкодження або блокування транспортної інфраструктури
Міжнародні економічні впливи	коливання світових цін на енергоносії (газ, нафта, вугілля); обмеження або санкції, які зачіпають ланцюги постачання; залежність від імпорту електроенергії/газу.
Енергетичний тероризм	цілеспрямовані атаки на енергосистему з метою знищення енергетичного потенціалу та деморалізації населення
Внутрішні загрози	
Фінансова нестабільність	зменшення доходів через неплатежі споживачів; висока вартість відновлення пошкоджених об'єктів; дефіцит оборотних коштів, борги перед постачальниками та підрядниками.
Втрата персоналу	евакуація співробітників із зони бойових дій;. мобілізація ключових працівників; високе емоційне вигорання, стрес.
Зношеність інфраструктури	низький рівень модернізації обладнання до війни; відсутність резервних потужностей або запасних частин; вразливість до перевантажень мережі
Недостатній рівень кризового управління	відсутність або недосконаліть планів на випадок надзвичайних ситуацій; повільне прийняття рішень у кризових умовах.
Корупція та бюрократія	затримки з державним фінансуванням, нецільове використання коштів. непрозорість процедур у сфері закупівель та відновлення.
Комунікаційні ризики	недостатнє інформування споживачів про відключення, аварії тощо;. зниження довіри населення до енергетичних компаній.

Управління фінансовою безпекою енергетичних підприємств здійснюється через комплекс методів, які базуються на багатокомпонентному механізмі забезпечення фінансової стійкості. До основних важелів і інструментів належать:

– Державна підтримка – у формі субсидій, компенсації витрат, надання пільгових кредитів, державних гарантій, податкових пільг, а також через удосконалення нормативно-правової бази.

– Міжнародна допомога – через співпрацю з міжнародними фондами, отримання грантів, гуманітарної та технічної допомоги, участь в інвестиційних і фінансово-стабілізаційних програмах.

– Власні ініціативи підприємств – реалізація механізмів ризик-менеджменту, впровадження кризового планування, створення резервних джерел енергії, дублювання критичних ІТ-систем, орієнтація на впровадження засад сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Висновки. Реалізація вищезазначених інструментів вимагає високої гнучкості у фінансовому управлінні, системної співпраці з державними структурами та міжнародними партнерами, оперативного реагування на ризики та побудови довгострокової стратегії сталого розвитку, що повинна базуватися на сучасних тенденціях:

– цифрової трансформації фінансового управління, що дозволяє оперативніше виявляти ризики та оптимізувати бюджетування;

– підвищенні кваліфікації фінансового та управлінського персоналу у сфері кризового менеджменту;

– розвитку механізмів державно-приватного партнерства, як інструменту мобілізації ресурсів у критичних секторах;

– інституційного зміцнення самих енергетичних компаній через внутрішні стандарти безпеки, фінансової дисципліни та етичного ведення бізнесу.

Таким чином, забезпечення фінансової безпеки енергетичних підприємств у воєнний час – це багатовимірний процес, який вимагає комплексного підходу, адаптивності до нових викликів і стратегічного мислення, спрямованого на збереження енергетичної стабільності держави.

Література

1. Варналій З.С., Бондаренко С.М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 106-113.

2. Збитки України та росії від атак на енергетичну інфраструктуру. Слово і діло. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/03/26/infografika/ekonomika/zbytky-ukrayiny-ta-rosiyi-atak-enerhetychnu-infrastrukturu

РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Рудич М.В., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Ризик є атрибутивною характеристикою будь-якої доцільної діяльності. Немає економічної поведінки, вільної від ризику. Сутність ризику полягає у відхиленні від очікуваного перебігу подій під впливом різних чинників. Економічний ризик – можливість недосягнення запланованих, цільових результатів діяльності.

Основний текст. Ризики є функцією становлення та розвитку наступних базових принципів ринкової економіки: свобода підприємництва та свобода споживчого вибору. Наслідком ризику є природна ротація підприємств, які в крайньому випадку втрачають стійкість і перестають бути цілісними системами (банкрутство, стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції, злиття та поглинання).

Між ефективністю та ризикованістю є високий рівень кореляції. Основними рушійними силами розвитку економіки є наявність ризику та конкуренція. Економічний прогрес забезпечується різноманітною «ризиковою стратифікацією». Ризик є регулятором економіки, виконуючи захисну (аналітичну) функцію. За допомогою обліку ризику досягається найбільш раціональний розвиток мікроекономічних об'єктів, що є основою ринку, а вся система досягає необхідної збалансованості, стійкості функціонування та виключення криз.

Відсутність ризику зрештою шкодить економіці, оскільки втрачається стимул удосконалювати систему управління, і, як наслідок, відбувається зупинка у розвитку. Ризик є одним із спонукальних причин для активізації розвитку підприємств. Ризик виступає спонукачем до нововведень, виконуючи конструктивну (інноваційну функцію), виступаючи двигуном економічного розвитку.

Реалізація стратегій розвитку, особливо інноваційних, супроводжується підвищеним ризиком, причому як їх успішність, так і надійність оцінок ефективності можлива тільки при впровадженні систем управління з урахуванням факторів ризику.

Відповідність параметрів протікання внутрішніх процесів вимогам зовнішнього середовища, що змінюються, гарантує виконання цільових функцій. Динамічна стійкість та розвиток є функціями адекватності внутрішніх змін, що відбуваються на підприємстві, змінам зовнішнім, що дозволяють досягати цілей вищого порядку (якісного та кількісного). Інноваційна діяльність – сутнісна основа розвитку, динамічної стійкості та стратегічної конкурентоспроможності. Інноваційні процеси супроводжуються підвищеним ризиком, що з одного боку призводить до зниження економічної стійкості та ефективності в даний момент, а з іншого – дозволяє досягти стійких конкурентних переваг, забезпечувати високу ефективність при використанні спеціальних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення стійкості.

Поняття економічної стійкості, ризику та розвитку є категоріями, що мають складний, багаторівневий, багатоаспектний та суперечливий зміст. Ризик та стійкість є взаємопов'язаними економічними категоріями, характеристиками систем у процесі діяльності (функціонування) та у процесі розвитку. В умовах зростання нестабільності середовища виробнича, фінансова, інвестиційна діяльність підприємства значно ускладнюється, зростає ризик недосягнення поставленої мети, що призводить до необхідності пошуку нових методів управління, спрямованих на забезпечення стійкості. Особливо відзначимо, що стійкість перестала бути протилежністю мінливості, а навпаки, доповнює, обумовлює її. Так для підтримки стійкості у відповідь на вплив чинників ризику, підприємство, як відкрита система, має змінюватися. Крім того, розглядаючи стійкий розвиток, необхідно підкреслити, що стійкий стан економіки на будь-якому рівні завжди носить відносний характер, оскільки стійкість перебуває в діалектичній єдності з категорією мінливості, що є первинним по відношенню до неї. Якщо у зовнішній формі будь-якого процесу домінує момент стійкості, то

у внутрішньому змісті процесів та їх сутнісних аспектах переважає нестійкість та нерівновага, що виражаються в наступному:

1. Нерівновага ринкових потреб і товарів, вироблених для їх задоволення.
2. Нерівновага між вартістю залучених у процес виробництва ресурсів та вартістю витрат на їх відтворення.
3. Невідповідність між вартістю створеного у рамках циклу чистого продукту та розмірами накопичення тощо.
4. Технологічна нерівновага.
5. Дисбаланс ресурсів та потреб у них.
6. Дисбаланс розвитку елементів та набуття ними нових якостей.
7. Дисбаланс у значеннях економічної ефективності.

Нерівновага зростає в міру розвитку системи через різну швидкість змін окремих її елементів та придбання ними нових якостей. При дослідженні систем, що володіють складною, схильною до динаміки структурою (до яких належать і виробничі підприємства), необхідно розглядати поняття рівноваги окремих елементів і співвідношень (пропорцій) між ними. На кожному етапі свого розвитку підприємство характеризується властивим йому на даний момент часу складом та якістю елементів, формою їх організації та взаємозв'язку. На певному часовому інтервалі ці показники перебувають у відносній гармонії (рівноважному стані), що створює умови для ефективного функціонування підприємства. Але оскільки кожен елемент знаходиться в безперервному русі та розвитку, а темпи та напрямки цього розвитку в силу різної природи елементів не збігаються (темпи морального та матеріального зносу обладнання, зміна споживчих властивостей продукції, що випускається, рівень кваліфікації та компетентності персоналу і т.д.), то у системі накопичується ентропія, гармонія порушується, ефективність знижується.

Відновлення рівноваги вимагає урахування, узгодження у часі та просторі змін, що виникли, суперечностей та дисбалансі. Зазначимо, що «дисбаланси, протиріччя, об'єктивно властиві матерії, є джерелом, рушійною силою її розвитку. Провідними у сфері соціальних протиріч щодо ролі та впливу на динаміку у суспільному розвиткові є економічні протиріччя» [2, с. 96]. Нерівноваги та дисбаланси на підприємствах можуть розглядатися як внутрішні та зовнішні протиріччя, що є джерелами розвитку. Нагадаємо, що згідно з другим законом діалектики Гегеля, рушійною силою розвитку виступає єдність та боротьба протилежностей [2, с. 54].

Розглядаючи протиріччя підприємства як системи, до найістотніших джерел розвитку відносять такі види протиріч [1, с. 200]:

- протиріччя між функцією та метою системи;
- протиріччя між потребами системи у ресурсах та можливістю їх задоволення;
- суперечності між кількістю, що змінюється, і колишньою якістю;
- протиріччя між старим та новим;
- протиріччя між прагненням порядку і хаосом;
- протиріччя між прагненням системи до встановлення стійкого стану та засобами його досягнення;
- протиріччя між цілями системи та цілями її компонентів;
- протиріччя між процесами функціонування та розвитку;
- протиріччя між функціонуванням та структурою.

Висновки. Принципово важливою особливістю є те, що протиріччя компонентів систем мікрорівня, накопичуючись, відбиваються і макрорівні. У свою чергу, протиріччя макрорівня неминуче відбиваються на протиріччях та розвитку систем нижчих рівнів.

Можливості вирішення протиріч відбувається трьома способами:

- мінливістю (адаптацією);
- спадковістю (відтворенням);
- відбором, що відбувається у процесі конкуренції.

Література

1. Klus Y.I. (2015) Corporate governance innovation in industrial enterprises using methods controlling. *Economics, management, law: problems and prospects*: Collec. of Scient.Articles. United Kingdom: Agenda Publishing House, Coventry. Vol. 1. P. 199–203.

2. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: *навч. посіб.* Київ: Центр навч. літ. 2009. 320 с.

3. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль, 2003. 326 с.

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Хімченко А.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Економічна безпека, як невід'ємна складова загальної безпеки, займає важливе місце у потребах як окремої особи, так і суспільства. Вона займає друге місце після фізіологічних потреб у відомій ієрархії потреб Маслоу. Незважаючи на широке використання терміну «економічна безпека» у теоретичному аналізі та практичній діяльності, його сутність залишається предметом дискусій та потребує уточнення.

Основний текст. Концепція в перекладі з латинського conception означає сприйняття, в українській мові зазвичай трактується або як сформовані погляди на ті чи інші явища дійсності або як підходи до перегляду цих явищ.

Концепція безпеки це система поглядів на проблему небезпеки на різних етапах і рівнях діяльності, а також основі принципи, напрями та етапи реалізації заходів безпеки.

Система поглядів на процеси і явища економічної безпеки країни – це все базові економічні теорії, розкривають сутність, зміст, види економічної безпеки, розуміння головних її погроз і механізмів забезпечення,напрямів результативної економічної політики держави.

Визначились базові підходи до поняття основної загрози економічної безпеки країни та методи боротьби з ній:

1) камералістська концепція захисту зовнішньоекономічноїбезпеки (з середини XIX в.);

2) концепція захисту від внутрішніх макроекономічних погроз (з другої третини XX в.);

3) інституційна концепція захисту від адміністративнихбар'єрів (з кінця XX в.).

Засновником камералістської концепції економічної безпеки є німецька економіст, публіцист і політик XIX ст. Фрідріх Лист. Практично всі представники класичної політекономії вибудовували теорії, спираючись на ключову ідею поглядів на людину, держави та інше. За визначенням ліберальної парадигми кожна окремо взята людина має свої інтереси та сама може їх ефективно відстоювати. Суспільство в даному ракурсі аналізується як сукупність індивідів, а суспільні інтереси – як похідні від особистих. Найбільш привабливим вони вважали те суспільство, яке в найбільшій мірі дозволяє населенню вільно реалізовувати особисті інтереси. Уряд потрібен тільки для захисту прав конституцією. Так як немає об'єктивних методів, які дозволяють за людей визначати їх переваги, що саме вони повинні вирішувати, що правильно, що не відповідає насправді, максимізуючи при цьому своє добробут. В таблиці 1 наведені базові концепції економічної безпеки.

При ліберальних постулатах був неминучий космополітизм, котрий заперечував існування національних економічних інтересів. за думці класиків політекономії, у будь-якого населення є лише одна головна потреба – мати вільними руки, щоб самостійно займатися господарською діяльністю. Дії з боку держави по захисту своїх громадян від протекціоністського мита розумілися ними як реакційний феодальний пережиток.

Першим, хто розкритикував класичну політекономію, бувнімецький економіст Фрідріх Лист. Основна наукова праця Ф. Ліста – «Національна система політичної економії» (1841) р.), в ньому Ф. Ліст відстоював національну єдність Німеччини. Відкидаючи космополітизм класиків політекономії, він констатував, що єдині закони розвитку ринкової економіки відсутні, кожна країна розвивається індивідуально.

Основою вчення Ф. Ліста стала ідея про «виховний протекціонізм». У поступовому русі економічного розвитку нації Ф. Ліст виділив п'ять головних стадій:

1) стан дикості;

2) пастуша стадія;

3) землеробська стадія;

4) землеробсько-мануфактурна стадія;

5) землеробсько-мануфактурно-комерційна стадія.

Таблиця 1

Базові концепції економічною безпеки

Характеристика концепцій	Камералістська концепція	Кейнсіанська концепція	Інституційна концепція
Виникнення, засновник	1840-ті рр., Фрідріх Лист	1930-ті рр., Джон М. Кейнс	1980-ті рр., Ернандо де Сото
Розуміння головний погрози національної економічної безпеки	Конкуренція або інші дії зі сторони держав	«Провали» ринку – низькі темпи економічного зростання, безробіття, інфляція	«Провали» держави – адміністративні бар'єри,
Мета боротьби за національну економічну безпеку	Економічна незалежність	Соціальноекономічна стабільність	«Верховенство права», захист прав власності
Методи боротьби за національну економічну безпеку	Протекціоністська торгова політика	Державне регулювання виробництва, зайнятості та обертання грошей	Боротьба з бюрократизмом і корупцією

Досягнення останньої стадії ставилося як мета розвитку Німеччини. Насамперед, для цього необхідно було розвинути фабрично-заводську промисловість, тому необхідно було Вступ протекціоністських заходів, обмежують зовнішню конкуренцію.

Заслуга Ф. Ліста не стільки у розвитку економічної теорії, скільки в наполегливій розробці питань економічної політики, обґрунтування активної ролі держави. Він показав вплив політичної єдності та державного управління на економічній розвиток національного виробництва та зростання національного багатства.

Розроблена Ф. Лістом теорія національних економічних інтересів і національної економічної безпеки, акцентує свою увагу на світових загрозах, отримала назву камералістська концепція. Треба відзначити, що концепція Ф. Листа не змогла пересилити популярності ідей Адама Сміта, але, тим не менше, вона помітно вплинула на периферійні країни. Політика протекціоналізму була актуальна для цих країн, оскільки національні економічні інтереси були захищені від іноземного бізнесу, частина периферійних країн вийшла в економічні лідери.

За камералістською теорією економічної безпеки країни вважається, що головна робота урядових органів це забезпечення безпеки.

На зміну камералістської концепції прийшла кейнсіанська концепція національної економічної безпеки .

Нову основу економічної теорії та новий підхід до розуміння економічної безпеки країни сформулював у 1930-х рр. англійський економіст Джон Мейнард Кейнс: «Головними небезпеками для національної економіки стали вважати не конкуренцію іноземних товарів, а безробіття та економічну депресію».

Щоб впоратися з погрозами, що виникли, уряду запропоновано проводити активне регулювання економіки з допомогою прямого адміністративного контролю над конкуренцією.

Версію національної економічної безпеки, яка акцентує увагу на внутрішніх макроекономічних умовах національного економічного зростання, називають кейнсіанською.

У 1980-ті роки. на роль пріоритетної економічної теорії став претендувати інституціоналізм. У сучасному економічному словнику сказано: «Інституціоналізм це економічне вчення, що приділяє основне значення ролі, яку грають інститути в галузі прийняття та спрямованості економічних рішень, їх ефективності та економічної діяльності взагалі». У розумінні проблем національної економічною безпеки найбільш важлива концепція запропонована інституціоналістами. Вона пов'язана з ім'ям перуанського економіста Ернандо де Сото, фахівця з проблем тіньовий економіки. Його монографія «Інший

шлях», яка опублікована в 1989 році, зробила переворот у дослідженнях про роль і значення тіньової економіки в сучасному ринковому господарстві.

Головне наукове відкриття Е. де Сото це принципово новийпідхід до пояснення причин зростання тіньової економіки На його думку, основною причиною розростання міського неформального сектора є не відсталість і кримінальність бідняків і емігрантів, які начебто нездібні знайти собі місце в легальному секторе, а бюрократична заорганізованість, що перешкоджає вільному розвитку конкурентних відносин».

Основною причиною масової тіньової економічної активності, за Е. де Сото, слід вважати неефективний правовий режим, коли «процвітання компанії меншою мірою залежить від того, наскільки добре вона працює, і в більшій від витрат, якими навантажує її закон. Підприємець, який краще маніпулює цими витратами чи зв'язками з чиновниками, виявляється більше успішнішим, ніж той, хто стурбований лише виробництвом». Таким чином, головна загроза національної економіці не «провали ринку»,а «провали держави».

Загрози в області економічною безпеки кожною країни можуть створюватися і зарубіжними конкурентами (за Ф. Листом), і «провалами ринку» (за Дж.М. Кейнсом), і «провалами держави» (за де Сото).

У сучасних умовах алгоритм формування концепції безпеки представлено наступним чином:

1. Визначення об'єктів захисту .
2. Визначення переліку загроз.
3. Визначення спектру загроз.
4. Визначення способів захисту від загроз.

Висновки. Таким чином, існують три основні концепції національної економічною безпеки камералістська, кейнсіанська та інституційна. Вони взаємодоповнюють друг друга.

Література

1. Rogoza M.Ye., Perebyinis V.I., Kuzmenko O.K. (2021). Theoretical and methodological tools for determination of dominant threats in information and analytical support of economic security. *Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference "Business Intelligence: Models, Methods And Techniques"*. Київ: NAU. March 3-5. P.52-54.
2. Rogoza M.Ye., Perebyynis V.I., Kuzmenko O.K., Mykolenko, I.H. (2021). Agri-food Complex Development Strategies in Context of Economic and Energy Security. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 1 (40), pp. 3-8.
3. Перебийніс В.І., Рогоза М.Є., Миколенко І.Г., Кононенко Ж.А. Стратегічні аспекти енергозабезпечення випереджаючого інноваційного розвитку економіки. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку: монографія* / за ред. к.е.н., доц. Ілляшенко Н.С. Суми: Територія, 2020. С.31-44.
4. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка.* 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900
5. Вівчар О.І. Безпека бізнесу. *навч. посіб*. Тернопіль. 2019. 277 с.

РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРОХОЛДИНГУ

Романов О.Д., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Чорна О.Ю., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Управління кадровою безпекою підприємств становить собою систематизований комплекс заходів, що формується у відповідь на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Персонал є найбільш вагомим ресурсом підприємства, основа забезпечення її стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки. На мікрорівні людина, виконуючи функції персоналу певного підприємства, стає найважливішим інструментом, який забезпечує високу ефективність діяльності та досягнення місії [1].

На основі розгляду теоретичних підходів до сутності і змісту поняття під кадровою безпекою підприємства розуміємо здатність до збереження організаційної, інформаційної та соціально-економічної цілісності підприємства внаслідок діагностування, протистояння й подолання ризиків та загроз пов’язаних з персоналом, з його діями або бездіяльністю, інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом, задля покращення управління працівниками і підвищення ефективності використання персоналу в конкурентній боротьбі інтелектуального потенціалу [1].

Основний текст. Побудова ефективної системи кадрової безпеки є ключовим фактором для сталого розвитку кожного агрохолдингів, ефективне функціонування яких є запорукою продовольчої безпеки держави та забезпечення його конкурентних переваг. У цьому контексті, надважливим аспектом є своєчасна діагностика ризиків і загроз кадрової безпеки агрохолдингу.

Агрохолдинг являє собою специфічну організаційно-правову форму асоційованих підприємств, що ґрунтується на контролі материнською компанією діяльності "дочірніх" структур через володіння їхнім акціонерним капіталом (контрольний пакет акцій, частки, паї). Суть такого об'єднання полягає в централізованому управлінні та контролі над виробництвом і переробкою сільськогосподарської продукції в межах групи компаній. Агрохолдинги діють в агробізнесі у широкому трактуванні – не лише в сільському господарстві, рослинництві, тваринництві, а й в харчовій промисловості (молочні продукти, кондитерські тощо), експорт, переробка, засоби захисту рослин та інше.

Функціонування агрохолдингів відбувається в умовах підвищеного ризику, що створює значну кількість загроз, зокрема і для їхньої кадрової безпеки. На відміну від незалежних суб'єктів господарювання, для агрохолдингів більшість цих загроз мають ендогенне походження, тобто зосереджені у внутрішньому середовищі організації. Ця особливість обумовлена специфікою генези агрохолдингів, ключовими аспектами якої є по-перше, територіальна, технологічна та організаційно-економічна масштабність (значні розміри та складність структури агрохолдингів створюють численні точки вразливості); по друге, складність декомпозиції управління (через багатогранність діяльності важко ефективно розподілити управлінські функції та контролювати їх виконання)і по третє, різна галузева належність акторів агрохолдингу (інтеграція різнорідних підрозділів (наприклад, рослинництво, тваринництво, переробка) призводить до розбіжностей у їхніх інтересах та потребах у ресурсах. Це, в свою чергу, може породжувати внутрішні конфлікти та створювати умови для ризиків у сфері кадрової безпеки.

Серед вітчизняних науковців І.П. Мігус та С.М. Лаптєв розрізняють поняття «загроза» та «ризик». Під загрозою вони розуміють певну подію, що впливає на діяльність суб’єктів

господарювання, а ризик є результатом впливу загроз на господарську діяльність суб'єктів господарювання [2].

Вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дає змогу зробити висновок, що в їхній основі лежать загрози безпеці, які реалізуються суб'єктом загроз відносно об'єкта безпеки, якими виступають ресурси організації (матеріальні, людські, інформаційні тощо). При цьому персонал організації може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки мають двовекторний, зустрічний характер [3].

На основі розгляду теоретичних підходів до сутності та змісту поняття «загроза кадрової безпеки» вважаємо за доцільне в трактуванні розуміти сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудових відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів[3].

В умовах повномасштабної війни вітчизняні агрохолдинги стикаються з великою кількістю ризиків кадровій безпеці. Однією з найгостріших загроз є масова мобілізація та міграція робочої сили, що призводить до критичного дефіциту кваліфікованих працівників, особливо у сфері механізації, агрономії та інженерії. Це викликає суттєві труднощі у забезпеченні безперервності виробничих процесів, зокрема під час посівних та збиральних кампаній. Крім того, психологічний стан персоналу, який перебуває під постійним стресом через воєнні дії, обстріли та загрозу життю, може призводити до зниження продуктивності праці, зростання помилок та погіршення дотримання норм безпеки.

Висновки. Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування та стійкого розвитку агрохолдингів є критично важливим розробка та імплементація комплексних стратегій управління кадровою безпекою, орієнтованих на ідентифікацію, мінімізацію та усунення ризиків і загроз. Тільки системний підхід до вирішення цих питань дозволить нівелювати негативний вплив ендогенних факторів та забезпечити надійну кадрову безпеку агрохолдингів.

Література

1. Чорна О.Ю. Кадрова безпека інтегрованої промислової структури: поняття, склад та основні загрози. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2017. №6 (236). С. 242-250.

2. Мігус І.П., Лаптєв С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821

3. Шира Т. Б. (2016). Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*, (7), 531–535. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf

ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Мартинова Л.В., к.е.н., доцент,
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сьогодні Україна одинадцятий рік поспіль відбиває агресію рф на своїх східних територіях та четвертий рік захищає свою незалежність в умовах повномасштабної агресії з боку рф. Накопичений комплекс факторів системної кризи в умовах переходу до ринкової економіки, подолання наслідків командно-адміністративної економіки та трансформацій, спрямованих на інтеграцію до європейської спільноти, значно доповнюється великими витратами української держави на оборону, людськими втратами, екологічною шкодою, руйнуванням інфраструктури, енергетичного комплексу, житлового та промислового фондів, погіршенням демографічної ситуації в зв'язку із масовою еміграцією працездатного населення та іншими негативними наслідками тривалого військового конфлікту із рф.

Основний текст. Доходи державного бюджету України на 2025 рік становлять 2,3 трлн грн., а видатки державного бюджету України на 2025 рік складають близько 3,9 трлн грн і, як у попередні роки, близько половини видатків спрямовується на відсіч агресору. Дефіцит бюджету України на 2025 рік сягає критичного обсягу в 1,6 трлн. грн. (19,4% ВВП) [1].

Безумовно, фінансування видатків на оборону в таких масштабах було б неможливим без економічної та фінансової допомоги США та країн ЕС. Пакети економічної та військової допомоги забезпечують життєздатність держави в екстремальних умовах існування. Однак, це свідчить про високий ступінь залежності України від зовнішньої допомоги та обумовлює відповідні супутні фіскальні ризики.

За даними Центру економічної стратегії, США та країни ЄС фінансують майже 100% необоронних видатків через грантову та кредитну допомогу. А натуральна допомога на оборонні цілі, що виділяється у великих обсягах, значно підтримує боєздатність української армії. В цілому с початку повномасштабного вторгнення зовнішня бюджетна підтримка України склала понад 100 млрд. дол. США [2].

Шкода нанесена рф Україні в результаті військової агресії вимірюється сотнями мільярдів доларів США. Значних руйнувань зазнали житловий фонд, транспортна інфраструктура, енергетика, промисловість та бізнес, сільське господарство. Суттєвої шкоди зазнало довкілля України. Деякі втрати та збитки України, в т.ч. людські втрати, неможливо оцінити. Відновлення України у післявоєнний період потребує значних інвестиційних вкладень та витрат часу.

За оцінками Світового банку, Європейської комісії, Організації об'єднаних націй та уряду України, для відновленні країни після трьох років війни потрібно 524 млрд. дол. США [3]. При цьому деякі втрати України є незворотними.

Суттєвим фактором кризи є також мінна небезпека. На теперішній час Україна стала найбільш замінованою країною світу (потенційно 176000 квадратних кілометрів території України потребують проведення робіт із розмінування). Загальний прогнозований час для повного розмінування території України за оцінками експертів за найбільш сприятливих умов складає 7 років, а вартість робіт із розмінування складає більше 37 млрд. дол. США [4].

Одним із ключових факторів системної кризи в Україні є накопичення державного боргу. Так, станом на кінець квітня 2025 року сукупний державний та гарантований державою борг України досяг 7 480,3 млрд грн у гривневому еквіваленті, що також відповідає 180 млрд доларів у валютному перерахунку. За січень — квітень 2025 року темпи приросту державного боргу становили: 7,3% (+499,3 млрд. грн.) та 8,4% (+13,9 млрд. дол.) відповідно у гривневому і валютному еквіваленті [5].

Стрімке зростання державного боргу України спостерігається с початку повномасштабної війни із рф. На кінець 2021 року державний борг складав близько 2,67 трлн. грн та збільшився протягом трьох років до рівня в 6,98 трлн. грн. (тобто зріс у 2,6 разів) [6].

Суттєвому зниженню потенціалу посткризового та повоєнного відновлення України сприяє також масова еміграція працездатного населення України. З початку 2025 року з України виїхало ще 100 тис. осіб. Отже, станом на кінець квітня 2025 року кількість українських мігрантів за кордоном сягнула 6,9 млн. осіб [7].

Поточна кризова ситуація в Україні значно погіршується відсутністю достовірних прогнозів щодо строків закінчення масштабного збройного конфлікту із рф та ризиками затягування війни. Сьогодні, тягар війни обмежує можливості подальшого реформування України, розвитку національної економіки та призводить до всебічного та швидкого поглиблення кризи в Україні.

Висновки. Таким чином, ми бачимо загострення системної фінансово-економічної кризи в Україні на фоні війни із рф, наростання масштабів руйнувань об'єктів інфраструктури, промисловості, енергетики, житлового фонду, накопичення людських жертв, інтенсифікацію процесів еміграції працездатного населення України. Швидке підвищення розміру державного боргу України призводить до підвищення загального рівня кредитозалежності країни із відповідними довгостроковими наслідками.

Колективне спрямування зусиль за участю розвинених країн заходу в перспективі сприятиме закінченню війни та переходу до етапу повоєнного відновлення країни. Безперечно вихід України із системної кризи в повоєнному періоді потребує значних витрат та інвестиційних вкладень, що є неможливими без зовнішньої фінансової допомоги. В зв'язку із цим вирішення проблем системної та воєнної кризи в Україні знаходиться в площині тісного співробітництва із країнами ЄС та іншими розвиненими країнами заходу. Інтеграція України повинна бути орієнтована на всебічну демократизацію суспільства, впровадження європейських норм права, визначення пріоритетів вільного економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Література

1. Основні виклики та пріоритети Державного бюджету 2025 року. *Лабораторія законодавчих ініціатив. Веб-сайт.* URL: https://parlament.org.ua/analytics/osnovni-vyklyky-ta-priorytety-derzhbyudzhetu-2025-roku/

2. Огляд бюджету 2025. *Центр економічної стратегії. Веб-сайт*. URL: https://ces.org.ua/oglyad-byudzhetu-2025/

3. Ukraine needs $524 billion to recover, rebuild after three years of war, *World Bank says. Reuters.* URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/

4. Україна – найбільш замінована країна світу. У Міндовкіллі розповіли, скільки років треба для розмінування. *Суспільне новини*. URL: https://suspilne.media/695270-ukraina-najbils-zaminovana-kraina-svitu-u-mindovkilli-rozpovili-skilki-rokiv-treba-dla-rozminuvanna/

5. Державний борг України у квітні 2025 року перевищив 7,4 трлн грн. Agroreview. Веб-сайт. URL: https://agroreview.com/content/derzhavnyj-borg-ukrayiny-kvitni-2025-2/

6. Державний борг України. *Мінфін. Веб-сайт*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/

7. З України за 2025 рік виїхало вже 100 тисяч осіб: ООН та Мінекономіки назвали загальну цифру біженців. BLIK. *Новинний таблоід України. Веб-сайт*. URL: https://blik.ua/politics/5445-z-ukrayini-za-2025-rik-viyikhalo-vzhe-100-tisyach-osib-oon-ta-minekonomiki-nazvali-zagalnu-cifru-bizhenciv

QUALITY MANAGEMENT EVOLUTION IN THE CHINESE NEV SECTOR: CHALLENGES, INNOVATIONS, AND FUTURE IMPERATIVES

He Ke, postgraduat,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
c. Kyiv, Ukraine

Introduction. Quality management has always been a cornerstone at every stage of the evolutionary development of manufacturing, trade, and service industries. Consequently, improving quality management remains a highly relevant issue for modern market operators in goods and services. This is because, given the growing and dynamic needs of consumers in today's constantly changing environment, there is a clear necessity to ensure a consistently high level of quality and safety for products and services. It is precisely this objective that continues to drive the ongoing efforts to enhance and refine quality management processes.

Main text. The rapid development of China's New Energy Vehicle (NEV) industry has unveiled significant quality management challenges. According to J.D. Power's 2024 study, the overall Problems Per 100 Vehicles (PP100) reached 210, a substantial 37% increase from 2023. This indicates a deterioration in quality stability amidst accelerated technological iteration. Specifically, design defect-related issues increased by 35 PP100 year-on-year, suggesting that automakers have compromised quality stability during rapid technological adoption.

Key Quality Challenges in NEVs:

Design Defects: This is the most prevalent category of problems, highlighting imperfections in development and validation processes during the early stages of the product lifecycle. In the rush to launch new models, companies likely aren't dedicating enough attention to thorough testing and design verification.

Infotainment and Driving Assistance Systems: These categories showed the largest increase in complaints (7.2 PP100 for driving assistance systems and 6.9 PP100 for infotainment). Examples like poor reverse camera clarity or unresponsive voice recognition point to issues with software-hardware integration and insufficient optimization of the user experience (UX). This is particularly critical for smart EVs, where software plays a central role.

Brand Quality Disparity: Interestingly, "new force brands" demonstrated superior quality metrics (201 PP100) compared to international/joint venture brands (218 PP100). This suggests challenges with adapting international quality standards to local conditions and market needs (localization adaptation), or insufficient flexibility in implementing innovative approaches compared to more dynamic local players.

Post-95 User Dissatisfaction: This demographic, being early technology adopters, expresses high levels of dissatisfaction with driving experiences (e.g., steering wheel handling, suspension noise) and battery/charging issues. This underscores the growing demands for product refinement that extend beyond basic functionality and the need for a deep understanding of consumer expectations.

In response to these challenges, leading NEV manufacturers are implementing innovative quality management practices, which have been systematized and are presented in Figure 1.

Modern approaches to quality management in the NEV sector are evolving, integrating comprehensive metrics and expanded control systems. Optimizing energy efficiency is emerging as a key quality indicator, moving beyond the traditional focus on driving range. The implementation of a "12 km/kWh" metric for Class A vehicles, as exemplified by Huawei DriveONE, illustrates a shift in competitive advantage towards energy utilization efficiency. This approach demands a deep understanding of physical-technical processes, high-precision engineering, material quality, and software excellence, requiring continuous control at all stages of the production cycle.

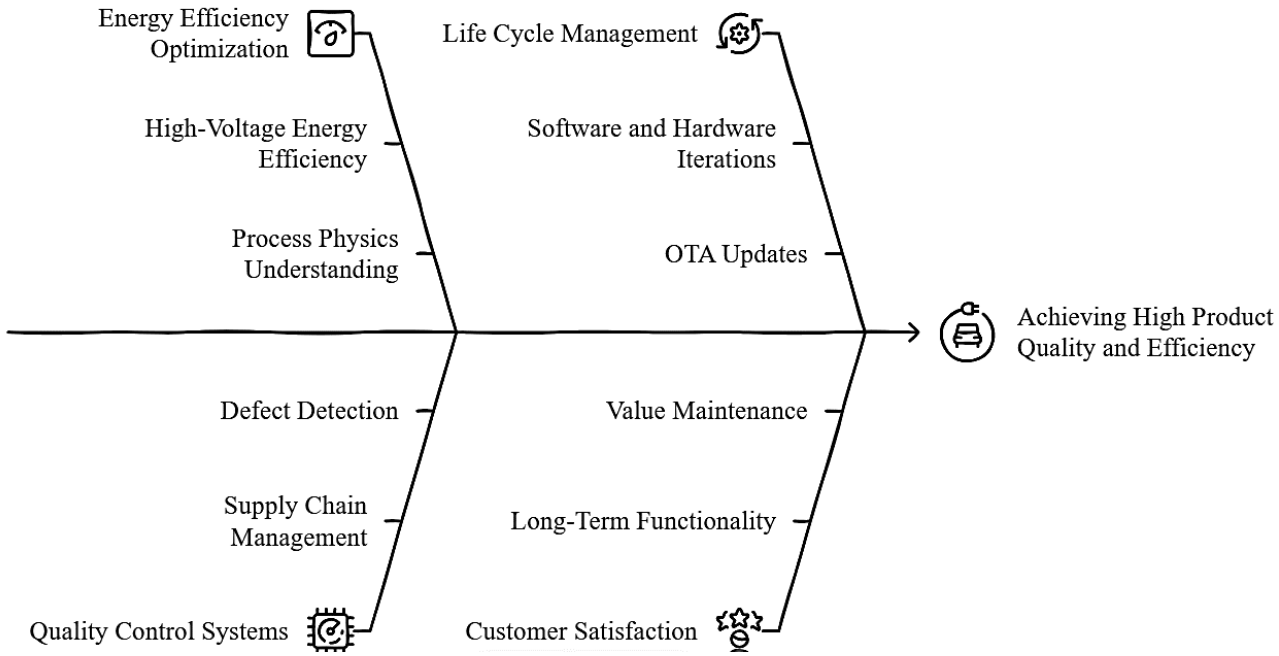

Fig. 1. Enhancing product quality and efficiency

Furthermore, the implementation of integrated quality management systems, such as the "Ten Modules" concept with a "zero-defect" ultimate goal, encompasses the entire supply chain. The principle of extending quality standards and verification procedures to suppliers is critically important for ensuring the overall quality of the final product, as its functional and operational characteristics largely depend on incoming components. Concurrently, the development of advanced lifecycle management systems for intelligent electric vehicles is gaining strategic importance. The priority of these systems is resolving compatibility issues between software and hardware iterations, which is fundamental for ensuring long-term functionality and user satisfaction. The capability for continuous Over-The-Air (OTA) updates for already deployed models underscores the importance of dynamic product improvement throughout its entire lifecycle. This is a crucial factor for maintaining market value and customer loyalty amidst rapid technological evolution.

Conclusions. In conclusion, the Chinese NEV industry is experiencing a period of intense growth, which inevitably leads to "growing pains" in the quality domain. However, the recognition of these challenges and the proactive implementation of innovative quality management practices are positive signals. The transition to a comprehensive, user-centric quality assurance approach, encompassing the entire value chain—from development and production to after-sales service and software updates—is an imperative for the sustainable development of the industry. Success will depend on companies' ability to not only rapidly deploy technologies but also to create reliable, high-quality products that meet increasing consumer expectations. This will necessitate a systemic approach to quality management, the integration of technology and human factors, and continuous analysis of market feedback.

Literature

1. Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China. (2024). *Regulations on Automotive Industry Development*. URL: https://www.miit.gov.cn/

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕСКТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Тарасенко О.С., к.е.н.,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

Вступ. Реформування системи вищої освіти в Україні супроводжується формуванням нових підходів до трактування її сутності та ролі при забезпеченні макроекономічних інтересів держави – збереження та підвищення рівня людського капіталу нації, конкурентоспроможності та економічної безпеки країни, що суттєво змінює цілі, зміст, форми і методи організації та функціонування системи вищої освіти і окремих ЗВО. Глобалізаційні принципи сучасної освіти передбачають створення умов для цілеспрямованого безперервного розвитку особистості як носія людського капіталу країни, з огляду на що зростає значення освітньої сфери. Це пов'язано з тим, що у суспільстві формується чітке усвідомлення значення освіти як «… сфери здійснення соціально-економічних інвестицій, надзвичайно важливих для забезпечення сталого розвитку суспільства» [1, с. 8].

Основний текст. Роль держави на етапі реформування вищої освіти проявляється через розробку державної політики, метою якої є досягнення встановлених результатів у освітній сфері. На основі стратегічної піраміди розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки з урахуванням результатів SWOT-аналізу національної системи вищої освіти було розроблено і напередодні розпочатого російською федерацією повномасштабного вторгнення на територію України прийнято «Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» (далі – Стратегія), яку було схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р. [2].

Основними цільовими орієнтирами Стратегії було визначено такі [2]: (1) реформування та модернізація системи вищої освіти; (2) сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу; (3) покращення якості та підвищення важливостей вищої освіти; (4) поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти; (5) розширення можливостей закладів вищої освіти; (6) активізація мобільності студентів, наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників.

Передумовами для реалізації даної Стратегії стали [2]: відповідність Стратегії зобов'язанням України як члена Європейського простору вищої освіти; узгодженість з положеннями Глобальної конвенції про визнання кваліфікацій вищої освіти [3]; відповідність Стратегії принципам формування та шляхам реалізації державної політики, визначеним статтею 3 Закону України «Про вищу освіту»; узгодженість Стратегії зі Стратегією популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава», схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 р. № 596.

На момент прийняття Стратегії найбільш критичними ключовими проблемами, які існували в системі вищої освіти та разом із суттєвими зовнішніми і внутрішніми викликами створювали ризики та негативно впливали на можливості подальшого розвитку, були і нині залишаються актуальними такі [2]:

1) недостатній рівень фінансування системи вищої освіти, неефективне управління та використання ресурсів, недостатній прояв соціальної відповідальності, незабезпечення рівноправності та автономності ЗВО повною мірою;

2) брак відкритості закладів вищої освіти, спроможності продукувати корисну інтелектуальну продукцію, недостатній рівень принципової протидії проявам корупції та академічної недоброчесності, безумовної підтримки чесного вступу та об'єктивного оцінювання результатів навчання;

3) низький рівень доступності вищої освіти через недотримання європейських стандартів якості, стану інфраструктури та освітнього простору, базування освітнього процесу на наукових дослідженнях, забезпечення умов для вразливих категорій здобувачів;

4) євроінтеграційні прагнення, які не завжди підкріплюються готовністю до гармонізації структур, наукової кооперації та запозичення кращої практики, створення умов для іноземців та підготовки українських студентів до відкритого світу;

5) поширена імітація студентоцентризму, неконкурентні заробітна плата та умови праці працівників, брак управлінської підготовки у керівного складу ЗВО, неусвідомлення місії лідерства у формуванні людського капіталу та згуртуванні суспільства, в освіті дорослих, що призводить до зниження привабливості закладів вищої освіти.

Перелік зазначених ключових проблем розвитку вищої освіти, які зазначені в Стратегії [2], доцільно доповнити з урахуванням тих, які зумовлені повномасштабною війною, розпочатою російською федерацією у 2022 році, зокрема: руйнування інфраструктури ЗВО в місцях ведення бойових дій і в регіонах, які потерпають від масованих ракетних атак з боку агресора; вимушена міграція у більш безпечні регіони України та виїзд за межі країни частини викладачів і студентів; слабка мотивація суспільства та бізнесу до інвестування у освітню сферу.

З огляду на це актуалізуються питання удосконалення державної політики у сфері вищої освіти, яку доцільно розглядати через призму національної безпеки, оскільки збереження і розвиток системи вищої освіти є джерелом відродження інтелектуального потенціалу нації. Це набуває особливої актуальності для вирішення завдань післявоєнного відновлення України.

Встановлено, що в епоху глобалізації посилюється роль стратегічного планування у освітній сфері. З огляду на зазначене, систему принципів державної політики у сфері вищої освіти, визначених статтею 3 Закону України «Про вищу освіту», пропонується доповнити наступними з урахуванням стратегічних пріоритетів держави щодо забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти України:

- принцип пріоритетності національних інтересів у сфері розвитку вищої освіти як системи, призначенням якої є формування людського капіталу країни;

- принцип своєчасності і адекватності заходів, спрямованих на запобігання загрозам і небезпекам втрати наукового та освітнього потенціалу системи вищої освіти;

- принцип фінансування освіти на засадах економічної ефективності і соціальної результативності, який передбачає використання сучасних механізмів фінансування системи вищої освіти, а саме формульного фінансування ЗВО, запобігання втратам коштів державного бюджету (через відтік за кордон фахівців з вищою освітою, які після її здобуття на бюджетній основі не працювали в Україні) та принцип диверсифікації джерел фінансування;

- принцип координації (узгодженості) між елементами системи управління вищою освітою в контексті забезпечення економічної безпеки, для дотримання якого пропонується виокремити функції: управління внутрішніми ризиками, які в МОН України виконуються відділом внутрішнього аудиту та Головним спеціалістом з питань запобігання корупції; управління зовнішніми ризиками у складі новостворених – відділу інформаційно-аналітичної роботи та прогнозування і сектору моніторингу ризиків та загроз;

- принцип узгодженості інтересів, який полягає у врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін (забезпечення державних інтересів – через підвищення рівня людського капіталу та освіченості нації, поліпшення демографічної ситуації в країні завдяки скороченню трудової і академічної міграції; студентів ЗВО – через можливість отримати освіту та працевлаштуватися за спеціальністю після закінчення ЗВО; ЗВО – завдяки збільшенню контингенту студентів, які отримують освіту в Україні, диверсифікації джерел фінансування, які спрямовуються на розвиток їх матеріально-технічної бази, науково-дослідну та освітню діяльність; роботодавців – шляхом вирішення кадрових проблем через забезпечення кваліфікованими фахівцями відповідно до потреб, здійснення наукових досліджень на засадах ДПП з подальшою комерціалізацією їх результатів тощо);

- принцип спеціалізації елементів системи управління вищою освітою з виокремленням підрозділів ризик-менеджменту, який передбачає розмежування функцій і завдань, виконуваних відповідними підрозділами, з метою підвищення рівня ефективності їх виконання та оптимальності розподілу і використання наявних ресурсів;

- принцип збалансованості освітніх, соціальних і економічних цілей функціонування вищої освіти, який передбачає досягнення балансу інтересів сторін (держави; громадян; роботодавців; інших);

- принцип оптимізації мережі ЗВО в процесі реформування системи вищої освіти, що сприятиме забезпеченню належної якості вищої освіти шляхом консолідації людських, інтелектуальних, фінансових та інших ресурсів в університетах, у яких повноцінно б функціонувала внутрішня система забезпечення якості освіти.

Аналіз стратегічних документів держави [2, 4, 5], які починаючи з 2013 року (коли було прийнято Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року), визначають освітню політику країни, дозволив встановити, що конкурентною перевагою України є доступність для населення освіти, традиції інтелектуальної освіти, її системність і науковість підходів, які використовуються. Статистичні дані, які характеризують збільшення кількості українських студентів в закордонних університетах свідчать, з одного боку, про конкурентоспроможність української шкільної освіти, з іншого – про загрозу для існування системи вищої освіти України. Це обумовлює необхідність врахування в процесі удосконалення освітньої політики множини небезпек та ризиків, які зумовлені як політичними, соціально-економічними, демографічними та іншими чинниками, так і внутрішньосистемними проблемами.

Висновки. Аналіз показує, що наслідком відсутності реально функціонуючої системи забезпечення якості вищої освіти стало те, що зміни в університетах щодо забезпечення якості освіти відбуваються повільно і не дають бажаних результатів. При цьому необхідно забезпечити узгодженість процесів оптимізації мережі ЗВО з напрямами реформування системи вищої освіти, що розпочалося після ухвалення відповідного Закону, враховуючи регіональні чинники розвитку вищої освіти та ринку праці. З урахуванням того, що новими конкурентними перевагами стають відкритість системи освіти, її стратегічне планування, поступова прозорість змін і оцінка результативності, українська система освіти, зокрема вищої, потребує подальшого реформування.

Література

1. Доценко-Білоус Н. Секторальний огляд у сфері надання освітніх послуг. Київ, 2015. 25 с.

2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text

3. Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні (ратифіковано Законом № 1273-XIV від 03.12.1999). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_308#Text

4. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page#n10

5. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 років (проект): оф. сайт „Освіта.UA”. URL: http://osvita.ua/news/43501/

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Кузьменко С.В., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Рябченко В.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Сучасний етап глобалізації супроводжується глибокими трансформаціями на ринку праці, зумовленими інтенсивним впровадженням цифрових технологій. Цей процес формує нові виклики для економічної безпеки підприємств, що потребують комплексного наукового осмислення. Згідно з даними Міжнародної організації праці [1] до 2025 року автоматизація може зачепити понад 85 мільйонів робочих місць у високорозвинених країнах, при цьому створивши 97 мільйонів нових посад, що вимагатимуть цифрових компетенцій.

Основний текст. Трансформація трудоресурсного забезпечення проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, спостерігається стрімке зростання попиту на фахівців у сфері штучного інтелекту, аналітиків великих даних та кібербезпеки. Дослідження McKinsey Global Institute [2] вказують, що дефіцит кваліфікованих IT-фахівців у Європі до 2030 року може сягнути 1,4-3,9 мільйона осіб. По-друге, традиційні професії зазнають значної трансформації або зникають - за оцінками Світового економічного форуму [3], до 2025 року може бути автоматизовано близько 50% поточних трудових операцій.

Цифрові технології одночасно виступають як драйвером економічного розвитку, так і джерелом нових ризиків. З одного боку, за даними OECD [4], підприємства, що активно впроваджують цифрові рішення, демонструють на 20-30% вищу продуктивність праці. З іншого боку, зростають загрози кібербезпеки - згідно зі звітом IBM Security [5], середня вартість кібератаки для бізнесу у 2022 році склала 4,35 мільйона доларів США, що на 15% більше ніж у 2021 році.

Особливу увагу привертає взаємозв'язок між цифровою трансформацією та соціальною стабільністю. Дослідження Європейського фонду покращення умов життя та праці [6] показують, що 38% працівників у ЄС відчувають загрозу втрати роботи через автоматизацію. Це створює додаткові виклики для економічної безпеки підприємств, пов'язані зі зниженням мотивації персоналу та потенційними соціальними конфліктами.

Український контекст характеризується специфічними особливостями. За даними Державної служби статистики України [7], лише 32% підприємств повністю готові до цифрової трансформації, тоді як 45% потребують суттєвої модернізації. При цьому, згідно з дослідженням IT Ukraine Association [8], український IT-сектор продовжує зростати, незважаючи на війну, демонструючи 15% річний приріст експорту послуг.

Важливим аспектом є вплив цифровізації на управління персоналом. Сучасні HR-технології, такі як системи аналітики тайм-менеджменту чи платформи для оцінки компетенцій, дозволяють підвищити ефективність управління людськими ресурсами на 25-40% [9]. Однак їх впровадження вимагає значних інвестицій та змін організаційної культури.

Перспективи подальшого розвитку пов'язані з інтеграцією новітніх технологій, таких як метавсесвіти для корпоративного навчання чи блокчейн для захисту персональних даних працівників. Однак, як зазначають експерти Світового банку [10], успіх цифрової трансформації трудоресурсного забезпечення залежатиме від збалансованості технологічних інновацій та соціальних гарантій.

Таким чином, цифрова трансформація трудоресурсного забезпечення у глобалізованій економіці формує комплексний виклик для економічної безпеки підприємств. Її успішне подолання вимагатиме поєднання технологічних інновацій, інвестицій у людський капітал та розвитку нових моделей соціального партнерства.

Література

1.Міжнародна організація праці (МОП). (2023). Вплив автоматизації на ринок праці: глобальні тенденції до 2025 року [*Звіт*]. URL: https://www.ilo.org

2.McKinsey Global Institute. (2022). Дефіцит IT-фахівців у Європі: прогнози на 2030 рік. [*Аналітичний звіт*]. URL: https://www.mckinsey.com/mgi

3.Світовий економічний форум (WEF). (2020). Майбутнє професій: вплив автоматизації на трудові ринки [*Звіт*]. URL: https://www.weforum.org/reports

4.Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2021). Цифрові технології та продуктивність підприємств [*Статистичний огляд*]. URL: https://www.oecd.org/digital

5.IBM Security. (2023). Вартість кібератак для бізнесу у 2022 році [*Звіт*]. URL: https://www.ibm.com/security

6.Європейський фонд покращення умов життя та праці (Eurofound). (2022). Автоматизація та соціальна стабільність у ЄС [*Дослідження*]. URL: https://www.eurofound.europa.eu

7.Державна служба статистики України. (2023). Рівень готовності підприємств до цифрової трансформації [*Статистичний бюлетень*]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

8.IT Ukraine Association. (2023). Стан та перспективи IT-сектору України [*Аналітична доповідь*]. URL: https://itukraine.org.ua

9.Deloitte. (2023). Human Capital Trends: HR-технології та ефективність управління [*Огляд*]. URL: https://www2.deloitte.com/ua

10.Світовий банк. (2023). Цифрова трансформація та соціальні гарантії [*Доповідь*]. URL: https://www.worldbank.org

СЕКЦІЯ 8: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ

Фільковський С.О., аспірант,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна
Хандій О.О., д.е.н., професор,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Дефіцит робочої сили в Україні в дискусіях науковців та дослідників становить від 3 до 5 млн. осіб [1], які обґрунтовують свої результати, базуючись або на кількості втраченої робочої сили, і в таких розрахунках вони наближаються до 5 млн осіб або на потребах у відновленні економіки і існуючому попиті, який виражається в вакансіях, і за цими розрахунками виходить, що в Україні існує дефіцит робочих місць. В 2024 році водночас на ринку праці впродовж тижня з'являлись вакансії від 160 до 190 тис., а кількість безробітних становила 971 тис. осіб (до тижня), кількість потенційної робочої сили була в діапазоні 900-1100 тис. осіб [2]. Прогноз розриву потреби економіки в робочій силі та її пропозиції до 2030 року, запропонований Інститутом демографії та проблем якості життя НАН України, свідчить, що наступні п'ять років буде зберігатися дефіцит робочих місць. Проте всі дослідження підтверджують наявність дисбалансу між наявними навичками робочої сили і затребуваними навичками роботодавцями. Так ключовими висновками конференції «Skills4Recovery: Кваліфікована робоча сила для відновлення України» є «орієнтація на швидкі, ефективні та інклюзивні освітні можливості для всіх українців працездатного віку» в процесі підготовки кадрового резерву, підвищення кваліфікації та перекваліфікації робочої сили [3].

Основний текст. На ринку освітніх послуг активно використовуються різноманітні цифрові платформи та онлайн-курси для підвищення кваліфікації працівників. В Україні важливим є впровадження таких інструментів розвитку робочої сили в сферах, що належать до пріоритетних в умовах війни, а в подальшому їх визнання роботодавцями. Наприклад, щодня зростає потреба в протезуванні та реабілітації постраждалих від війни, наданні їм психологічної підтримки. У поєднанні з цифровими технологіями можливі такі рішення:

- цифрові технології у протезуванні: інвестиції в розвиток цифрових технологій для протезування (3D-друк, персоналізовані протези, штучний інтелект для оптимізації протезів) дозволяють значно покращити якість життя постраждалих від війни. Використання 3D-друку для створення індивідуальних протезів може значно зменшити витрати та забезпечити більшу доступність для людей. Для розвитку цього напряму потрібні фахівці в суміжних галузях з цифровими навичками;
- цифрові реабілітаційні програми: підготовка кваліфікованих спеціалістів у сфері реабілітації, зокрема через цифрові платформи, є важливим напрямом. Це включає створення онлайн-курсів і тренінгів для медичних працівників та фізіотерапевтів, що працюють з військовими та цивільними особами, які зазнали травм;
- інтеграція медичних технологій та даних: розвиток медичних технологій, таких як використання сенсорів для моніторингу стану здоров'я після операцій, а також інтеграція таких технологій у систему охорони здоров'я через електронні медичні картки, є важливою частиною адаптації кваліфікації медичних працівників до нових потреб;
- підготовка кадрів у галузі реабілітації та психосоціальної підтримки: онлайн-курси з психологічної підтримки, а також програми для фахівців, які працюють з людьми з обмеженими можливостями, можуть бути важливими для реабілітації постраждалих від війни;
- інвестиції у навчання нових спеціалістів: створення нових освітніх програм для фахівців, які працюють у медичних установах, що займаються протезуванням і реабілітацією, є критично важливим для розвитку цієї галузі в Україні.

Підтримка цих напрямків не лише допоможе відновити фізичну активність постраждалих, але й забезпечить створення робочих місць у нових секторах, сприяючи економічному відновленню країни в повоєнний період.

Інвестиції в цифрові освітні технології для підвищення кваліфікації людського капіталу в Україні в умовах війни вимагає врахування додаткових викликів, пов'язаних із безпекою, руйнуванням інфраструктури та потребами перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб. Відновлення та адаптація інфраструктури є ключовими умовами для ефективного впровадження цифрових платформ. Дослідження потреб в перекваліфікації і врахування в формуванні пропозиції освітніх послуг - обов’язкова умова забезпечення її ефективності.

Більшість регіонів України постраждала від обстрілів по об’єктах критичної інфраструктури, що ускладнює доступ до базових цифрових послуг, таких як Інтернет і електрична мережа. Тому важливо зосередити увагу на відновленні цієї інфраструктури та адаптації її до нових умов, наприклад, через мобільні мережі чи спеціалізовані навчальні центри.

Іншим важливим аспектом є мобільність та гнучкість навчальних платформ, які повинні бути доступними навіть у віддалених чи прифронтових регіонах. Платформи мають бути оптимізовані для використання через мобільні телефони або швидкісні інтернет-з'єднання, що є важливим для постраждалих від війни, переселенців та осіб, що втратили працездатних членів родини. Такі програми повинні допомогти людям отримати нові навички та працевлаштуватися в умовах війни та повоєнного відновлення. Урахування нестабільної ситуації в країні також вимагає гнучкості та адаптивності освітніх програм, щоб вони могли швидко реагувати на зміни в соціальних та економічних умовах. Програми мають бути орієнтовані на потреби місцевих громад та ринку праці.

Висновки. Важливим кроком в усуненні дисбалансів на ринку праці є створення партнерств з міжнародними організаціями та освітніми установами, що мають досвід роботи в умовах кризи і можуть гарантувати розвиток цифрових навичок та якісну перекваліфікацію робочої сили в Україні.

Література

1. Вінокуров Я. Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили? *Економічна правда.* URL: https://epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/

2. Цимбал О.І. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо) Дискусія з представлення результатів досліджень у рамках наукової платформи при Мінекономіки. *me.gov.ua*. URL: https://me.gov.ua/view/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b

3. У Києві відбулася конференція «Skills4Recovery: Кваліфікована робоча сила для відновлення України». *Вікно відновлення*. URL: https://recovery.win/novyny/u-kyyevi-vidbulasya-konferencziya-skills4recovery-kvalifikovana-robocha-syla-dlya-vidnovlennya-ukrayiny.

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОПТИМІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Сучков І.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Інформаційні технології (ІТ) стали ключовим елементом у сучасному підприємництві, змінюючи підходи до управління бізнес-процесами та взаємодії між учасниками ринку. Вони дозволяють компаніям оптимізувати діяльність, швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі, покращувати комунікацію та прийняття рішень. Розгляд переваг, які надають ІТ, та їх впливу на управлінські процеси є важливим для розуміння ролі технологій у досягненні конкурентних переваг на ринку.

Основний текст. Інформаційні технології – це сукупність технологій, методів і засобів, які використовуються для збору, обробки, зберігання та передачі інформації. У сучасному підприємництві ІТ відіграють ключову роль, впливаючи на різні аспекти діяльності компаній. Вони забезпечують покращення комунікацій, що дозволяє швидко і ефективно взаємодіяти між співробітниками, партнерами та клієнтами, зменшуючи витрати часу та ресурсів [1].

Сучасні підприємства використовують інформаційні системи для збору та аналізу даних, що сприяє прийняттю стратегічних рішень і передбаченню трендів. Розвиток електронної комерції, завдяки ІТ, дозволяє компаніям створювати інтернет-магазини та здійснювати онлайн-продажі, що розширює ринок і підвищує доходи. Використання новітніх інформаційних технологій дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на зміни на ринку.

В інформаційних системах дані займають центральне місце у всіх функціях управління [2]. Маючи доступ до повної, точної, актуальної та швидкої інформації, підприємства можуть мінімізувати фінансові ризики, покращувати процес прийняття рішень і досягати конкурентних переваг на ринку [2]. Інформаційна система розробляється для конкретного об'єкта. Для успішного функціонування системи важливо враховувати різні елементи, умови, особливості підприємства та його галузь. Необхідно провести попередній аналіз, перш ніж запроваджувати систему в організацію, навіть якщо вона вже була успішно реалізована в інших компаніях. Кожне середовище, в якому оперує підприємство, має свої унікальні характеристики, навіть у межах однієї індустрії.

Завдяки інформаційним технологіям підприємства отримують численні переваги, зокрема підвищення конкурентоспроможності, зменшення обсягу паперового документообігу, поліпшення надійності та ефективності отримання даних, розширення частки на ринку, підвищення управлінських можливостей, зниження витрат у всіх напрямках, поліпшення обліку і контролю, а також забезпечення достовірної та прозорої інформації для інвесторів. Інформаційні технології в організації реалізуються через різноманітні інформаційні системи та комплекси, які використовуються в різних сферах діяльності підприємства [3, с. 39].

На рис. 1 представлена функціональна «архітектура» системи управління інформацією, яка ілюструє основні елементи та рівні управління в організації. Структура складається з трьох основних рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного, кожен з яких виконує специфічні функції, такі як планування, контроль, моніторинг, облік і звітність, а також аналіз та прогнозування.

Інформаційні технології суттєво змінюють характер економічних досліджень, призводячи до змін у процесах і відповідних організаційних структурах. Це забезпечує більшу гнучкість і адаптивність в управлінні, оскільки інформація стає більш доступною, а аналіз даних - більш швидким і точним. Крім того, інтеграція новітніх технологій у бізнес-процеси веде до формування нових форм співпраці та партнерства, що відкриває можливості для інновацій. Важливим аспектом є також скорочення витрат на виробництво і управління завдяки автоматизації та застосуванню обчислювальних засобів.

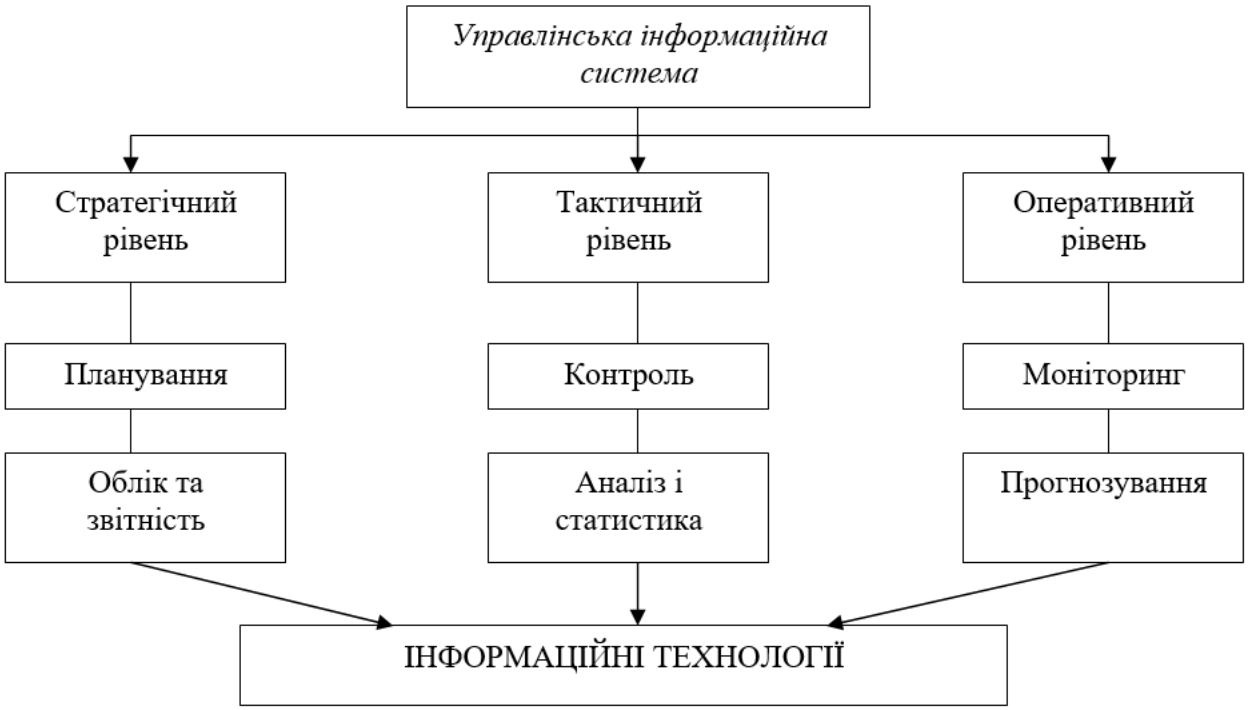

Рис.1. Функціональна «архітектура» системи управління інформацією
Джерело: складено автором за даними [2,4]

Серед нових технологій, які впливають на сучасну економіку, можна виділити такі основні: штучний інтелект, що змінює процеси ухвалення рішень, дозволяючи автоматизувати рутинні завдання і прогнозувати ринкові тенденції [5]; квантові обчислення, які обробляють дані з виконанням складних обчислень набагато швидше, ніж традиційні комп'ютери [6]; технологія блокчейн, що забезпечує прозорість і безпеку фінансових транзакцій [7]; підключення різноманітних пристроїв до мережі Інтернет, що підвищує ефективність управління ресурсами [8]; технології 5G та 6G, які забезпечують швидкий і стабільний доступ до Інтернету [9]; безпілотні технології, що змінюють традиційні моделі логістики [9]; та аналіз великих даних (Big Data), що дозволяє бізнесу отримувати цінну інформацію про споживачів [5].

Висновки. Отже, інформаційні технології стали невід'ємною складовою сучасного підприємництва, виконуючи важливу роль у покращенні внутрішніх процесів компаній і забезпечуючи їх конкурентоспроможність на глобальному ринку. Завдяки впровадженню ІТ, підприємства здатні не лише оптимізувати операційні процеси, але й адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі, передбачати тренди та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних. Інтеграція новітніх інформаційних технологій стає критично важливою стратегією для забезпечення стійкого розвитку, інноваційності та успішної адаптації до викликів сучасного бізнес-середовища. У світі, де інформація є ключовим ресурсом, роль ІТ важко переоцінити, і підприємства, що активно інвестують у технології, мають значну перевагу у досягненні своїх цілей та зростанні на ринку.

Література

1. Афанасьєва Н.М. Інформаційні технології як фактор підвищення ефективності бізнесу. *Економіка і управління,* 2019. 1(45), 12-18.

2. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємства в Україні: *колективна монографія*. Під ред. д. е.н., проф. О.О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М. М.». 2017. 260 с.

3. Антоненко В.М., Мамченко С.Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: *навч. посібник*. Ірпінь: Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.

4. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: [наукове видання]. Харків: ХНЕУ, 2007. 276 с.

5. Технологічні тенденції 2025 року, які змінять світ. URL: https://mundobytes.com/uk/%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8-2025/

6. Forbes представив 12 ключових технологічних трендів, які вплинуть на світ у 2025 році. URL: https://fintechinsider.com.ua/forbes-predstavyv-12-klyuchovyh-tehnologichnyh-trendiv-yaki-vplynut-na-svit-u-2025-roczi/

7. Технології майбутнього: 7 розробок, які здивують у 2025 році. URL: https://duikt.edu.ua/ua/news-1-2685-13725-tehnologii-maybutnogo-7-rozrobok-yaki-zdivuyut-u-2025-roci_novini

8. Технологічні тренди 2025 року. URL: https://speka.media/texnologicni-trendi-2025-roku-pjmwko

9. Дрони та роботаксі: які технології змінять світ і життя людства вже у 2025 році. URL: https://24tv.ua/prorivni-tehnologiyi-2025-roku-shho-zminit-svit-tsogo-roku_n2785708

THE IMPACT OF DCEP INNOVATIONS ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMERCIAL BANKS

Ran Zhu, postgraduat
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
c. Kyiv, Ukraine
Kramchaninova M.D., PhD, Associate Professor
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
c. Kyiv, Ukraine

Introduction. In the surging tide of the digital economy, the form of currency is undergoing profound changes. The Digital Currency Electronic Payment (DCEP), a significant innovation in China's fintech field, has been widely piloted since 2019 in multiple cities, covering diverse scenarios such as retail consumption, public services, and cross-border trade.As of June 2023, the number of DCEP pilot scenarios has exceeded 8.8 million, with cumulative transaction volume surpassing 1.5 trillion yuan. [1]. This process has not only reshaped China's payment system but also presented unprecedented opportunities and challenges for the digital transformation of commercial banks.

Currently, commercial banks face multiple pressures, including intensified financial disintermediation, competition from fintech companies, and increasingly diversified customer demands. Digital transformation has become an inevitable trend in the industry's development. The emergence of DCEP, backed by national credit and characterized by unique technological features and ecological advantages, provides a new path for commercial banks to break through development bottlenecks. However, there is a lack of systematic research and practical summaries on how DCEP innovations specifically drive the transformation of commercial banks and what potential issues and risks exist during the transformation process. Therefore, this paper focuses on the relationship between DCEP innovations and the transformation of commercial banks, aiming to provide theoretical and practical references for banks to seize the development opportunities of DCEP and achieve high-quality transformation.

Main Text. As a digital form of legal tender issued by the People's Bank of China, DCEP has deeply penetrated fields such as payment and settlement, and financial services since its pilot [2]. Commercial banks are under pressure for digital transformation, and traditional business models face challenges and opportunities in the wave of digital currency. This study addresses three core research questions:

- How do the innovations of DCEP affect the asset-liability structure, payment and settlement system, and customer service models of commercial banks?
- How can commercial banks balance regulatory compliance and innovative development within the DCEP ecosystem?
- What are the specific impact paths of digital currency technologies (such as blockchain and smart contracts) on the risk management and operational efficiency of commercial banks?

Existing literature mainly focuses on the macroeconomic impacts of DCEP or technical framework analyses, lacking in-depth deconstruction from the micro-business perspective of commercial banks [3**]**. This study combines practical banking experience, focusing on the practical applications of DCEP in scenarios such as the reconstruction of bank account systems, innovation in cross-border payments, and expansion of inclusive finance, filling the research gap of "insufficient connection between theoretical analysis and practical operations."

The research employs a mixed approach: qualitative analysis through in-depth interviews with bank executives, technical department heads, and business department heads, and case studies to summarize the implementation experiences of DCEP in pilot banks. The quantitative analysis incorporates transaction volume, wallet adoption rates, and settlement amounts, applying panel regression models to measure DCEP's influence on commercial banks' operational efficiency [4]published by the State Council.The SWOT-PESTEL model is introduced to analyze the

competitive advantages and risks of banks within the DCEP ecosystem by integrating multi-dimensional factors such as policy, economic, and social aspects.

The sample selection prioritizes the six major state-owned banks and some city commercial banks (e.g., Bank of Suzhou) that participated in the first batch of DCEP pilots, as they have extensive business coverage and high data availability [5]. The sample includes regions with developed digital economies, such as the Yangtze River Delta and the Pearl River Delta, as well as pilot cities in central and western China, to compare the transformation paths of banks under different economic levels. Sample banks have both corporate and retail business scenarios, facilitating the analysis of the penetration effects of DCEP across the entire business chain.

Findings indicate that DCEP innovations reduce banks' dependence on third-party payment platforms, with payment service fee income of pilot banks expected to increase by 15%–20% [6]. However, banks face challenges from shrinking cash management business volumes. The "controllable anonymity" feature of DCEP enables banks to establish new credit assessment models, increasing the loan coverage rate for small and micro enterprises by approximately 10% and reducing costs by 8% [7]. Blockchain technology optimizes cross-border payment efficiency, shortening settlement time from T+1 to real-time [8]. However, banks must guard against operational risks caused by smart contract vulnerabilities. The full-chain supervision requirements of DCEP mandate upgrades to data encryption and anti-money laundering systems, increasing compliance costs by 5%–8% but significantly enhancing the security of customer funds [9]. The depth of cooperation between banks, central banks, and technology companies (e.g., Ant Group, Tencent) determines the effectiveness of transformation, with one pilot bank increasing retail customer activity by 25% through jointly building the DCEP wallet ecosystem [10].

Conclusions. DCEP innovations drive the digital transformation of commercial banks by reshaping payment and settlement systems, enhancing inclusive finance, and upgrading technology and risk management. Banks must balance regulatory compliance with innovative development to leverage DCEP's potential. The study constructs a three-in-one analytical framework of "technology-business-regulation," enriching the theoretical system of digital currency and financial institution reforms. It provides operational guidelines, such as roadmaps for account system reconstruction and risk control checklists, to assist banks in formulating DCEP business plans. The findings are applicable to global CBDC strategies, particularly for banks in developing countries. Limitations include insufficient long-term data and a focus on Chinese banks, suggesting future research into international CBDC cases, AI/IoT integration with DCEP, and long-term impacts on bank profit models.

Literature

1. People's Bank of China. (2023). Progress Report on Digital Yuan Pilot in the First Half of 2023 [EB/OL]. Beijing: PBOC, URL: http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4932408/index.html

2. Zhou, X. (2023). "The Integration Path of Sovereign Digital Currencies". *Journal of Central Banking*, 43(2), 45-78.

3. Chen, L. & Wang, H. (2023). "CBDC Research: A Systematic Review of Methodological Approaches". *Journal of Banking & Finance*, 46(2), 112-135.

4. Liu, W. & Smith, J. (2023). "Methodological Innovations in CBDC Impact Research". *Journal of Financial Econometrics*, 21(3), 567-592.

5. Zhang, W. et al. (2023). "Sampling Strategies for CBDC Impact Studies". *Journal of Financial Research*, 46(3), 789-812

6. People's Bank of China. (2023). Assessment Report on the Impact of DCEP on Commercial Banks [R]. URL: http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4932408/index.html

7. Bank for International Settlements (BIS) – CBDC Efficiency Study. Auer, R. et al. (2023). CBDCs and the Future of Cross-Border Payments [R]. BIS Papers No 136. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap136.pdf

8. Mills, D., et al. (2023). "Distributed Ledger Technology in FX Markets: The mBridge Case Study". *Journal of Financial Market Infrastructures*, 11(2), 45-68.
9. State Council – Financial Security White Paper (2023). Cybersecurity and Data Protection in DCEP Ecosystems [R]. URL: http://www.gov.cn/zhengce/2023-03/15/content_5746934.htm
10. People's Bank of China. (2023). Collaborative Framework for DCEP Implementation Among Banks and Fintech Firms [R]. URL: http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4932408/index.html

КЛАСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ СЕРВІСНИМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВАМИ

Гільов А.М., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Погорелова К.А., к.е.н., ст. викл.,
Східноукраїнський національний університет ім. В.а Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В сучасному світі, де все стає цифровим, штучний інтелект (ШІ) все більше інтегрується в керівництво компаніями. Особливо це помітно в сервісних ІТ-компаніях. ШІ допомагає, бо може аналізувати багато даних, робити робочі процеси швидшими та кращими, знаходити певні закономірності і швидко пристосовуватися до змін. Це все дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані рішення. Тому сьогодні для ІТ-компаній впровадження ШІ — це важлива стратегічна необхідність.

Метою дослідження є формування функціонально обґрунтованої класифікації напрямів застосування ШІ у ключових сферах управління сервісними ІТ-компаніями. Ця класифікація базується на структурі управлінських функцій та призначена для системної і практичної ідентифікації сфер найбільш ефективного впровадження інтелектуальних інструментів. Оперування терміном ШІ-інструментів потребує його визначення. Згідно з міжнародним стандартом ISO/IEC 22989:2022, штучний інтелект (ШІ) визначається як «Інженерна система, яка генерує результати, такі як контент, прогнози, рекомендації або рішення для заданого набору цілей, визначених людиною» [4]. Відповідно, ШІ-інструменти пропонується визначити як програмні рішення, які реалізують такі можливості, застосовуючи методи машинного навчання, обробки природної мови, комп'ютерного зору тощо, для автоматизації, оптимізації або підтримки прийняття рішень у різних сферах управління.

Основний текст. Базою побудови класифікації напрямів застосування ШІ в управлінні сервісними ІТ-компаніями пропонується обрати функціональний підхід до управління, що охоплює ключові управлінські площини: операційну, стратегічну, проєктну, клієнтську, кадрову, інфраструктурну та знаннєву. Цей структурний вибір узгоджується з базовими положеннями стандарту ISO 9001:2015 щодо процесного підходу в управлінні, а також із принципами, закладеними у ISO/IEC 38500:2015, який регулює корпоративне управління інформаційними технологіями [1-3].

Вибір прикладів інструментів штучного інтелекту для ілюстрації класифікації базувався на системному аналізі актуальних і релевантних джерел. У дослідженні враховано як відкриті галузеві огляди, що відображають сучасні технологічні рішення й тенденції у сфері ШІ, так і практичні кейси впровадження в управлінські процеси сервісних ІТ-компаній, що дозволяють побачити специфіку й ефективність їх використання в реальному бізнес-контексті. Окрему роль відіграли аналітичні звіти провідних консалтингових агенцій. Зокрема, Gartner Hype Cycle for Artificial Intelligence [5] допоміг ідентифікувати рівень зрілості технологій і визначити їхній потенційний вплив у середньостроковій перспективі. Огляд Deloitte Tech Trends [6] надав ширший контекст щодо інтеграції ШІ в бізнес-середовище, тоді як звіт McKinsey Global AI Report [7] актуалізував глобальні тенденції впровадження ШІ та його економічні наслідки. Сукупність цих джерел забезпечила збалансовану основу для формування прикладної частини класифікації та гарантує її практичну релевантність.

Такий комплексний підхід до вибору джерел забезпечує актуальність, практичну релевантність та орієнтацію запропонованої класифікації на реальні сценарії застосування ШІ в управлінських практиках сервісних ІТ-компаній. Авторська класифікація напрямів використання інструментів штучного інтелекту в управлінні сервісними ІТ-підприємствами наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація напрямів використання інструментів штучного інтелекту в управлінні сервісними IT-підприємствами [1-6]

№	Глобальна управлінська сфера	Напрям застосування ШІ	Інструменти / приклади
1.	Операційне управління	1.1. Автоматизація підтримки, розподіл запитів, прогнозування навантаження	Chatbot (Dialogflow, Jasper), ServiceNow AI, Zendesk AI
		1.2. Оптимізація рутинних завдань, розклад ресурсів	UiPath, Microsoft Power Automate
2.	Управління IT-інфраструктурою	2.1. Моніторинг систем, автоматичне виявлення збоїв	Splunk ML, Dynatrace, AIOps Nagios з ШІ-аналітикою
		2.2. Кіберзахист і поведінковий аналіз	Darktrace, Vectra AI, CrowdStrike
3.	Стратегічне управління	3.1. Прогнозування сценаріїв, планування, підтримка рішень	IBM Watson, Azure ML, SAP Analytics
		3.2. Data-driven прийняття рішень на основі предиктивної аналітики	Tableau AI, Qlik Sense ML, ThoughtSpot
		3.3. Управління ризиками і сценарний аналіз	IBM OpenPages, MetricStream AI, LogicGate Risk Cloud
4.	Проєктне управління	4.1. Генерація техзавдань, планування й оптимізація проєктів	GitHub Copilot, Asana AI, Agentic AI
		4.2. Виявлення ризиків і контроль строк виконання	Forecast, monday.com AI, Jira Advanced Roadmaps
5.	Управління персоналом	5.1. Рекрутинг, скринінг кандидатів	LinkedIn Talent Insights, HireVue, Pymetrics
		5.2. Прогноз плинності, персоналізоване навчання	Workday AI, Visier People Analytics, Microsoft Viva
		5.3. Моніторинг емоційного клімату	CultureAmp, Officevibe AI,
6.	Клієнтоорієнтоване управління	6.1. Персоналізація обслуговування, вивчення клієнтських патернів	Salesforce Einstein, BERT, Google Analytics ML
		6.2. Аналіз зворотного зв’язку, sentiment analysis	MonkeyLearn, Medallia AI, IBM Watson NLP
7.	Управління знаннями	7.1. Збереження й поширення експертизи (knowledge capture & sharing)	GetGuru, Confluence AI, Notion AI
		7.2. Генерація й адаптація контенту (AI writing, навчання)	EdCast, Synthesia, Grammarly Business
8	Фінансове управління і контроль	8.1. Автоматизоване бюджетування та аналітика витрат	Anodot, QuickBooks з AI, Oracle Financials Cloud
		8.2. Виявлення аномалій, вивчення закономірностей	Feedzai, SAS Fraud Management, Tableau з ML-модулями
		8.3. Забезпечення відповідності регуляторним нормам (compliance)	ComplyAdvantage, Ayfie Inspector, Theta Lake

Для наочного представлення логіки інтеграції інструментів штучного інтелекту в управлінські процеси сервісних IT-компаній розроблено візуальну модель класифікації. На

основі восьми ключових управлінських сфер, узгоджених із принципами ISO/IEC 38500 та ISO 30401, побудовано ієрархічну карту, яка демонструє відповідні напрями застосування ШІ та прикладні інструменти в кожній категорії. Така структура дозволяє швидко оцінити системність охоплення, виявити потенційні зони для впровадження та забезпечує зручний формат для подальших досліджень або практичного застосування (рис. 1).

Рис. 1. Наочна класифікація напрямів використання інструментів штучного інтелекту в управлінні сервісними IT-підприємствами

Представлена діаграма систематизує напрями використання штучного інтелекту в управлінні сервісними IT-компаніями за вісьмома ключовими управлінськими сферами. Візуальна структура демонструє, як ШІ інтегрується у щоденні операції, стратегічне планування, управління персоналом, знаннями, проєктами та IT-інфраструктурою, одночасно забезпечуючи фінансовий контроль і відповідність нормативам. Така класифікація дозволяє охопити повний спектр можливостей та відокремити точки ефективного впровадження відповідно до потреб організації.

Стосовно досвіду автора, впровадження згаданих у табл. 1 інструментів, можна виділити кілька прикладів, що підтверджують доцільність впровадження таких інструментів. Операційне управління IT-сервісами з використанням ШІ-інструментів перестало бути суцільною рутиною. Інструменти ШІ беруть на себе обробку клієнтських звернень: вони не тільки миттєво розподіляють завдання в команді, але й прогнозують навантаження та пріоритезують запити. Завдяки цьому служба підтримки відповідає швидше, час очікування клієнтів скорочується, а якість обслуговування зростає. На момент написання тез, чат-боти вже справляються з 50% звернень, що суттєво знижує навантаження на операторів і загальні витрати.

Коли мова заходить про управління знаннями, варто звернути увагу на GetGuru. Платформа на базі машинного навчання автоматично підбирає релевантні статті чи нотатки, підхоплюючи контекст з листування в Slack або завдань у Jira; аналізує запити співробітників і виявляє прогалини в базі знань; пропонує оновлення інформаційних карток, спираючись на частоту звернень і відгуки колег; прискорює онбординг новачків, забезпечуючи швидкий доступ до перевірених процедур і політик. У сервісних IT-компаніях, де важлива оперативна передача технічних інструкцій між різними підрозділами, GetGuru централізує документацію, поліси та чек-листи. Інтеграція з Slack, Teams, Chrome, Zendesk та розширення через AI-алгоритми перетворюють розрізнені відомості на єдиний інструмент обміну знаннями, скорочуючи час пошуку інформації.

Особливо цікавий підхід у проєктному менеджменті з використанням агентних ШІ-систем. На відміну від поодиноких асистентів, тут створюють цілі команди ШІ-агентів, кожен зі своєю спеціалізацією. Уявімо розробку дашборду для аналітики в реальному часі. Людський

інженер формулює загальні цілі й вимоги, передає їх ШІ-архітекторові (наприклад, OpenAI Codex). Далі ШІ-архітектор розбиває проєкт на підзадачі, розробник перевіряє коректність формулювань, підзадачі автоматично розподіляються між фронтенд-, бекенд-, базово-оптимізаційними та безпековими агентами, а агенти паралельно працюють з ітеративним покращенням (GitHub Copilot). Наприкінці результати інтегрують, а людина проводить фінальний огляд і вносить правки. Такий workflow підвищує продуктивність, масштабованість та якість коду, знижує кількість помилок і загалом оптимізує витрати на розробку.

Висновки. Інструменти штучного інтелекту поступово переходять з розряду інновацій у статус базових технологій підтримки управлінських рішень. Запропонована класифікація напрямів їх застосування в управлінні сервісними IT-компаніями дозволяє систематизувати існуючі підходи й окреслити логіку інтеграції ШІ в ключові управлінські функції — від операційної діяльності до стратегічного планування, від управління знаннями до забезпечення комплаєнсу та протидії ризикам. Актуальність такого структурування полягає не лише в аналітичній зручності, а й у його прикладній цінності для управлінців, які стоять перед вибором: де, як і навіщо впроваджувати інтелектуальні системи. Наявність чітко окреслених сфер використання ШІ полегшує стратегічне планування цифрової трансформації, дозволяє уникнути фрагментарних рішень та підвищує загальну ефективність змін.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методів оцінювання ефективності впровадження конкретних ШІ-інструментів у визначених напрямах.

Література

1. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 30 p. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html

2. ISO/IEC 38500:2015. *Information technology – Governance of IT for the organization*. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 20 p. URL: https://www.iso.org/standard/62816.html

3. ISO 30401:2018. *Knowledge management systems – Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 24 p. URL: https://www.iso.org/standard/68683.html

4. ISO/IEC 22989:2022. Information technology — Artificial intelligence — *Artificial intelligence concepts and terminology*. Geneva: International Organization for Standardization, 2022. 58 p.

5. Gartner. *Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2024*. Stamford: Gartner Research, 2024. URL: https://www.gartner.com/en/documents/4016803-hype-cycle-for-artificial-intelligence-2024

6. Deloitte Insights. *Tech Trends 2024: Anchored in trust*. New York: Deloitte, 2024. 60 p. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology/articles/tech-trends.html.

7. McKinsey & Company. *The State of AI in 2024*. McKinsey Global Survey. New York: McKinsey & Company, 2024. 25 p. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai-in-2024

РОЛЬ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ (IOT) В ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ ТА ПІДСИЛЕННІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Подкуйко В.М., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Ткаченко Н.Е., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Цифровізація економіки кардинально змінює підходи до ведення бізнесу, вимагаючи від підприємств швидкої адаптації та впровадження інноваційних технологій. Однією з ключових технологій, що визначає контури сучасної цифрової трансформації, є Інтернет речей (IoT). IoT відкриває нові горизонти для оптимізації управлінських процесів [1] та переосмислення маркетингових стратегій [2], що робить дослідження його ролі надзвичайно актуальним. Метою даних тез є аналіз впливу IoT на ефективність ланцюгів постачань та маркетингових комунікацій, а також виявлення перспектив його застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Основний текст. Інтеграція інтернету речей (IoT) в управління ланцюгами постачань кардинально трансформує традиційні, часто реактивні та фрагментовані, моделі, забезпечуючи перехід до проактивних, наскрізно прозорих, гнучких та керованих у режимі реального часу логістичних систем [1]. Завдяки використанню різноманітних IoT-сенсорів, RFID-міток та GPS-трекерів, компанії отримують безпрецедентну можливість здійснювати безперервний моніторинг місцезнаходження та стану вантажів, ефективності роботи транспортних засобів, а також умов зберігання продукції на складах (наприклад, контроль температури, вологості, вібрації для чутливих товарів) [1]. Такий рівень деталізації дозволяє не лише мінімізувати ризики втрат, крадіжок чи пошкодження товарів під час транспортування та зберігання, але й значно оптимізувати логістичні маршрути шляхом динамічного коригування в залежності від дорожніх умов чи непередбачених обставин, що веде до скорочення операційних витрат та термінів доставки [1]. Більше того, аналіз великих обсягів даних, що надходять з IoT-пристроїв, у поєднанні з алгоритмами машинного навчання, дозволяє точно прогнозувати попит, автоматизувати процеси замовлення та поповнення запасів, забезпечуючи їх оптимальний рівень та уникаючи як дефіциту, так і надлишкового накопичення [1]. Впровадження IoT також сприяє підвищенню ефективності складського господарства через автоматизацію (наприклад, "розумні полиці", що сигналізують про необхідність поповнення, або використання автоматизованих керованих транспортних засобів) та покращує загальну координацію між усіма учасниками ланцюга постачань, від виробника до кінцевого споживача.

У сфері маркетингу Інтернет речей відкриває революційні можливості для глибинного, багатогранного розуміння поведінки споживачів та створення високоперсоніфікованих, релевантних пропозицій, що виходить далеко за межі традиційних методів сегментації [2]. Дані, безперервно зібрані з "розумних" побутових пристроїв, носимих гаджетів, підключених автомобілів та інших IoT-продуктів, дозволяють маркетологам аналізувати реальні патерни використання продуктів, індивідуальні переваги клієнтів, їхні звички, контекст споживання та миттєву реакцію на маркетингові стимули в режимі реального часу [2]. Наприклад, "розумний" холодильник може надавати інформацію про харчові звички родини, що дозволяє пропонувати персоналізовані рецепти або знижки на відповідні продукти. Це дає змогу здійснити якісний перехід від масового, уніфікованого маркетингу до справді індивідуалізованих комунікацій та пропозицій, надаючи споживачам саме ті товари, послуги або контент, яких вони потребують, у найбільш слушний момент та через найзручніший канал [2]. Такий підхід не лише суттєво підвищує конверсію та ефективність маркетингових кампаній, але й сприяє формуванню міцних, довгострокових та емоційно забарвлених

відносин із клієнтами, підвищуючи їхню лояльність та перетворюючи традиційні моделі взаємодії бренду зі споживачем на безперервний діалог [2]. Крім того, IoT дозволяє створювати нові точки взаємодії з клієнтом, розширюючи маркетинговий вплив безпосередньо через сам продукт, який стає каналом комунікації.

Трансформаційний потенціал IoT найбільш яскраво проявляється у його здатності стимулювати появу та розвиток абсолютно нових бізнес-моделей, що базуються на наданні послуг та монетизації даних, а не лише на продажу фізичних товарів [3]. Підприємства отримують можливість переходити від простого продажу продуктів до надання комплексних, інтегрованих рішень та послуг, що включають безперервний моніторинг стану обладнання, предиктивне технічне обслуговування (запобігання поломкам до їх виникнення), віддалену діагностику, автоматичне поповнення витратних матеріалів та оптимізацію використання ресурсів на основі даних, зібраних з IoT-пристроїв [3]. Яскравим прикладом є модель "продукт як послуга" (Product-as-a-Service, PaaS), де клієнти платять не за володіння обладнанням, а за його фактичне використання або за гарантований рівень продуктивності/доступності, що стає можливим завдяки постійному IoT-моніторингу [3]. Крім того, агреговані та анонімізовані дані, зібрані з мільйонів підключених пристроїв, самі по собі стають цінним активом, який може бути монетизований шляхом продажу аналітичних звітів, прогнозів або надання консалтингових послуг третім сторонам [3]. Це особливо актуально в контексті промислового Інтернету речей (IIoT), де ефективність, надійність та оптимізація процесів мають критичне значення. IoT також сприяє формуванню складних екосистемних бізнес-моделей, де декілька партнерів співпрацюють для надання комплексної цінності клієнту через інтегровані IoT-рішення [3].

Попри значні переваги, широке впровадження IoT пов'язане з низкою викликів. Одним із головних є забезпечення безпеки та конфіденційності величезних обсягів даних, що генеруються IoT-пристроями [5]. Також актуальними залишаються питання стандартизації протоколів, інтероперабельності пристроїв від різних виробників [5] та високої вартості початкових інвестицій для деяких підприємств, особливо малих та середніх [4]. Необхідність розвитку нових компетенцій у персоналу для роботи з IoT-системами та аналізу великих даних також є суттєвим фактором [4].

Перспективи розвитку IoT в економіці пов'язані з подальшим удосконаленням технологій (наприклад, інтеграція з 5G та штучним інтелектом), зниженням вартості сенсорів та розширенням екосистем IoT-рішень [2]. Очікується, що IoT стане невід'ємною частиною "розумних міст", "розумного виробництва" та персоналізованої медицини, кардинально змінюючи традиційні підходи в цих та інших сферах [2]. Успішна інтеграція IoT вимагатиме розробки чітких стратегій цифрової трансформації на рівні підприємств та підтримки з боку держави.

Висновки. Інтернет речей є потужним драйвером цифрової трансформації, що докорінно змінює традиційні моделі управління ланцюгами постачань та реалізації маркетингових стратегій. Здатність IoT забезпечувати прозорість, ефективність та можливості для глибокої персоналізації відкриває підприємствам шлях до підвищення конкурентоспроможності та створення нових ціннісних пропозицій. Водночас, для повної реалізації потенціалу IoT необхідно вирішити питання безпеки даних , стандартизації та підготовки кваліфікованих кадрів, що окреслює ключові напрями подальших досліджень та практичних розробок.

Література

1. Ben-Daya M., Hassini E., Bahroun Z. (2019). Internet of things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 4719-4742.

2. Ng I.C., Wakenshaw S.Y. (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3-21.

3. El-Husseiny M.A., El-Kassas S.M. (2022). The emerging role of the Internet of Things (IoT) in transforming business models: a systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(11), 2209-2230.

4. OECD (2020). The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, *OECD Publishing*, Paris. URL: https://www.oecd.org/industry/smes/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm

5. Sharma S., Park J.H. (2018). Security and privacy for the Internet of Things: A survey of existing research and future directions. *Ad Hoc Networks*, 78, 76-91.

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ВИКЛИК НАЙШВИДШОГО ВІДНОВЛЕННЯ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

Богданов С.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах економічної невизначеності спричиненої повномасштабною війною в Україні, більшість підприємств опинилися перед необхідністю не лише зберегти операційну діяльність, а й адаптуватися до нових викликів — швидкої зміни ринкових умов, порушення логістичних ланцюгів, втрати клієнтів та ресурсів. У таких реаліях відновлення компаній вимагає не тільки фінансової стабілізації, а й глибокої трансформації управлінських рішень. Одним із ключових викликів та одночасно можливостей стає впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ).

Основний текст. Штучний інтелект пропонує нові підходи до стратегічного управління, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни, будувати сценарії розвитку, аналізувати великі обсяги даних та приймати обґрунтовані рішення. Проте його впровадження є складним процесом, який потребує трансформації внутрішніх процесів компанії, навчання персоналу, а також зміни культури управління — від інтуїтивних рішень до аналітично обґрунтованих. Українські компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні вже сьогодні починати адаптацію до нових технологічних реалій.

Особливої актуальності ШІ набуває у сферах прогнозування попиту, управління ризиками та персоналізованого маркетингу. Такі системи вже активно використовуються провідними міжнародними компаніями, і з огляду на глобалізацію ринків український бізнес має можливість швидко інтегрувати ці рішення у власну практику. Зокрема, бізнеси можуть створювати цілі маркетингові кампанії, засновані на даних користувачів, отриманих за допомогою ШІ, що дозволяє значно підвищити ефективність комунікацій з клієнтами.

Важливо зазначити, що згідно з дослідженнями компанії McKinsey, очікується, що до 2030 року близько 70% компаній малого та середнього бізнесу в Європі планують інтегрувати хоча б одну технологію ШІ у свою діяльність. Це свідчить про глобальний тренд цифровізації, який Україна має враховувати у процесі відновлення економіки. Підприємства, які вже зараз інвестують у ці технології, можуть отримати суттєву конкурентну перевагу в майбутньому. Впровадження ШІ не є лише технічним кроком — це стратегічне рішення, яке змінює логіку функціонування підприємства, від способів ухвалення рішень до взаємодії з ринком.

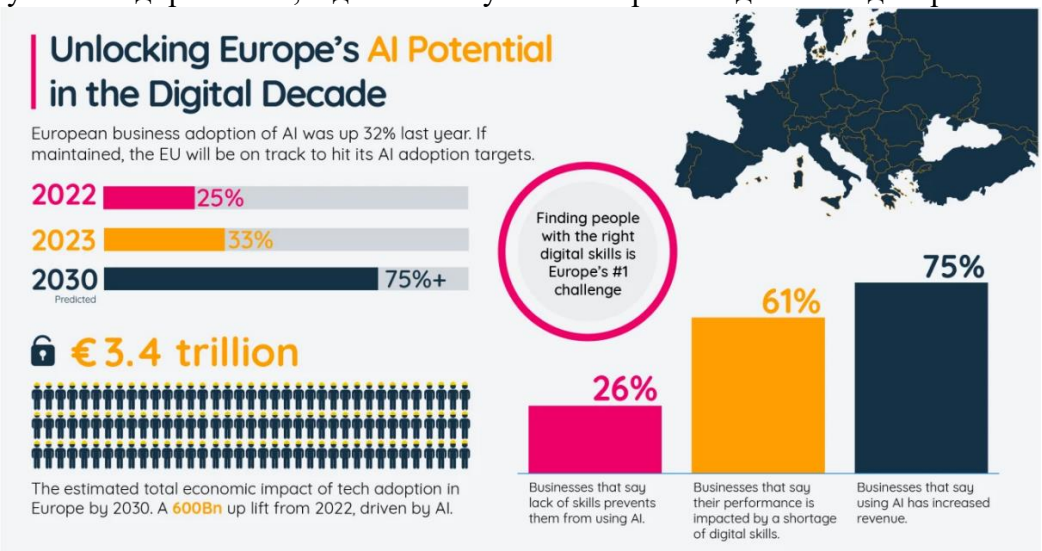

Рис. 1. Очікувані темпи впровадження ШІ у малому та середньому бізнесі Європи
джерело: [1]

Одним із найбільш функціональних рішень для українських підприємств є використання інтелектуальних CRM та ERP-систем, таких як SAP S/4HANA, Salesforce або Microsoft Dynamics 365. Вони дозволяють інтегрувати ШІ у різні управлінські функції: від автоматизації обробки замовлень до аналітики клієнтських даних у реальному часі. Наприклад, за допомогою вбудованих AI-модулів Microsoft Dynamics 365 компанія може прогнозувати фінансові результати, виявляти слабкі місця у ланцюгах постачання та ефективно планувати ресурси. Це дозволяє підприємствам зменшити втрати, ефективно реагувати на кризи і будувати гнучкі стратегії розвитку. Деякі компанії вже фіксують зростання продуктивності до 15–25% завдяки впровадженню таких рішень.

Окрім управління внутрішніми процесами, ШІ може бути використаний і в комунікації з клієнтами. Наприклад, чат-боти, що працюють на базі мовних моделей, здатні забезпечити цілодобову підтримку, обробляти запити, рекомендувати продукти та навіть укладати угоди. Це суттєво знижує навантаження на персонал та підвищує якість обслуговування, що є особливо важливим у кризових ситуаціях, коли кожен контакт із клієнтом може бути вирішальним. До того ж ШІ-технології дозволяють враховувати емоційний контекст спілкування та індивідуальні особливості клієнта, що значно підвищує лояльність.

Досвід міжнародних компаній свідчить про те, що впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів дозволяє скоротити витрати на обслуговування клієнтів на 20–30%. Це може бути критично важливим для малого та середнього бізнесу в Україні, який змушений працювати в умовах обмежених ресурсів. Ба більше, системи штучного інтелекту здатні навчатися з часом, удосконалюючи якість обслуговування клієнтів. Вони також можуть об'єднуватися з іншими цифровими інструментами, як-от e-commerce платформи, системи лояльності чи CRM, утворюючи єдину екосистему.

Варто також звернути увагу на можливості використання штучного інтелекту у фінансовому моделюванні та ризик-менеджменті. У нестабільних умовах ШІ може виявити приховані загрози, змоделювати кілька сценаріїв розвитку подій та запропонувати оптимальні стратегії дій. Це дозволяє зменшити фінансові втрати та забезпечити стабільність бізнесу навіть за умов значної турбулентності на ринку. Наприклад, інструменти прогнозної аналітики можуть сигналізувати про ризики банкрутства постачальників, проблеми з оборотним капіталом або коливання попиту в окремих регіонах. Для компаній у секторі агробізнесу або логістики це може стати вирішальним фактором стабільності.

Разом із цим важливо враховувати ризики, пов’язані з впровадженням ШІ: високі початкові інвестиції, складність адаптації персоналу та кібербезпека. Проте навіть у кризових умовах ці витрати можна розглядати як стратегічну інвестицію у стійкість та довгостроковий розвиток компанії. Для мінімізації ризиків необхідно мати чіткий план впровадження ШІ, проводити навчання персоналу та співпрацювати з перевіреними постачальниками цифрових рішень. Варто залучати зовнішніх експертів, розробляти пілотні проєкти та поступово масштабувати успішні рішення на всю організацію.

Особливої уваги потребує питання етичного використання штучного інтелекту. В умовах війни та кризи важливо не лише досягти економічної ефективності, але й зберегти людське обличчя бізнесу. Рішення, які приймає система на основі ШІ, повинні бути прозорими, справедливими та такими, що не порушують права користувачів або працівників компанії. Важливим є дотримання принципів відповідального ШІ, які включають недискримінацію, захист персональних даних і прозорість алгоритмів. Бізнес повинен активно розвивати політику відповідального використання даних та створювати етичні комітети для моніторингу рішень, що ґрунтуються на ШІ.

В умовах післявоєнного відновлення країни українські підприємства матимуть шанс не лише відновити свою діяльність, але й побудувати нову модель розвитку — більш стійку, технологічно просунуту та гнучку. У цьому контексті впровадження ШІ може стати тим самим трампліном, що дозволить компаніям не лише вижити, а й закласти фундамент для інноваційного зростання. Адже саме здатність швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення та будувати довгострокові стратегії на основі даних є запорукою успіху у XXI столітті.

Таким чином, використання штучного інтелекту в українських підприємствах не лише сприяє оперативному реагуванню на виклики, але й може стати каталізатором якісного відновлення та модернізації бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення. У сучасному світі саме здатність адаптуватися до технологічних змін визначатиме, які компанії виживуть, а які — зможуть стати лідерами нового економічного порядку. Успішна адаптація до цифрової трансформації передбачає не тільки технологічну модернізацію, але й трансформацію стратегічного мислення керівництва компанії.

Висновки. Отже, запровадження штучного інтелекту має стати частиною довгострокової стратегії розвитку українських компаній. Це відкриває перед підприємствами нові горизонти — від оптимізації витрат до завоювання нових ринків. Особливо в контексті післявоєнного відновлення економіки, коли ефективність, швидкість прийняття рішень і гнучкість стануть основними факторами конкурентоспроможності. Важливо вже сьогодні створювати інноваційно орієнтовані бізнес-моделі, здатні забезпечити стійке зростання навіть у нестабільних умовах.

Література

1. McKinsey & Company (2023). AI adoption forecast to unleash €600 billion growth in Europe’s economy. URL: https://www.aboutamazon.eu/news/job-creation-and-investment/ai-adoption-forecast-to-unleash-600-billion-growth-in-europes-economy

2. OECD (2021). The impact of AI on the workplace. URL: https://www.oecd.org/els/emp/impact-of-ai-on-the-workplace.htm

3.

4. World Economic Forum (2021). Harnessing AI for the Post-COVID-19 Economic Recovery. https://www.weforum.org/whitepapers/harnessing-artificial-intelligence-for-the-post-covid-19-recovery/

ОСВІТНІЙ ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

Касаткіна М.В., стар. викл.,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Адаменко Т.М., к.е.н., доцент, с.н.с.,
Інститут економіко-правових досліджень
ім. В.К. Мамутова НАН України,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасному глобалізованому світі, що динамічно розвивається під впливом новітніх технологій, відбуваються глибокі зміни в усіх сферах життєдіяльності людини. Сучасна економіка дедалі більше ґрунтується на цифрових технологіях, що вимагає від робочої сили нових знань, цифрових компетентностей і високого рівня адаптивності. У цьому контексті дистанційна освіта виконує роль інструменту оперативної підготовки та перепідготовки фахівців, забезпечуючи доступ до якісного навчання в будь-якому регіоні країни та за її межами. Завдяки цифровим платформам, масовим онлайн-курсам (MOOC), вебінарам і інтерактивним освітнім середовищам, стало можливим швидке реагування на потреби ринку праці, що трансформується, та формування кадрів, здатних працювати у сфері IT, електронної комерції, фінансових технологій, кібербезпеки та інших напрямів цифрової економіки.

Основний текст. Розвиток дистанційної освіти сам по собі є складовою частиною процесу цифровізації економіки, оскільки стимулює інновації в освітній інфраструктурі, сприяє створенню цифрових навчальних продуктів і формує культуру цифрового споживання знань. Це сприяє формуванню національного людського капіталу нового типу — мобільного, освіченого, конкурентоспроможного та відкритого до постійного навчання. В умовах глобального ринку та цифрової трансформації державних і приватних інституцій, саме дистанційна освіта є ключовим фактором забезпечення стійкого економічного розвитку, цифрової інклюзії та соціальної мобільності в Україні.

Цифрова трансформація, яка охопила всі без винятку сфери людської діяльності, визначає нові вектори розвитку освітньої системи. Від традиційної класно-урочної моделі, що століттями домінувала в освітньому процесі, сучасна школа, коледжі та університети переходять до більш відкритої, динамічної та інноваційної системи навчання. Цей перехід супроводжується впровадженням інструментів електронного навчання, розширенням інформаційно-комунікаційної взаємодії між учасниками освітнього процесу та формуванням принципово нових педагогічних стратегій. Зміни охоплюють не лише технологічну основу, а й педагогічні парадигми, що дедалі більше орієнтуються на індивідуалізацію навчання, формування ключових компетентностей і розвиток критичного мислення.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації освіти є розширення можливостей для навчання незалежно від місця перебування, часових обмежень або фізичних бар'єрів. Освітній процес дедалі частіше здійснюється із застосуванням хмарних сервісів, платформ електронного навчання, систем управління курсами, мобільних додатків та інших цифрових ресурсів, які забезпечують не лише доступ до знань, а й активну участь здобувача освіти у формуванні власної освітньої траєкторії. Саме така динамічна модель дозволяє оперативно реагувати на нові вимоги ринку праці, що постійно змінюється, зумовлюючи необхідність безперервного навчання протягом усього життя.

Концепція дистанційного навчання, незважаючи на свою широку популярність у XXI столітті, має глибоке історичне підґрунтя. Ще в середині XIX століття Ісаак Пітман запропонував перший варіант кореспондентського навчання за допомогою поштового зв'язку, що стало проривом у доступності освіти для населення. Цей підхід, хоча й технічно обмежений на той час, заклав фундамент майбутніх освітніх реформ, орієнтованих на рівний доступ до знань. Протягом наступних десятиліть розвиток технологій — від радіо й телебачення до

комп'ютерів та Інтернету — сприяв удосконаленню моделей дистанційної освіти. Особливого значення цей формат набув у період пандемії COVID-19, яка змусила освітні заклади в усьому світі перейти до віддалених форм навчання в максимально стислі терміни.

Умови повномасштабної війни, яка триває в Україні з 2022 року, кардинально змінили функціонування освітньої системи, поставивши перед нею безпрецедентні виклики. Закриття навчальних закладів у зонах бойових дій, вимушена міграція учнів, студентів та викладачів, обмеження фізичного доступу до освітніх ресурсів — усі ці фактори зумовили необхідність термінового переходу на дистанційну форму навчання. У таких складних обставинах дистанційна освіта стала не лише альтернативним, а подекуди єдиним можливим засобом забезпечення права на освіту для мільйонів українських громадян. Вона дозволила зберегти безперервність освітнього процесу, забезпечити психологічну підтримку учасників навчання та підтримати зв'язок між школами, університетами і здобувачами освіти.

Окрім базового забезпечення навчального процесу, дистанційна освіта в умовах війни виконує також важливу соціальну і стабілізаційну функцію. Вона сприяє збереженню освітнього середовища, формуванню почуття безпеки, підтриманню щоденного ритму життя для дітей і молоді, що особливо важливо в умовах тривалої нестабільності. Онлайн-навчання забезпечує доступ до знань для внутрішньо переміщених осіб, а також для українських учнів і студентів, які тимчасово перебувають за кордоном, дозволяючи їм залишатися частиною національного освітнього простору.

Сьогодні дистанційна освіта базується на інтеграції сучасних технологій, зокрема таких платформ як MOODLE, Zoom, Google Meet, Microsoft Teams та інших аналогів, що забезпечують як синхронну, так і асинхронну взаємодію між викладачами й студентами. Це дозволяє проводити лекції, семінари, консультації, захисти проєктів і навіть складання іспитів без необхідності фізичної присутності у навчальному закладі. Така технологічна база не лише забезпечує безперервність навчання, а й розширює горизонти освіти: стало можливим залучення до навчального процесу провідних фахівців з усього світу, організація міжуніверситетських курсів, проведення віртуальних лабораторних робіт і створення спільних проєктів у міжнародному середовищі.

Серед безперечних переваг дистанційного навчання варто виокремити можливість поєднувати навчання з професійною діяльністю або особистими обов'язками; адаптацію навчального плану до індивідуальних потреб здобувачів; доступ до освітніх матеріалів у будь-який час; а також рівні можливості для осіб з обмеженими фізичними можливостями або тих, хто мешкає в географічно віддалених регіонах. Ці особливості роблять дистанційне навчання інструментом не лише освітнього, а й соціального прогресу.

Паралельно із розвитком технічного забезпечення відбувається трансформація педагогічного підходу. У сучасному дистанційному навчанні акцент зміщується на використання інтерактивних форм подання матеріалу: віртуальних симуляцій, інтерактивних тренажерів, гейміфікованих завдань, відео з елементами доповненої реальності, хмарних тестових систем. Велика увага приділяється візуалізації контенту, що покращує сприйняття інформації та сприяє глибшому засвоєнню знань. Крім того, ключовою стає самостійна діяльність здобувача освіти, що формує навички самонавчання, управління часом, критичного аналізу та відповідального ставлення до навчання.

Варто також зазначити, що дистанційна освіта активно використовується у сфері післядипломної підготовки та корпоративного навчання. Багато компаній впроваджують онлайн-програми для підвищення кваліфікації працівників, оптимізуючи витрати на логістику та забезпечуючи швидкий доступ до актуальних знань. Така практика сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу, гнучкості компанії на ринку, а також дає змогу ефективніше реагувати на виклики сучасної економіки.

Висновки. У підсумку, дистанційна освіта є невід'ємною складовою сучасної освітньої екосистеми. Її ефективність, гнучкість, доступність і здатність до адаптації під індивідуальні потреби здобувачів роблять її перспективним напрямом розвитку в умовах цифрової епохи. Окрім цього, дистанційна освіта в Україні набула стратегічного значення як інструмент збереження інтелектуального потенціалу нації в умовах збройного конфлікту. Водночас, існує

потреба в подальшому вдосконаленні нормативно-правової бази, педагогічних моделей і технологічних рішень, що дозволить максимально реалізувати потенціал дистанційного навчання. Саме тому дослідження у сфері дистанційної освіти мають стати одним із пріоритетів сучасної педагогічної науки та освітньої політики держави, яка прагне забезпечити якісну, доступну й інноваційну освіту для кожного громадянина.

КРИПТОВАЛЮТИ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ТРАДИЦІЙНИМ АКТИВАМ: РИЗИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ

Соломатіна Н.С., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Чернодубова Е.В., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Протягом останнього десятиліття криптовалюти еволюціонували в один із найбільш динамічних і дискусійних сегментів глобальної фінансової системи. Вони розглядаються не лише як засіб платежу, а й як інвестиційний інструмент, здатний трансформувати глобальні фінансові ринки. Водночас, через високу волатильність, недостатню регуляторну визначеність та технологічні ризики, застосування криптовалют викликає дискусії щодо їх ролі як альтернативи традиційним активам.

Основний текст. Криптовалюти — це цифрові активи, що функціонують на базі технології блокчейн, яка забезпечує децентралізований, прозорий та безпечний запис транзакцій [1]. Серед лідерів ринку за показником ринкової капіталізації виділяються Bitcoin (BTC) та Ethereum (ETH), сукупна частка яких перевищує 60% [2].

На відміну від традиційних фінансових активів, криптовалюти характеризуються відсутністю центрального емісійного органу, підвищеною швидкістю проведення транзакцій та значним потенціалом зростання вартості. Ризики, пов'язані з інвестуванням у криптовалюти, є багатогранними та можуть бути класифіковані за кількома ключовими категоріями (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика ризиків криптовалют [3]

Категорія ризику	Характеристика	Прояв впливу
Волатильність	Висока цінова нестабільність	Bitcoin 2021: мінімум $29,000 – максимум $63,000 (стандартне відхилення ~80%)
Регуляторні ризики	Невизначеність і різноманітність правового поля	Заборона криптовалют у Китаї (2021), посилення податкових правил у США
Технологічні ризики	Кіберзагрози, вразливості у протоколах	Злом біржі Mt. Gox 2014, атаки на DeFi-проекти
Ризики ліквідності	Обмежений ринок порівняно з класичними активами	Зниження обсягів торгів під час рецесії 2022 року
Репутаційні ризики	Підозри у використанні для нелегальної діяльності	Відмивання коштів через анонімні транзакції

Порівняно зі стандартним індексом волатильності S&P 500 (VIX), який коливається в межах 15-30%, волатильність Bitcoin у періоди пікових цінових коливань перевищує 80%. Це означає, що криптовалюти є значно більш ризиковими, ніж традиційні фінансові інструменти (рис. 1).

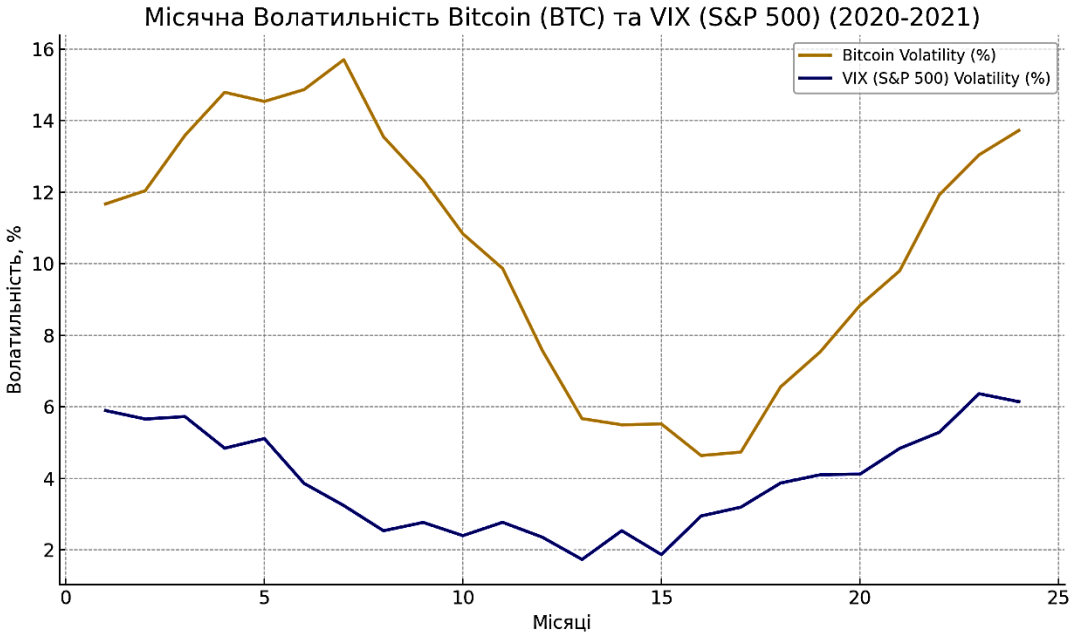

Рис. 1. Місячна волатильність Bitcoin (BTC) та індексу VIX (S&P 500) [4]

Низька кореляція криптовалют з традиційними активами свідчить про їхній потенціал як інструменту диверсифікації інвестиційних портфелів (таблиця 2).

Таблиця 2

Кореляція між Bitcoin та традиційними активами за період 2020-2023 рр. [2]

	Активи	Кореляція з Bitcoin (BTC) за 2020-2023 рр.
1	Золото	0.15
2	Акції (S&P 500)	0.25
3	Облігації (US Treasury)	-0.05

Рентабельність інвестицій у Bitcoin за останнє десятиліття перевищила 2000%, що набагато вище за середні показники для акцій і золота [2]. Однак, висока потенційна прибутковість нерозривно пов'язана зі значними ризиками, що обумовлює необхідність застосування професійних стратегій управління інвестиціями.

Одним із ключових стримуючих факторів для подальшого розвитку ринку криптовалют є відсутність уніфікованих міжнародних регуляторних стандартів. Різноманітність національних підходів до регулювання створює складнощі для глобального визнання та інтеграції криптовалют у фінансову систему. Можна виділити кілька основних підходів:

- країни з жорстким регулюванням: Китай, Індія (обмеження або заборона криптовалютних операцій).
- країни з помірним регулюванням: США, ЄС (регламенти KYC/AML, оподаткування прибутку).
- країни з ліберальним підходом: Швейцарія, Сінгапур (підтримка інновацій, створення криптофрендлі середовища).

Регуляторні заходи спрямовані на забезпечення прозорості, захист інвесторів та запобігання використанню криптовалют у незаконній діяльності, але водночас можуть уповільнювати інновації і впровадження нових технологій [5].

Висновки. Криптовалюти демонструють значний потенціал як альтернативний клас активів, здатний забезпечити диверсифікацію інвестиційних портфелів та високу потенційну прибутковість. Однак, висока волатильність, технологічні ризики та фрагментарність регуляторного середовища залишаються значними перешкодами для їхнього широкого впровадження. Подальший розвиток глобальних регуляторних стандартів та вдосконалення технологічної інфраструктури є ключовими факторами для стабілізації ринку криптовалют. Необхідним є збалансований підхід до регулювання, що поєднує захист інвесторів зі стимулюванням інновацій.

Література

1. Nakamoto S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. URL: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf
2. Statista. (2024). Bitcoin historical price index. URL: https://www.statista.com/statistics/bitcoin-price-index/
3. Baur D. G., Hong K., Lee A. D. (2018). Bitcoin: Medium of exchange or speculative assets? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 54*, 177-189. URL: https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.12.004
4. Dyhrberg A. H. (2016). Hedging capabilities of bitcoin. Is it the virtual gold? *Finance Research Letters, 16*, 139-144. URL: https://doi.org/10.1016/j.frl.2015.10.025
5. Zohar A. (2019). Bitcoin's regulatory challenges and the future of cryptocurrency policy. *Harvard Journal of Law & Technology, 32*(1), 1-28. URL: https://jolt.law.harvard.edu/assets/articlePDFs/v32/32HarvJLTech1.pdf

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ МСП

Варення О.Г., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Стрімкий розвиток цифрових технологій та відповідна трансформація економіки спричиняють суттєві зміни у процесі інтернаціоналізації бізнесу. Цифрові технології не лише змінюють інструменти виходу на зовнішні ринки, а й трансформують саму логіку міжнародного розвитку підприємств та створюють нові можливості, зокрема для малого і середнього бізнесу.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій цифровізації в процесі інтернаціоналізації бізнесу, з акцентом на перевагах і викликах для малих і середніх підприємств.

Основний текст. Протягом останніх десятиліть відбувається теоретико-методологічна еволюція управління процесом виходу бізнесу на зовнішні ринки. Класичні підходи, зокрема Uppsala Model of Internationalization [1], трактують експансію як поступовий комплекс дій, що базується на поетапному нагромадженні міжнародного досвіду, зростанні обсягів експорту та послідовному розширенні географії присутності. Однак у відповідь на стрімку цифровізацію економіки та глобальну доступність інформаційно-комунікаційних технологій з'являються нові концепції, які переосмислюють логіку інтернаціоналізації.

Сучасні підходи, такі як Born-Digital Firms, Lean Global Startups і Digitally Enabled International Entrepreneurship, висувають на перший план можливість майже миттєвого виходу на глобальні ринки завдяки цифровим платформам, аналітиці даних і мережевій взаємодії [2-4]. Ці моделі характеризуються високою гнучкістю, технологічною адаптивністю та здатністю масштабуватися без прив'язки до фізичної інфраструктури. Вони формуються не в результаті тривалої еволюції компанії, а як відповідь на наявність цифрових ресурсів та глобального мислення з моменту заснування бізнесу.

У цьому контексті цікавими є висновки українських дослідниць І. Литвин та Н. Паук [5], які доводять те, що цифровізація є визначальним чинником ранньої інтернаціоналізації стартапів. На їхню думку, цифрові інструменти (від хмарних сервісів до онлайн-маркетплейсів) суттєво знижують бар'єри входу на зовнішні ринки, пришвидшують доступ до глобальних клієнтів і полегшують масштабування бізнес-моделей. На прикладі українських стартапів (Petcube, Grammarly, People.ai) демонструється, як саме цифрові технології стали інфраструктурною основою для виходу на міжнародні ринки. Водночас у дослідженні підкреслюється, що нові моделі інтернаціоналізації формуються в тісному зв'язку з розвитком інноваційної екосистеми, наявністю соціального капіталу, цифрових компетенцій підприємців і доступом до міжнародних мереж підтримки.

Отже, поява нових концепцій інтернаціоналізації є закономірною відповіддю на виклики цифрової епохи. Вони розкривають суть нових моделей експансії на зовнішні ринки. Для них характерно гнучке цифрове масштабування, а також зміна якісних ознак, серед яких ключовими стають не стільки матеріальні ресурси, скільки швидкість доступу до знань, технологій і глобального клієнта.

Цифрова трансформація відкрила нові формати виходу на зовнішні ринки, що особливо важливо для малих і середніх підприємств (МСП), які традиційно стикалися з високими бар'єрами інтернаціоналізації. Одним із найбільш доступних для них інструментів є цифровий експорт – продаж товарів і послуг через онлайн-канали без фізичної присутності за кордоном. Поширення також набувають гібридні моделі, що поєднують онлайн-продажі з локалізованою присутністю (наприклад, сервісні хаби чи представництва), а також мережеві формати, коли МСП інтегруються в глобальні цифрові платформи та екосистеми.

Цифрова інтернаціоналізація відкриває для МСП низку переваг: скорочення трансакційних витрат, швидке масштабування, доступ до глобальних клієнтів без значних

капіталовкладень. Онлайн-інструменти дозволяють підприємствам з невеликими обсягами діяльності тестувати нові ринки з мінімальними ризиками, швидко адаптувати свою пропозицію та реалізовувати гнучкі моделі масштабування. Особливо ефективними є хмарні сервіси, платформи цифрового маркетингу, маркетплейси та SaaS-рішення.

Дослідження практики інтернаціоналізації українського бізнесу також підтверджує широке використання цифрових технологій і здатність малих компаній швидко виходити на зовнішні ринки, навіть у кризових умовах воєнного часу [6]. Наприклад, компанія Gnizdo, що спеціалізується на виробництві текстилю та домашнього одягу, завдяки цифровим інструментам змогла вийти на ринки США, Нідерландів і Австрії, налагодивши продажі через дизайнерські шоуруми та маркетплейси. Fresh Black, експортер обсмаженої кави, поєднує онлайн-продажі з планами створення кав'ярні-логістичного хабу в Європі, а цифрова присутність дозволила компанії швидко залучити клієнтів із Польщі, Франції та Словенії. Меблева компанія Bassa ефективно адаптувала свій експортний підхід за допомогою цифрових каналів, зокрема, шляхом створення віртуальних екскурсій фабрикою та активної цифрової комунікації з клієнтами, що забезпечило замовлення з Близького Сходу та ЄС.

Водночас малі та середні підприємства залишаються вразливими до викликів цифрової інтернаціоналізації. Серед них – обмежені цифрові навички, складність дотримання регуляторних вимог різних країн, високий рівень залежності від цифрових платформ, проблеми з кібербезпекою та захистом даних. Тому особливого значення набувають цифрові екосистеми, платформи підтримки, кластери та національні політики, орієнтовані на МСП.

Висновки. Таким чином, можна констатувати, що цифровізація суттєво трансформує процес інтернаціоналізації бізнесу, відкриваючи нові можливості для малих і середніх підприємств. Сучасні цифрові інструменти знижують бар'єри для виходу на зовнішні ринки, скорочують витрати та забезпечують майже миттєву міжнародну присутність. Досвід українських компаній підтверджує, що цифрова інтернаціоналізація є не лише технічним, а й стратегічним інструментом розвитку – навіть в умовах воєнного стану. Водночас МСП залишаються вразливими до низки ризиків, що зумовлює потребу в розвитку цифрових екосистем, формуванні сприятливих регуляторних рамок і впровадженні освітніх ініціатив.

Література

1. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8. No. 1. P. 23–32. URL: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676
2. Knight G., Liesch P.W. Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business.* 2016. Vol. 51. No. 1. P. 93–102. URL: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.009
3. Neubert M. The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*. 2018. Vol. 8. No. 5. P. 44–54. URL: https://doi.org/10.22215/timreview/1158
4. Nambisan S., Zahra S.A., Luo Y. Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50, No. 9. P. 1464–1486. URL: https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4
5. Литвин І.В., Паук Н.І. Діджиталізація як чинник швидкої інтернаціоналізації стартапів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Вип. 5. № 2. С. 188–199. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.3400870
6. Петрушко Л. Українська хвиля. Знайомтеся: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародний ринок під час війни [Електронний ресурс]. URL: https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ

Соломатіна Н.С., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Середа О.О., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Розвиток страхового ринку є критично важливим для будь-якої країни, оскільки він забезпечує фінансовий захист бізнесу та населення від ризиків та сприяє стабільності національної економіки. Завдяки розподілу ризиків страховий ринок стимулює підприємницьку активність, підтримуючи інновації та економічне зростання. Правова основа страхування у Законі України «Про страхування», який регулює права та обов'язки учасників страхових відносин, до яких належать страховики, страхувальники, одержувачі страхового відшкодування, страхові посередники, а також державні регулятори [1]. Згідно з Законом України страхування трактується як «правовідносини, щодо захисту страхових інтересів фізичних та юридичних осіб (страховий захист) при страхуванні ризиків, пов'язаних з життям, здоров'ям, працездатністю та пенсійним забезпеченням, з володінням, користуванням і розпорядженням майном, з відшкодуванням страхувальником заподіяної ним шкоди особі або її майну, а також шкоди, заподіяної юридичній особі, у разі настання страхових випадків, визначених договором страхування» [1]. Захист забезпечується коштом грошових коштів, сформованих зі сплачених страхових платежів [1].

Основний текст. Страхування виконує низку ключових функцій, які забезпечують його роль у економіці країни:

1) захисна функція – основна функція страхування, яка забезпечує фінансовий захист страхувальників у разі виникнення страхових випадків;

2) розподільча функція – забезпечення накопичення страхових премій від великої кількості страхувальників та їх розподіл для покриття збитків окремих людей, що постраждали внаслідок страхового випадку;

3) стимулююча функція – сприяння впровадженню заходів щодо зниження ризиків і запобігання страхових конфліктів, стимулюючи страхувальників дотримуватися вимог безпеки;

4) інвестиційна функція – здійснити використання страхових резервів для фінансування різних економічних проєктів, інвестування в національну економіку;

5) контрольна функція – забезпечує моніторинг і контроль використання страхових коштів, ефективність управління ризиками, а також забезпечення погашення страхових зобов'язань;

6) соціальна функція – підтримує соціальну стабільність, забезпечуючи фінансову допомогу громадянам у разі втрати доходів, здоров'я чи інших несприятливих подій.

Цифрові технології значно перетворюють страховий ринок, забезпечуючи швидкість, гнучкість і зручність користувачів через інноваційні підходи. Під цифровізацією страхового ринку розуміють впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних рішень для оптимізації процесів на всіх етапах надання страхових послуг [2, с.14-15]. Це включає автоматизацію підписання договорів, використання онлайн-платформи для продажу полісів, обробки заявок, надання консультацій, а також застосування великих даних (Big Data), штучного інтелекту та блокчейн-технологій для оцінки ризиків, визначення ціни та вдосконалення взаємодії з клієнтами. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність і прозорість, зменшити операційні витрати і зробити страхові послуги доступнішими для широкого загалу. Розглядаючи процеси трансформації страхового ринку багато уваги вчених та практиків приділяється цифровому страхуванню. Цифрове страхування, відомо, як InsurTech, інтегрує традиційне розуміння страхування з технологіями XXI століття,

забезпечуючи більш ефективне та зручне обслуговування споживачів. Цифрове страхування — це процес трансформації традиційних страхових послуг за допомогою комп'ютерних технологій.

Отже, в умовах цифровізації страховий ринок – це система економіко-правових відносин, що включає взаємодію інститутів, механізмів, покупців, продавців і посередників, спрямовану на мобілізацію, розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів шляхом створення, купівлі, продажу та розміщення страхових послуг із використанням цифрових технологій, що забезпечують автоматизацію процесів, персоналізацію продуктів, дистанційне обслуговування клієнтів та підвищення ефективності управління ризиками.

Цифрові технології надають нові можливості для автоматизації процесів аналізу ризиків та розробки індивідуальних страхових продуктів. Цифровізація збільшує доступність страхових послуг для різних верств населення та довіри клієнтів до галузі. До початку пандемії Covid-19 страховий сектор повільними темпами впроваджував цифрові технології на відміну від інших галузей фінансової сфери. Однак криза, спричинена пандемією, стала каталізатором, який змусив страхові компанії прискорити цифровізацію своїх процесів. До страхового ринку почали активно залучати як спеціалізовані технологічні компанії, що розробляють інноваційні рішення для галузі, так і впроваджувати власні цифрові проекти. Технології цифровізації суттєво змінює всі етапи створення вартості у страхуванні — від оцінки ризиків до взаємодії з клієнтами. Женевська асоціація провела опитування компаній-членів, щоб краще зрозуміти, як страховики використовують цифрові платформи. Понад 80% страховиків надали відповідь, що вже співпрацюють з технологічними компаніями над створенням цифрової страхової платформи. Мотивами впровадження таких технологій були максимальне охоплення більшої кількості клієнтів і покращення клієнтського досвіду [3].

Цифрові технології найбільше впливають на клієнтоорієнтованість страхових компаній, відкриваючи нові можливості для персоналізації, автоматизації та підвищення якості обслуговування. У результаті цифровізація не тільки забезпечує операційну ефективність, але й формує нові стандарти роботи галузі, забезпечуючи її адаптацію до викликів сучасної економіки (рис. 1).

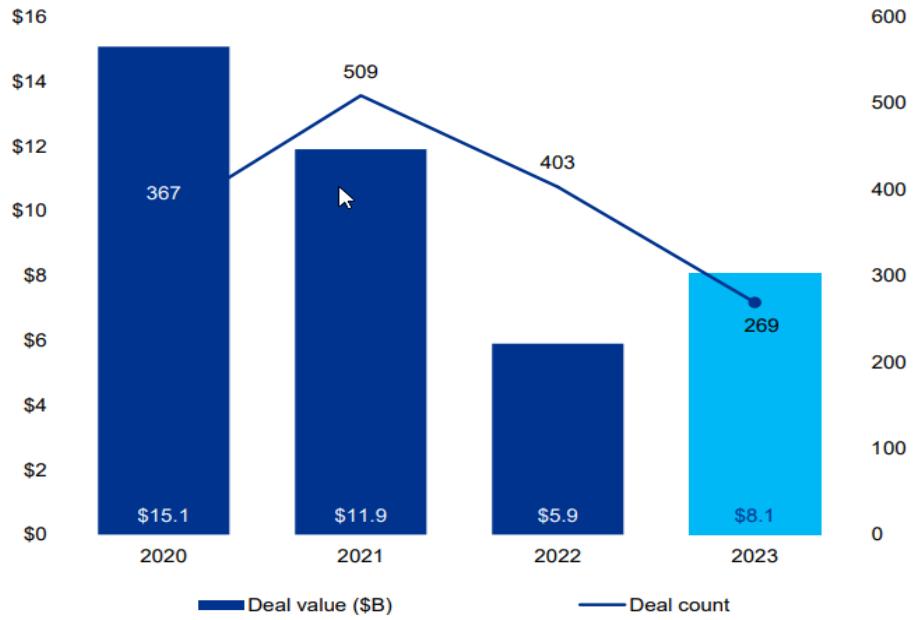

Рис. 1. Глобальне фінансування у Insurtech 2020–2023 рр.

Джерело: за даними [4]

У 2023 році світовий страховий ринок продовжив дізнаватися про зміни під впливом цифровізації, зміни споживчих очікувань та економічних викликів. Основні глобальні тренди страхового ринку виокремлено за такими напрямками: клієнтоорієнтовані стратегії, інтелектуальні технології, управління страховими компаніями.

Для визначення перспектив і стратегічних орієнтирів розвитку страхового ринку України проведено його SWOT-аналіз, який дозволив оцінити домінанти внутрішнього та зовнішнього середовища(табл. 1). Першим кроком були визначені ключові сили і слабкі сторони внутрішнього середовища, другим кроком - можливості та загрози, які формуються у зовнішньому середовищі вітчизняного страхового ринку

Таблиця 1

SWOT-аналіз розвитку страхового ринку в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Збільшення обсягу страхових операцій Наявність страхових компаній з іноземним капіталом Розвиток фінансових технологій (InsurTech)	Низький рівень страхового проникнення Зростання ризиків страховиків в результаті воєнних подій Обмеження в законодавчої бази Низька довіра клієнтів до страхування в умовах нестабільності Зростання вартості страхових послуг
Можливості	**Загрози**
Розширення переліку страхових послуг: орієнтованих на покриття воєнних ризиків, пенсійного страхування, страхування життя, видів медичного страхування Розвиток цифрових та інноваційних страхових продуктів Створення партнерських екосистем Розвиток екологічного страхування	Політична та економічна нестабільність в результаті воєнних подій Низька платоспроможність потенційних клієнтів Значний рівень інфляції Низький попит на страхові послуги Невизначеність щодо природних катастроф та кліматичних змін Кібератаки та інформаційна безпека

Джерело: складено авторами

SWOT-аналіз розвитку страхового ринку в Україні продемонстрував, що галузь страхування в складних умовах сьогодення має як суттєві виклики та загрози, так і можливості для розвитку. Страховим компаніям доцільно використовувати свої переваги та можливості для пристосування до нових реалій, акцентуючи увагу на інноваційних продуктах, екосистемного партнерства і клієнтоорієтовності. При цьому важливо розробити ефективні стратегії для мінімізації дії негативних факторів та забезпечити фінансову стійкість і ефективність. Цифрові технології слід розглядати не тільки як витрати, а як інвестиції в зростання доходів. Закордонний досвід свідчить, що інноваційні системи можуть мати сильний вплив на організаційну продуктивність. Цифровізація посилює конкуренцію на страховому ринку, розширює вибір клієнтів і сприяє підвищенню доступності до страхових послуг.

Висновки. Таким чином, цифровізація є ключовим фактором трансформації страхового ринку, що змінює традиційні бізнес-моделі, впливає на процеси управління ризиками, актуарні розрахунки та клієнтську взаємодію. В умовах цифрової економіки страховим компаніям необхідно розробляти інноваційні стратегії, які дозволять їм залишатися конкурентоспроможними, підвищувати ефективність бізнес-процесів і відповідати новим очікуванням споживачів.

Література

1. Про страхування. Закон України від 21 жов. 2019 р. № 85/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80

2. Гавадзин Н.О., Запухлий Р.І., Григорська Н.М., Гребенюк Н.В. Цифровізація страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 14–17.

3. Digital Platform Ecosystems in Insurance: Connecting with customers in new ways. URL: https://www.genevaassociation.org/publication/digital-technologies/digital-platform-ecosystems-insurance-connecting-customers-new

4. Pulse of Fintech H2'23, Global Analysis of funding in Fintech, KPMG International URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УКРАЇНИ

Архипов П.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Цифрова трансформація стала глобальним феноменом, що охоплює не лише технологічні зміни, а й нові форми управління, взаємодії держави з громадянами та побудови інституційної спроможності. Досвід провідних країн демонструє: цифровізація ефективна лише тоді, коли вона перетворюється з набору окремих ініціатив на цілісну стратегію. Україна, що перебуває в умовах війни та системної перебудови, потребує не копіювання чужих моделей, а формування власної цифрової парадигми з урахуванням міжнародних практик.

Основний текст. Незважаючи на позитивні зрушення, українська цифровізація часто має фрагментарний характер. Впровадження цифрових послуг нерідко обмежується вітринними рішеннями — декларативно успішними, але слабко інтегрованими в систему державного управління. Проблеми спадкоємності політик, інституційної слабкості та браку горизонтальної координації знижують потенціал цифрових ініціатив. У цьому контексті важливо перейти від зовнішнього наслідування до критичного переосмислення чужого досвіду [1].

Міжнародна практика свідчить: цифрова трансформація можлива лише в умовах чітко сформульованої візії та гнучкої, але послідовної реалізації. Країни, які досягли успіху, мають спільні риси: наявність інституцій, відповідальних за координацію цифрових процесів; автоматизовані механізми моніторингу та оцінки результатів; підтримку інновацій з боку держави; включення громадян у розробку сервісів через цифрову зворотність (табл. 1).

Таблиця 1

Основні принципи цифрової трансформації в країнах-лідерах

Країна	Ключова інституція	Принцип реалізації	Особливість
Данія	Агентство цифрового урядування	Digital by default	95% громадян користуються е-сервісами
Велика Британія	GDS	Уніфікація стандартів	Централізація порталів на GOV.UK
США	USDS, 18F	Інновації через партнерства	AI Bill of Rights, доступність для всіх
Південна Корея	Комітет 4.0	Мобільна держава	85% задоволеності навіть у вразливих груп
Японія	Агенція цифровізації	Єдина цифрова ідентичність	MyNumber, відкритий код

Так, у країнах Північної Європи цифровізація реалізується як еволюційний процес, у якому держава не стільки регламентує, скільки створює умови — технічні, правові та організаційні — для розбудови цифрового простору. У США держава виступає каталізатором змін, залучаючи найкращі практики приватного сектору [3]. У Південній Кореї трансформація ґрунтується на довірі громадян до цифрових сервісів, яка базується на відкритості та прозорості процедур [4].

Порівняльний аналіз дозволяє виділити кілька висновків, критично важливих для України. По-перше, цифровізація не зводиться до автоматизації окремих функцій — вона

потребує зміни логіки мислення в державному апараті: від інструкційності до сервісності. По-друге, інституційна сталість — необхідна умова довгострокового успіху: цифрові проєкти мають бути захищені від політичних коливань і змін урядів. По-третє, цифрова трансформація повинна бути відкритою — як з технологічного, так і з управлінського погляду. Відкритий код, доступ до даних, зворотний зв'язок мають стати нормою.

Висновки. Для України доцільним є створення єдиного органу, відповідального не лише за впровадження цифрових сервісів, а й за формування національного стандарту цифрового врядування. Такий стандарт має охоплювати не лише технічні вимоги, а й етичні принципи: прозорість, інклюзію, доступність. Важливо також інтегрувати цифрову політику в освітню сферу — як на рівні підготовки держслужбовців, так і в школах, де має формуватися цифрова культура з раннього віку.

Не менш важливим є аспект довіри. Цифрові сервіси працюють ефективно лише тоді, коли користувач впевнений у безпеці своїх даних, у спроможності держави захистити його права та у зручності користування. Досвід Кореї та Японії показує: довіра не створюється наказом — вона формується роками послідовної, етичної цифрової політики [4; 5].

Варто також враховувати, що цифрова трансформація — це не лише про технології, а й про нову логіку взаємодії громадянина і держави. У цьому — справжній виклик і водночас шанс для України стати країною майбутнього.

Література

1. UN E-Government Knowledgebase [Електронний ресурс]. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/

2. The Danish Government. Digital Growth Strategy [Електронний ресурс]. URL: https://investindk.com/insights/the-danish-government-presents-digital-growth-strategy

3. The White House. Blueprint for an AI Bill of Rights [Електронний ресурс]. Washington, D.C., 2022. URL: https://www.whitehouse.gov/ostp/ai-bill-of-rights

4. Петко С. Цифровий прорив Республіки Корея: уроки для України. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2022. № 4(51). С. 42–47.

5. Шевченко І. Цифрова трансформація японської економіки: виклики та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 1. С. 94–99.

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ліщишина А.В., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Чорна О.Ю., к.е.н., доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У сучасному світі глобалізації, цифровізації та високої конкуренції заклади вищої освіти стикаються з необхідністю переосмислення своєї маркетингової діяльності. Традиційні підходи до просування освітніх послуг поступаються місцем цифровим, гнучким і персоналізованим комунікаціям, що базуються на аналітиці, автоматизації та взаємодії зі споживачем у цифровому середовищі. Цифровий маркетинг стає не лише інструментом залучення абітурієнтів, а й потужною платформою для побудови репутації, зміцнення довіри, підтримки зв'язків із партнерами, інвесторами та випускниками. Особливої актуальності ця трансформація набуває в умовах воєнного стану в Україні, демографічної кризи та зростаючого попиту на гнучку, якісну та доступну освіту.

Основний текст. Попри активне впровадження цифрових інструментів у навчальний процес, більшість українських ЗВО все ще демонструють фрагментарний підхід до маркетингу. Відсутність цілісної digital-стратегії, слабка візуальна ідентичність, недостатня присутність у соціальних мережах, нерозвинене використання CRM і аналітики – усе це знижує конкурентоспроможність вітчизняних університетів. Це зумовлює потребу у дослідженні кращих практик та розробці ефективної системи маркетингової комунікації, адаптованої до українських реалій.

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (СНУ ім. В. Даля) – один із провідних закладів вищої освіти України, що має понад столітню історію розвитку та трансформацій. СНУ ім. В. Даля здобув почесне звання «Лідер вищої освіти України – 2025» на Міжнародній спеціалізованій виставці «Освіта та кар'єра – 2025». Переміщений університет став феноменом вищої освіти в Україні та прикладом стійкості, прагнення до розвитку та підвищення якості освіти навіть в складних умовах існування поблизу лінії фронту та перманентних бойових дій.

Самовіддана праця співробітників протягом 2014-2022 років дозволили повністю відновити освітню та наукову діяльність, створити нові майданчики та лабораторії. Університет поліпшив позиції в рейтингу ТОП 200 та у 2021 році перший раз увійшов до рейтингу QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings. За період 2014-2022 років університетом було реалізовано понад 50 міжнародних, національних та регіональних проєктів, створено 16 нових лабораторій та сучасних мультифункціональних освітніх просторів.

У березні 2022 року з початком війни почався новий етап розвитку університету, який отримав тимчасову локацію у м. Київ. В умовах багатолокаційності та воєнного стану СНУ ім. В. Даля зумів оперативно переналаштувати освітній процес у дистанційний і гібридний формати, використовуючи сучасні технології: платформи Moodle, MS Teams, Zoom, Google Meet, Office 365. Це дозволило підтримати навчання без перерв і відкладань навіть в умовах вимушеної евакуації. Більше того, починаючи з 2022 року, університет активно розширює електронну інфраструктуру, впроваджує системи електронного документообігу, створює цифрові освітні кабінети та формує внутрішні системи контролю якості освіти.

Крім активного розвитку внутрішньої інфраструктури та освітніх стандартів, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля послідовно розширює свою присутність у міжнародному освітньому просторі. Університет демонструє відкритість до міжнародного партнерства, співпраці з європейськими та світовими освітніми інституціями, інтеграції до глобальних ініціатив, що відповідає сучасним вимогам та трендам

інтернаціоналізації вищої освіти.

Аналіз діяльності СНУ ім. В.Даля показав як позитивні зрушення у напрямі цифровізації (мобільна версія сайту, гібридна форма навчання, відкриття центру в Києві), так і наявні проблеми – низький рівень залучення в соцмережах, несистемність у контенті, відсутність єдиного бренду. Така ситуація є типовою для більшості українських ЗВО і вимагає системної модернізації підходів до маркетингу. Світовий досвід демонструє ефективність мультиканальних кампаній, персоналізованих повідомлень, використання чат-ботів, віртуальних турів, залучення студентів до створення контенту. Впровадження цих рішень можливе й в українських умовах – за умови створення цифрової культури всередині університету.

Цифровий маркетинг – це не просто поява сторінки у Facebook чи Instagram. Це питання стратегії, внутрішніх комунікацій, єдиного візуального стилю, аналітики поведінки користувача, вміння розповідати історії, що викликають довіру. В сучасному освітньому середовищі успіх ЗВО визначається не лише якістю освітніх послуг, а й здатністю комунікувати свою цінність простою, доступною і близькою до молоді мовою. Саме емоційна взаємодія, людяність і швидкість реакції на запит користувача стають новим еталоном ефективної маркетингової діяльності.

Висновки. Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності університету в умовах цифрової трансформації є стратегічним завданням, що передбачає не лише впровадження окремих інструментів, а й побудову цілісної екосистеми комунікацій. Така екосистема має бути орієнтована на людину – студента, викладача, партнера – і формувати довіру, прозорість, цінність. Університет майбутнього – це не лише знання, а і досвід, емоція, контакт. Саме тому розвиток цифрового маркетингу є не лише питанням іміджу, а запорукою конкурентоспроможності та стабільного розвитку в умовах нової освітньої реальності.

Література

1. Lambin J.J. Strategic Marketing. 2008. URL: https://pidruchniki.com/15310310/marketing/strategichniy_marketing
2. Harvard University. URL: https://www.harvard.edu
3. Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. URL: https://snu.edu.ua/

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Макаровський Д.О., здобувач магістратури,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Білоус Я.Ю., PhD, доцент,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. В епоху глобальних економічних змін цифровізація переформатувалась з технологічного тренду на фундаментальний важіль розвитку бізнесу та підприємництва. Вона надає підприємствам унікальні інструменти для оптимізації внутрішніх процесів, виходу на нові ринки, поглиблення взаємодії з клієнтами та створення інноваційних продуктів [1]. Нездатність адаптуватися до цифрових реалій призводить до зниження ефективності та втрати конкурентних переваг. Тому дослідження механізмів впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств є критично важливим для забезпечення їх сталого розвитку.

Метою дослідження є аналіз впливу процесів цифровізації на рівень конкурентоспроможності підприємств, знаходження ключових переваг та викликів цифрової трансформації, а також формулювання пропозицій для подолання проблем, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій в діяльності підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Основний текст. Цифровізація є глобальним явищем, для якого характерним є глибоке проникнення цифрових технологій (таких як штучний інтелект, великі об’єми даних, інтернет речей, хмарні обчислення, тощо) в усі аспекти соціально-економічних систем [2]. Цей процес значною мірою змінює моделі виробництва, споживання, комунікації та управління на глобальному рівні.

У бізнес-середовищі цифровізація займає ключові функції: інформаційну (доступ до даних та їх аналіз для прийняття рішень), операційну (автоматизація та оптимізація процесів), комунікаційну (покращення взаємодії з усіма стейкхолдерами) та інноваційну (створення нових продуктів та бізнес-моделей). Також цифровізація виконує стратегічну роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємства [3]. Відповідно доцільно виділити сфери діяльності підприємств, в яких чітко простежується вплив цифровізації. По-перше, значний вплив цифровізація здійснила на виробничі процеси підприємств. Йдеться про впровадження концепцій Індустрії 4.0, роботизацію, використання цифрових двійників та предиктивної аналітики, що дозволяють підвищити гнучкість виробництва, оптимізувати ланцюги поставок та покращити якість продукції. По-друге, відзначається вплив цифровізації на управлінські процеси на підприємствах. Зокрема, використання ERP та CRM-систем, систем електронного документообігу та аналітики великих даних сприяє підвищенню прозорості, керованості та ефективності прийняття управлінських рішень. По-третє, цифровізація змінила маркетингові процеси. Сьогодні цифровий маркетинг (SEO, SMM, контент-маркетинг), персоналізація пропозицій на основі аналізу даних про клієнтів та омніканальні комунікації дозволяють ефективніше залучати та утримувати клієнтів [1].

До переваг цифрової трансформації підприємств можна віднести підвищення ефективності та продуктивності праці, оперативності управлінських рішень, зниження операційних витрат, розширення ринкових можливостей, покращення якості продуктів, а також створення нових джерел доходу. У сфері маркетингу цифрові інструменти дозволяють краще аналізувати споживацьку поведінку, персоналізувати комунікацію, вдосконалювати клієнтський досвід. Онлайн-канали продажу відкривають доступ до нових ринків і сегментів споживачів. Однак у той же час підприємства стикаються і з серйозними викликами, пов’язаними з імплементацією цифрових інструментів: необхідність значних інвестицій,

дефіцит кваліфікованих кадрів, проблеми кібербезпеки, опір змінам всередині організації та складність інтеграції нових технологій [3, 6].

Конкурентоспроможність підприємства, що визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку та задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів [4], на нашу думку, прямо залежить від рівня цифрової трансформації та впровадження цифрових інструментів в діяльність підприємств. Це стосується як цінової конкурентоспроможності (через оптимізацію витрат), так і нецінових аспектів, таких як якість, інноваційність, клієнтоорієнтованість та готовність до швидкої адаптації відносно змін ринку. Ефективне використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам не просто реагувати на зміни, а й формувати нові ринкові правила гри.

Проте, незважаючи на очевидні переваги цифровізації бізнесу, українські підприємства стикаються з низкою проблем (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми цифровізації бізнесу в Україні

№	Проблема	Роз’яснення
1	Нерівномірний рівень цифрової готовності	Існує значний розрив у впровадженні цифрових технологій між великими компаніями та сектором МСБ, а також між різними галузями [5].
2	Кадровий голод	Гострий дефіцит фахівців із необхідними цифровими навичками та компетенціями для розробки, впровадження та підтримки цифрових рішень
3	Фінансові обмеження	Висока вартість технологій, програмного забезпечення та навчання персоналу є суттєвим бар'єром, особливо для малих та середніх підприємств
4	Кіберзагрози та захист даних	Зростаюча кількість кібератак вимагає постійного посилення заходів безпеки та інвестицій у захист корпоративної та клієнтської інформації
5	Відсутність комплексної стратегії	Часто цифровізація відбувається фрагментарно, без чіткого бачення кінцевих цілей та інтеграції в загальну бізнес-стратегію підприємства [6].
6	Недосконаліть нормативно-правового поля	Певні аспекти цифрової економіки, захисту даних та інтелектуальної власності в цифровому просторі потребують доопрацювання на законодавчому рівні

Таким чином, враховуючи високе значення цифровізації для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, варто надати пропозиції щодо вирішення проблемних питань цифровізації бізнесу в Україні.

На рівні держави необхідною є адаптація нормативно-правової бази до сучасних викликів цифрової економіки, створення сприятливого регуляторного середовища для інновацій та розробка і впровадження цільових програм фінансової, консультаційної та освітньої підтримки цифровізації, особливо для малого та середнього бізнесу. Важливим напрямком також стане розвиток цифрової грамотності та підготовка кадрів. Зокрема йдеться про модернізацію освітніх програм, створення центрів компетенцій, популяризація навчання цифровим навичкам протягом усього життя.

На рівні підприємств необхідно зосередитись на формуванні стратегічного підходу до цифрової трансформації. Доцільною стане розробка індивідуальних дорожніх карт цифрової трансформації з чіткими цілями, KPI та планом інтеграції технологій у бізнес-процеси. Регулярні аудити безпеки та навчання персоналу основам кібергігієни сприятимуть покращенню кібербезпеки на підприємстві. Загалом заохочення відкритості до змін, експериментів та навчання на помилках всередині компаній сприятимуть культурі інновацій, як системи цінностей, норм і практик, що підтримують постійний пошук нових ідей та рішень, які набуває стратегічного значення і безпосередньо впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Отже, цифровізація є важливим чинником забезпечення та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Успішна цифрова адаптація вимагає інвестицій в технології, розвитку людського капіталу, формування відповідної корпоративної культури та розробку стратегії підприємства. Подолання існуючих проблем та ефективне використання можливостей цифровізації дозволить українським підприємствам зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток.

Література

1. Краус Н.М., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 520 с.
2. Шваб К. Четверта промислова революція. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 208 с.
3. Роджерс Д.Л. Цифрова трансформація: практичний посібник. Київ: K. Fund, 2017. 344 с.
4. Портер М.Е. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2008. 390 с.
5. Гальченко Л.В. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. с. 45-52
6. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

ДАТА-АНАЛІТИКА ЯК КЛЮЧ ДО УСПІШНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Шуть О.С., здобувач бакалаврату,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. У світі, де цифрові технології стрімко змінюють правила гри, бізнес щодня стикається з величезними обсягами інформації – від поведінки клієнтів до операційних процесів. Щоб не лише вижити, а й досягти успіху в такому середовищі, підприємства мають навчитися ефективно використовувати ці дані. Саме тут на перший план виходить дата-аналітика – галузь, що займається збором, обробкою та аналізом даних для отримання практичної цінності [1]. Завдяки аналітиці бізнес може виявляти закономірності, прогнозувати тенденції, ухвалювати зважені рішення та оптимізувати стратегії підприємництва.

Слід зауважити що незважаючи на значну затребуваність дата-аналітики в сучасному бізнес-середовищі, наукові дослідження в цій галузі знань є недостатніми, зокрема що стосується її використання в підприємництві в умовах цифрової економіки. Тож, представляється доцільним провести дослідження в цьому напрямі.

Основний текст. Аналітика-даних – це процес збирання, зберігання, упорядкування й аналізу необробленої інформації з метою отримання корисних інсайтів, виявлення закономірностей та підтримки ухвалення рішень. У сучасному бізнесі вона відіграє вирішальну роль, адже дає змогу будувати стратегії, що ґрунтуються не на припущеннях, а на фактах. За її допомогою керівники краще розуміють поведінку клієнтів, ефективніше проводять маркетингові кампанії, підвищують продуктивність і вдосконалюють внутрішні процеси [1].

Великі міжнародні компанії, такі як Amazon, Uber і Facebook, уже давно інтегрували аналітику даних у свою щоденну діяльність. Вони використовують її для оптимізації бізнес-процесів, вдосконалення продуктів, виявлення слабких місць та усунення помилок. Яскравим прикладом також є компанія Starbucks. Після масштабного закриття кав'ярень у 2008 році вона переглянула свій підхід до розвитку й почала активно використовувати аналітику для вибору нових локацій. Зокрема, Starbucks аналізує демографічні характеристики, моделі пішохідного й автомобільного трафіку, щоб оцінити потенціал успішності нового закладу ще до інвестування [2].

Компанії, які активно використовують аналітику даних, отримують відчутну конкурентну перевагу. Вони можуть швидше впроваджувати зміни, скорочувати витрати, підвищувати прибутки та створювати інновації. У цифрову епоху здатність ухвалювати рішення на основі даних є визначальною рисою сильного лідерства.

Доступ до цифрових даних клієнтів дозволяє підприємцям глибше аналізувати їхні вподобання, поведінку в інтернеті, споживчі звички й очікування. Це, у свою чергу, сприяє точнішому сегментуванню аудиторії, персоналізації реклами та розвитку клієнтоорієнтованих продуктів. Чим краще підприємець розуміє свою цільову аудиторію, тим легше підвищити лояльність клієнтів, задоволення від сервісу й обсяги продажів. Ті підприємства, що ігнорують ці можливості, ризикують втратити ринок на користь конкурентів, які діють на основі аналітики.

Підприємці повинні всебічно розуміти ландшафт свого ринку - і бути в курсі змін, щоб за потреби пристосовуватися та модернізуватися.

Аналітика даних допомагає компаніям оцінювати результати діяльності своїх конкурентів, їхні ціни, маркетингові методи, охоплення соціальних мереж тощо. Бізнес-лідери можуть приймати обґрунтовані рішення, щоб переконатися, що вони роблять правильні, проактивні кроки, щоб залишатися на вершині своєї ніші.[3] Завдяки моделі прийняття рішень, що базується на даних, підприємці стають проактивнішими і здатними передбачати ринкові зміни та реагувати на них вчасно.

Проте важливо пам’ятати, що якість аналізу безпосередньо залежить від точності зібраної інформації та правильності її обробки. Неправильна інтерпретація або помилки на будь-якому етапі аналізу можуть призвести до хибних висновків і, відповідно, невдалих рішень. Тому для підприємця вміння працювати з даними стало однією з ключових професійних компетенцій. Від підприємця очікується не лише вміння працювати з великими обсягами даних, а й володіння відповідними інструментами та мовами програмування. Зокрема, їм необхідно мати практичні навички роботи з програмним забезпеченням, таким як Excel, а також з мовами запитів і програмування — SQL, R, SAS чи Python. Вони повинні вміти застосовувати ці інструменти для інтелектуального аналізу даних, проведення статистичних розрахунків, управління базами даних і створення звітності, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.[4]

Ще одна суттєва перевага аналітики це підвищення операційної ефективності підприємницької діяльності. Завдяки збиранню даних про процеси, клієнтів і їхні відгуки, компанії можуть виявляти вузькі місця, оптимізувати логістику, налаштовувати внутрішні операції, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність.

Також слід зауважити на важливості застосування прогностичного моделювання в підприємництві – окремої потужної сфери в аналітиці, що дозволяє бізнесу, неурядовим організаціям або навіть політичним кампаніям прогнозувати майбутні події, ефективно планувати інвестиції та ресурси.

Висновки. Дата-аналітика допомагає формувати нові продукти та покращувати існуючі. Вона відкриває можливості для виявлення незадоволених потреб споживачів, аналізу дій конкурентів та швидкої адаптації до ринкових змін. Отже, підприємці можуть вдосконалювати обслуговування клієнтів, оновлювати маркетингові стратегії та відповідати на нові виклики набагато швидше. У результаті, аналітика даних перестає бути додатковим інструментом вона стає основою для стабільного, ефективного та інноваційного ведення підприємницької діяльності.

Література

1. 5 key reasons why data analytics is important to business. *Penn LPS*. URL: https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/5-key-reasons-why-data-analytics-important-business

2. Дата-аналітика. Як розвинути навички датааналітика та стати фахівцем у використанні SQL та Power BI. URL: https://osvita.diia.gov.ua/courses/data-analyst-sql-and-power-bi

3. Why is Data Analysis Important for Businesses. URL: https://www.alliant.edu/blog/why-is-data-analysis-important

4. What is Data Analytic? A complete Guide for Beginners. URL: https://careerfoundry.com/en/blog/data-analytics/what-is-data-analytics/#what-is-data-analytics

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Филик А.І., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна
Веремійчук К.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Київ, Україна

Вступ. Трансформація управлінських практик під впливом діджиталізації стала ключовим трендом сучасної економіки, що посилюється на тлі необхідності посткризового відновлення та модернізації організаційних структур. Упродовж останнього десятиліття цифрові технології еволюціонували від інструментів допоміжного характеру до стратегічного ресурсу для підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності управлінських систем. Вони стають не просто частиною інфраструктури підприємства, а основою для прийняття рішень, розвитку бізнес-моделей та комунікації між учасниками ринку. Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна в Україні, продемонстрували критичну залежність бізнесу від спроможності адаптуватися до віддаленого доступу, автономних процесів та інтегрованих цифрових систем. За даними аналітичної платформи McKinsey [1], понад 65 % компаній у світі зазнали пришвидшення темпів цифровізації саме в періоди криз, що вказує на системний перехід до цифрово орієнтованих стратегій управління.

Основний текст. Інноваційні управлінські технології, зокрема ERP-системи, CRM-платформи, інструменти бізнес-аналітики, штучний інтелект і автоматизовані системи управління даними, формують основу нової цифрової парадигми. Їхня інтеграція дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, але й більш точно прогнозувати попит, управляти логістичними ланцюгами, контролювати якість обслуговування клієнтів. В українських реаліях особливої актуальності набуває впровадження комплексних цифрових рішень. Дані дослідження European Business Association [2] свідчать, що понад 70 % великих українських підприємств запровадили щонайменше одну цифрову платформу у сфері логістики, обліку чи клієнтського сервісу. Серед малих та середніх підприємств цей показник становить близько 45 %, що демонструє нерівномірність цифрового розвитку, але й потенціал для його подальшого зростання.

Ефективність використання інноваційних технологій значною мірою залежить від готовності управлінського персоналу до цифрової трансформації. На сьогодні ключовим викликом залишається недостатній рівень цифрової компетентності серед менеджерів середньої ланки. Багато підприємств потребують перегляду своїх стратегій навчання і розвитку персоналу з урахуванням нових вимог цифрової економіки. На тлі структурних змін у сфері праці, зростає потреба у фахівцях, які здатні інтегрувати технології у повсякденну діяльність компаній, забезпечуючи при цьому безперервність операцій та мінімізацію ризиків. У рамках державно-приватного партнерства дедалі більше уваги приділяється розвитку цифрової інфраструктури, хмарних технологій та кіберзахисту в умовах воєнного стану та нестабільності глобального середовища.

Дослідження, проведені OECD у 2022–2023 роках [3], підтверджують, що організації, які впровадили гнучке управління, засноване на цифрових платформах, швидше відновлюють свої ланцюги постачання та повертаються до рентабельності. Український досвід також доводить ефективність цифрового підходу, зокрема в релокованих підприємствах, які адаптувалися до нових умов за допомогою онлайн-контролю виробничих процесів, дистанційного управління персоналом та електронного документообігу. За даними Міністерства економіки України, у 2023 році такі підприємства демонстрували в середньому на 18 % вищі показники продуктивності порівняно з підприємствами, які зберігали традиційні моделі діяльності [4].

Застосування штучного інтелекту у сфері управління відкриває нові можливості для моделювання ризиків, розробки сценаріїв розвитку подій, формування стратегій фінансової стабільності. Наприклад, алгоритми прогнозної аналітики використовуються для управління товарними залишками, оптимізації виробничих циклів, оцінки кредитоспроможності клієнтів. У логістиці це дозволяє формувати більш стійкі постачальні ланцюги, зменшуючи затримки і втрати. У сфері фінансів – забезпечує прозоре бюджетування, управління капіталом, виявлення шахрайських операцій.

Безпека даних, інтегрованих у цифрові системи управління, потребує особливої уваги. На фоні активізації кібератак на бізнес-інфраструктуру України, що у 2023 році за даними Держспецзв'язку зросли на 68 % порівняно з 2021 роком, підприємства змушені інвестувати у комплексні системи кіберзахисту, шифрування даних та багатофакторну автентифікацію [5]. Надійність цифрових платформ напряму впливає на безперервність операцій та довіру з боку партнерів. Інституціональний рівень безпеки також підлягає реформуванню: держава має створювати умови для захищеного використання хмарних технологій та сприяти розвитку законодавчої бази у сфері цифрової економіки.

Висновки. У підсумку, інноваційні технології в управлінні підприємствами формують новий вимір ефективності, орієнтований на швидкість адаптації, інтеграцію цифрових процесів і стратегічну стійкість до змін. Їхнє застосування є не лише інструментальним, а й концептуальним зрушенням у парадигмі управління: підприємства перестають бути реактивними суб'єктами ринку й стають активними драйверами інновацій. Діджиталізація перетворюється з технічного тренду на основоположний чинник конкурентоспроможності, ігнорування якого унеможливлює довгострокове зростання та ефективне функціонування в умовах постійної турбулентності середовища.

Література

1. Як бізнес може отримати максимальну користь від цієї трансформаційної технології? URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/2023-year-in-review

2. Дослідження. URL: https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/

3. Ринкове дослідження стану конкуренції в електроенергетичному секторі України. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2023/06/competition-market-study-of-ukraine-s-electricity-sector_045239a1/ec253027-uk.pdf

4. Економіка почала зростати: Реальний ВВП у першому кварталі 2023 року в порівнянні з попереднім виріс на 2,4%. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ekonomika-pochala-zrostaty-realnyi-vvp-u-pershomu-kvartali-2023-roku-v-porivnianni-z-poperednim-vyris-na-24/

5. Кібербезпека в інформаційному суспільстві. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/2023-10_0.pdf

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Смаглій А.О., аспірант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
м. Київ, Україна
Хандій О.О., д.е.н., професор,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
м. Київ, Україна

Вступ. В умовах повномасштабної агресії проти України питання мобілізації та ефективного використання людського капіталу набуває стратегічного значення. Війна зумовила не лише фізичні втрати населення, а й кризу у системах управління персоналом, особливо в оборонному секторі. Збройна агресія російської федерації проти України зруйнувала систему міжнародної безпеки та європейської стабільності. Втрати людських ресурсів через російську агресію, низький коефіцієнт народжуваності, високий рівень смертності та збільшення масштабів еміграції у пошуках кращого життя негативно впливає на чисельність резерву людських ресурсів як на теперішній час, так і в довгостроковій перспективі. Це також впливає на здійснення заходів оборонної реформи, спрямованої на посилення спроможностей сил оборони України, підвищення їх готовності до виконання завдань за призначенням та участі у проведенні спільних із підрозділами НАТО операцій [1].

Ці виклики потребують більш уніфікованого, комплексного та стратегічно скоординованого підходу до розбудови системи залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України. У цьому контексті цифровізація постає як ключовий інструмент оптимізації процесів комплектування, управління та підтримки людського ресурсу.

Основний текст. 2024 рік став знаковим для діджиталізації Збройних сил України, Міністерство Оборони України розробили і затвердили Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. Одним із пріоритетів Стратегії є створення єдиної цифрової системи обліку людських ресурсів, яка взаємодіє з іншими державними реєстрами та базами даних [2]. Впровадження цифрового військово-облікового документу дозволяє підвищити точність даних, пришвидшити обмін інформацією та зменшити ризики зловживань. Україна продовжує задавати нові стандарти в сучасній війні. Запровадження платформ «Армія+» та «Резерв+» спрощує адміністративні процеси для військових. А інтеграція бойових систем DELTA і DOT-Chain значно підвищує ефективність бойових і тилових операцій. Було створено екосистему «Армія+», яка включає 410 тисяч зареєстрованих військових; 25 тисяч поданих рапортів; онлайн-курси, опитування та можливість переведення між військовими частинами. Також Міноборони планують вводити в «Армія+» 5-10 видів рапортів щомісяця, електронний військовий квиток, нові модулі навчання, реєстр військовослужбовців та масштабування на всі Сили оборони [3].

Важливо згадати нову систему рекрутингу та комплектування, яка передбачає активне застосування цифрових технологій для прогнозування потреб у персоналі, відбору кандидатів за медичними, психологічними, освітніми критеріями.

Цифрові платформи аналізують демографічні дані, військову статистику, показники ротації та інші фактори, формуючи модель потреби в людському капіталі за спеціальностями, регіонами, віковими групами. Через єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів, відбувається фіксація особистих і медичних даних. Інтеграція з іншими реєстрами дозволяє перевіряти достовірність інформації в реальному часі.

Відбір кандидатів базується на автоматизованій обробці різноманітних показників, а задані алгоритми допомагають оперативно формувати списки осіб, які відповідають вимогам конкретних посад або спеціальностей. Застосовуються платформи для тестування, що включають професійні, когнітивні та стресові тести, зокрема в адаптації до бойових умов. Це підвищує точність оцінки й зменшує людський фактор у прийнятті рішень. Кандидати можуть

відстежувати етапи проходження відбору, а командири бачать обґрунтовані рекомендації щодо кожного претендента. Це знижує ризики корупції та дискримінації.

Онлайн-платформи, електронна реєстрація, цифрові тестування – усе це сприяє прозорості й ефективності мобілізаційних процесів. Невід'ємною складовою цифровізації є інтеграція цифрової системи з управлінням кар'єрою. Це не лише підвищує ефективність роботи кадрових служб, а й створює нову якість персонального підходу до кожного військовослужбовця. Цифрова система дозволяє відстежувати службовий шлях військовослужбовця — від моменту вступу на службу до завершення кар'єри або переходу в цивільне життя. Це охоплює отриману освіту та кваліфікацію, пройдені курси, тренінги, місця служби та посади, оцінки діяльності, участь у бойових діях, нагороди, заохочення, дисциплінарні стягнення. На основі цифрових профілів командири та кадрові органи можуть завчасно планувати ротації або підвищення по службі, що зменшує адміністративне навантаження й дозволяє гнучко управляти ресурсами. Указом Президента України №36/2022 прописано розробити концепцію поступового переходу до формування Збройних Сил України на професійній основі, включаючи забезпечення під час реалізації військової кадрової політики впровадження прозорої системи кар'єрного росту військовослужбовців Збройних Сил України, побудованої на рейтинговій оцінці [4].

Інтеграція з освітніми платформами дозволяє виявити потреби у додатковій підготовці, залежно від запланованої кар'єрної траєкторії, нових викликів (техніка, зброя, іноземна мова, лідерство) та стандартів НАТО щодо багаторівневої військової освіти (тактичний, оперативний, стратегічний рівні). Це формує підхід "освіта впродовж кар'єри", що вже є стандартом у Збройних Силах держав-членів НАТО.

Для посилення сильних сторін у сфері цифровізації доцільно сприяти нівелюванню цифрового «розриву» у спосіб посилення цифрового розвитку для всіх. Створення надійних технологій які будуть охоплювати більше людей, знизять витрати та зменшать неефективність. Цифрові технології мають надійно впроваджуватися для всіх учасників, включаючи посилений захист конфіденційності даних, кращі системи онлайн-суперечок та алгоритми, які не дискримінують жодного з «гравців». Це вимагає розвитку державно-приватного партнерства за людиноцентричного підходу [5].

Висновки. Таким чином, інтеграція цифрової системи з управлінням кар'єрою — це не лише про автоматизацію даних, а про створення інтелектуальної моделі розвитку людського капіталу, яка забезпечує сталість, справедливість і стратегічну глибину в оборонній кадровій політиці. Цифровізація стала не лише технічним нововведенням, а й управлінською парадигмою, яка формує нову якість оборонної кадрової політики. У воєнний час саме цифрові системи дають змогу ефективно управляти обмеженим ресурсом, забезпечуючи державу підготовленим і вмотивованим персоналом. Завдяки цифровізації, Збройні Сили України не лише підвищують власну обороноздатність, а й адаптуються до стандартів НАТО, забезпечуючи сумісність у спільних операціях. Крім того, прозора та ефективна система управління людським капіталом сприяє економії ресурсів, зниженню адміністративного навантаження та підвищенню довіри серед персоналу.

Література

1. Сандул Я.М. Цифровізація в умовах воєнного стану. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: у 2 т.*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг.ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 2. С. 58-60.

2. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/03_09_2024_proiekt_nakazu.pdf

3. I-VIN.INFO URL: https://i-vin.info/news/cifrova-transformaciya-zsu--yak-innovaciyi-zminili-principi-vedennya-viyni-ta-upravlinnya-viyskami-u-2024-roci-11069.html

4. Указ Президента України від 01лютого 2022року No 36/2022 “Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії”. URL: https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285

5. Разумков центр. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1: ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА: АКТУАЛЬНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ

Вівсяніцька О.О., Казак О.О. РОЛЬ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ У ФІНАНСУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ 3

Середа О.О. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 6

Красіворон Я.О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ 9

Шумакова А.О., Середа О.О. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ 11

Міроненко О.Є., Середа О.О. ДОСВІД ЄС ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ 13

Досужа Д.О., Ткаченко Н.Е. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК НАВИЧОК ПІДПРИЄМНИЦТВА СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ 15

Wu Qian, Брикайло Є.Б. ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РИНКОВИХ УМОВАХ 18

Осьмак Д.І., Михальчук Д.І. ОЦІНЮВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 20

Висоцький О.А., Коваленко Є.О., Пасько С.М. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТА ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ 22

Соломіна А.В., Середа О.О. ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В РИТЕЙЛ-БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ 24

Грищенко С.І. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КООРДИНАТАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 26

Лещенко К.В., Костирко Л.А. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 29

Терешкін Д.М., Тищенко О.І. СУЧАСНІ ФОРМИ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ ТА ЕЛЕКТРОННІ БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ - РОЗВИТОК ДИСТАНЦІЙНОГО БАНКІНГУ 32

Тищенко В.В. МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ ТАРИФНИХ ВІЙН ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ 34

СЕКЦІЯ 2: РИНОК СТРАХУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Вертелецький О.Б. ТРАНСФОРМАЦІЯ НАВЧАННЯ СТРАХОВИХ АГЕНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ СТРАХОВОГО РИНКУ 36

Келюхова Ю.В., Середа О.О. СТРАХУВАННЯ КЛІМАТИЧНИХ КАТАСТРОФ: ДОСВІД ЄС 39

Костирко Л.А., Чернодубова Е.В. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 43

Мартинов А.А. ФАКТОРИ КРИЗИ В РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ НІМЕЧЧИНИ 45

Кравченко Б.М., Середа О.О. ОСОБЛИВОСТІ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В СЛОВАЧЧИНІ 47

СЕКЦІЯ 3: МАРКЕТИНГ XXI СТОЛІТТЯ: ВИКЛИКИ ТА ЗМІНИ

Фаталов М.Г., Сафронська І.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ: ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 50

Боровик Я.В. ПАРТИЗАНСЬКИЙ ТА ВІРУСНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАЛОБЮДЖЕТНИХ БРЕНДІВ 53

Тітаков І.О., Сафронська І.М. ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ 55

Стєнюшкіна К.Є., Ткаченко Н.Е. ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ЕМОЦІЙ: ЯК БРЕНДИ ФОРМУЮТЬ ПОЧУТТЯ ТА СТИМУЛЮЮТЬ КУПІВЛЮ 58

Сбітнєва К.І., Чорна О.Ю. ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 60

Івченко Є.А., Івченко Ю.А. ІНСТРУМЕНТАРІЙ SMM У СУЧАСНОМУ СПОЖИВЧОМУ МАРКЕТИНГУ 62

Овсій С.О. ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МАРКЕТИНГ» 64

Качковський Р.М., Сафронська І.М. ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГУ 66

СЕКЦІЯ 4: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

Мухін В.А., Гусейнзаде Т.С. ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 69

Гуторова О.О. ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА 71
Хомюк С.П., Панькова О.В. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛОЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 74
Сердюкова О.Є. УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНИМИ ОСОБАМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 76
СЕКЦІЯ 5: ВИКЛИКИ ТА НОВІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ Й РОЗБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ ВІДНОВЛЕННЯ
Wenting YANG. NATURAL RESOURCE EXTRACTION IN EMERGING ECONOMIES: ADVANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REAL INDUSTRIES 78
Бородіна О.А. ЕНЕРГЕТИЧНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У ГРОМАДАХ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД 81
Балюк В.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОСЛИННИЦТВА 84
Галгаш М.Р. ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ 86
Shi L. THE ROLE OF INNOVATIVE MANAGEMENT APPROACHES IN ENSURING RESILIENT DEVELOPMENT 89
Гуторов О.І. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ 91
Велитченко О.А., Христенко Л.М. ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ І ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 94
Кліпик Б.Р., Христенко Л.М. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 97
Ляшенко П.А. УМОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ Й РОЗБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ ВІДНОВЛЕННЯ 101
Ромахова О.А. ПРІОРИТЕТНІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ МАКРОРЕГІОНІВ УКРАЇНИ 104
Заблодська І.В. РЕКОНФІГУРАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ ЗАПОРІЗЬКОЇ, ХАРКІВСЬКОЇ Й ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТЕЙ У ПОВОЄННИЙ ЧАС 106
Руденко В.В. ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН 108

Ковальчук Є.О., Гречана С.І. ФІНАНСОВІ ТРИГЕРИ ЖИТЛОВОЇ ВІДБУДОВИ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ 110
Подкуйко М.Ю., Ткаченко Н.Е. АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК КЛЮЧОВІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ НАВИЧКИ ФАХІВЦІВ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ 113
Осьмак Д.І., Кушал І.М. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РІШЕННЯМИ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 116
Сердюков К.С. ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 118
Максимова А.Є., Ткаченко Н.Е. САМООЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ ГАЛУЗІ БІЗНЕСУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ 120
Юрко І.С., Харковина О.Г. АМБІВАЛЕНТНІСТЬ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ 122
Буханевич Д.І., Чорна О.Ю. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ ТА ВИКЛИКІВ ВІДНОВЛЕННЯ 125
Височин А.Ю., Височин Д.Ю., Щербак І.О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ 128
Бойченко О.В., Сафронська І.М. ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛОГІСТИКИ: ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДО ВОЄННИХ ЗАГРОЗ 131
Сичов-Михайлов К.К. РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ЯК КЛЮЧОВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ СТУДЕНТІВ 134
Ткаченко Е.Р. КРЕАТИВНІ ЗДІБНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ ЯК РУШІЙНА СИЛА ІННОВАЦІЙ 136
Мироник Б.М., Чорна О.Ю. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ 138
Зеленко О.В. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 140
Зеленко О.О. ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОЇ ІММІГРАЦІЇ В РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ 142
Yu M., Sereda O.O. THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATION OF REGIONS 144

Азаренко Є.О. РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТА УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 146
Карабут М.Ю. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА-ПІДПРИЄМЦЯ 148
Мельник А.В. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ЯК КЛЮЧОВОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ФАХІВЦІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ 150
СЕКЦІЯ 6: ОБЛІК, АУДИТ І ОПОДАТКУВАННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
Юрченко О.С. ОЦІНКА АКТИВІВ І ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 152
Сєдашов М.О., Журату К.О., Манухіна М.Ю. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СКЛАДАННЯ КОНСОЛІДОВАНОЇ ТА КОМБІНОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ 155
Тіщенко І.В., Рудич М.В. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВИХ ПРОЦЕСІВ 158
Таційй І.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОГРАМ 160
Тіщенко І.В., Кушал І.М. РОЗВИТОК ФОРЕНЗІК-АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ БОРОТЬБИ З ЕКОНОМІЧНИМИ ЗЛОЧИНАМИ ТА КОРУПЦІЄЮ 163
Соломатіна Н.С., Костирко Л.А. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ: УКРАЇНА – ЧЕХІЯ 165
Костирко Р.О. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ РЕЗЕРВІВ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 168
СЕКЦІЯ 7: ЕКОНОМІЧНА ТА ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА
Севост'янов В.С. ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИБІР КОНЦЕПЦІЇ ДО РОЗУМІННЯ 171
Гречишкін С.А., Христенко Л.М. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 173
Конєв В.В. АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 176
Цвик О.С., Христенко Л.М. УПРАВЛІНСЬКІ ПРІОРИТЕТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ 178
Зайцева Л.О. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 182

Рудич М.В. РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 185
Хімченко А.О. ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 188
Романов О.Д., Чорна О.Ю. РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРОХОЛДИНГУ 191
Мартинова Л.В. ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 193
He Ke QUALITY MANAGEMENT EVOLUTION IN THE CHINESE NEV SECTOR: CHALLENGES, INNOVATIONS, AND FUTURE IMPERATIVES 195
Тарасенко О.С. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕСКТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 197
Кузьменко С.В., Рябченко В.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 200
СЕКЦІЯ 8: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ
Фільковський С.О., Хандій О.О. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ 202
Сучков І.О. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОПТИМІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ 204
Ran Zhu, Kramchaninova M.D. THE IMPACT OF DCEP INNOVATIONS ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMERCIAL BANKS 207
Гільов А.М., Погорелова К.А. КЛАСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ СЕРВІСНИМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВАМИ 210
Подкуйко В.М., Ткаченко Н.Е. РОЛЬ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ (ІОТ) В ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ ТА ПІДСИЛЕННІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 214
Богданов С.О. ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ВИКЛИК НАЙШВИДШОГО ВІДНОВЛЕННЯ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ 217
Касаткіна М.В., Адаменко Т.М. ОСВІТНІЙ ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ 220
Соломатіна Н.С., Чернодубова Е.В. КРИПТОВАЛЮТИ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ТРАДИЦІЙНИМ АКТИВАМ: РИЗИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ 223

Варення О.Г. ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ МСП 226
Соломатіна Н.С., Середа О.О. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ 228
Архипов П.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УКРАЇНИ 232
Ліщишина А.В., Чорна О.Ю. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 234
Макаровський Д.О., Білоус Я.Ю. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ 236
Шуть О.С. ДАТА-АНАЛІТИКА ЯК КЛЮЧ ДО УСПІШНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 239
Филик А.І., Веремійчук К.О. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ 241
Смаглій А.О., Хандій О.О. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 243

Н а у к о в е в и д а н н я

Тези доповідей

XII Міжнародної науково-практичної конференції
«ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ: ТРАДИЦІЇ, МОДЕЛІ, ПЕРСПЕКТИВИ»

27 травня 2025 р.

Відповідальна за випуск: Костирко Л.А., д.е.н., професор

В авторській редакції

Технічний редактор, коректор Погорєлова Т.В.
Оригінал-макет Тищенко В.В.

Підписано до друку 20.06.2025.
Формат 60x84 1/16. Папір типогр. Гарнітура Times.
Умов. друк. арк. 27,5. Обл.-вид. арк. 24,2.
Тираж 100 екз.

Видавництво:
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 1620 від 18.12.03 р.
Адреса університету: вул. Іоанна Павла II, буд. 17
м. Київ, 01042, Україна
E-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com

Надруковано:
Відділ технічного обслуговування СНУ ім. В. Даля
Адреса: вул. Іоанна Павла II, буд. 17
м. Київ, 01042, Україна