



MINISTRY  
OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF UKRAINE



# **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ  
III МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
06-07 ЛЮТОГО 2025 РОКУ, М. ХАРКІВ, УКРАЇНА**

*Електронний ресурс*

---

# **MANAGEMENT OF ECONOMIC ENVIRONMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS**

**COLLECTION OF ABSTRACTS OF THE  
III INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE  
FEBRUARY 06-07, 2025, KHARKIV, UKRAINE**

*Electronic resource*

Харків – 2025 – Kharkiv



MINISTRY  
OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF UKRAINE



Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна  
Департамент економіки і міжнародних відносин Харківської обласної військової адміністрації  
Харківська міська рада, м. Харків, Україна  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна  
Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України, м. Київ, Україна  
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
Національної академії наук України, м. Харків, Україна  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна  
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя, м. Тернопіль, Україна  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна  
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків, Україна  
Університет прикладних наук, технологій, бізнесу і дизайну,  
м. Вісмар, Федеративна Республіка Німеччина  
Вища школа бізнесу у Вісбадені Університету Рейн-Майн,  
м. Вісбаден, Федеративна Республіка Німеччина  
Коменський Університет, м. Братислава, Словацька республіка  
Ряшівська політехніка імені Ігнація Лукасевича, м. Ряшів, Республіка Польща  
Поморський університет, м. Слупськ, Республіка Польща  
Університет бізнесу в Катовіцах, м. Катовіце, Республіка Польща  
Познанський університет економіки і бізнесу, м. Познань, Республіка Польща

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Збірник тез доповідей  
III Міжнародної науково-практичної конференції  
06-07 лютого 2025 року,  
м. Харків, Україна**

*Електронний ресурс  
Харків – 2025*

УДК 338.24:330.34  
У 66

*Ресстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України  
(№ 188/1 від 29 січня 2025 року)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням  
Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 8 від 17 березня 2025 року)*

Редакційна колегія:

д-р екон. наук, проф. В. В. Прохорова (головний редактор);  
к-т екон. наук, доц. Ю. Е. Дуднєва;  
к-т екон. наук, доц. О. В. Маковоз;  
к-т екон. наук, проф. Ю. В. Ус.

Адреса редколегії:  
61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

**У 66** Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класу; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – 530 с.

**ISBN 978-966-285-794-8**

У збірнику представлено матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій». Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо. Матеріали подано у авторській редакції мовою оригіналу. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори. Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.

**УДК 338.24:330.24**

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21080>

**ISBN 978-966-285-794-8**

© Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна, 2025



MINISTRY  
OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF UKRAINE



Ministry of Education and Science of Ukraine  
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine  
Department of Economics and International Relations Kharkiv Regional Military Administration  
Kharkiv City Council, Kharkiv, Ukraine  
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine  
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine  
Institute for Demography and Life Quality Problems  
of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine  
Research Center for Industrial Problems of Development  
of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine  
National Technical University "Dnipro Polytechnic", Dnipro, Ukraine  
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine  
Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine  
University of Applied Sciences, Technology, Business and Design,  
Wismar, Federal Republic of Germany  
Graduate School of Business in Wiesbaden, University of the Rhine-Main,  
Wiesbaden, Federal Republic of Germany  
Comenius University, Bratislava, Slovak Republic  
Ignacy Lukaszewicz University of Technology in Rzeszow, Rzeszow, Republic of Poland  
University of Pomerania, Slupsk, Republic of Poland  
Katowice Business University, Republic of Poland  
Poznan University of Economics and Business, Republic of Poland

## **MANAGEMENT OF ECONOMIC ENVIRONMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS**

**Collection of abstracts of the  
III International scientific and practical conference  
February 06-07, 2025, Kharkiv, Ukraine**

*Electronic resource  
Kharkiv – 2025*

**UDC 338.24:330.34**

*Registration certificate UkrINTEI (№ 188/1 January 29, 2025)*

*Approved for publication by the decision of the Scientific Council  
of V. N. Karazin Kharkiv National University  
(Protocol No 8, 17 March, 2025)*

Editorial board:

Dr. Economic Sciences, Prof. V. V. Prokhorova (Editor in chief);

Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. I. E. Dudnieva;

Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. O. V. Makovoz;

Ph.D. Economic Sciences, Prof. Yu.V. Us.

Editorial board address:

61003, Kharkiv, 16 Universytetska St.

Management of economic environment development in the context of global transformations: collection of abstracts of the 3d International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kharkiv, February 06-07, 2025). [Electronic resource]. – Kharkiv: V.N. Karazin National University, 2025. – 1 electronic optical disk (CD-ROM). – System requirements: Pentium-class processor; Windows 7/10 operating system; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. – 530 p.

**ISBN 978-966-285-794-8**

The collection presents the materials of the III International Scientific and Practical Conference “Management of Economic Environment Development in the Context of Global Transformations”. The materials are intended for use by a wide range of stakeholders: researchers, teachers of higher education institutions, government officials, entrepreneurs, students, etc. The materials are presented in the author's version in the original language. The editorial board may not share the opinions of the authors. The authors are responsible for the accuracy of the data and the uniqueness of the material submitted for publication. All rights reserved. References to materials are required.

**UDC 338.24:330.24**

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21080>

**ISBN 978-966-285-794-8**

© V. N. Karazin Kharkiv National  
University, 2025

## НАУКОВИЙ КОМІТЕТ:

**Тетяна КАГАНОВСЬКА**, д.ю.н., професор, заслужений юрист України, ректор, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків – голова наукового комітету

**Анатолій БАБІЧЕВ**, к.держ.упр., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків – заступник голови наукового комітету

**Вікторія ПРОХОРОВА**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків – заступник голови наукового комітету

**Віталій ДЯЧЕК**, к.е.н., доцент, декан економічного факультету, Харківський національний університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Денис КОВАЛЕНКО**, д.пед.н., професор, директор Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Андрій ГРИЦЕНКО**, д.е.н., професор, академік НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», м. Київ

**Микола КИЗИМ**, д.е.н., професор, член-кореспондент Національної академії наук України, Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України, м. Київ

## ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ:

**Борис САМОРОДОВ**, д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Олена АРЕФ'ЄВА**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет, м. Київ

**Ліліана ГОРАЛЬ**, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

**Орест КОЛЕЩУК**, д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємств та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

**Світлана МУШНИКОВА**, д.е.н., професор, завідувач кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

**Валентина ПРОЦЕНКО**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Вікторія ЧОБИТОК**, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Ольга ШКУРЕНКО**, д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ

**Юлія УС**, к.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Олена ПАВЛОВА**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

**Степан МЕЛЬНИК**, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та обліку, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

**Наталія СИТНИК**, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансового менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

**Вікторія ХАУСТОВА**, д.е.н., професор, директор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України, м. Харків

**Ганна ПИЛИПЕНКО**, д.е.н., професор, професор кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

**Юрій ПИЛИПЕНКО**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

**Наталія КИРИЧ**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя, м. Тернопіль

**Тетяна ЛЕПЕЙКО**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків

**Наталія КУЗЬМИНЧУК**, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Ali Axel ARNAOUT**, Prof. Dr. rer. pol., Professor for International Management, Wismar University of Applied Sciences, Wismar

**Serhii AREFIEV**, Prof. Dr., International Professor Wiesbaden Business school, HSRM, Wiesbaden

**Marian HOLIENKA**, doc. PhD., Head of the Department of Strategy and Entrepreneurship Faculty of Management Comenius University, Bratislava

**Anna FOMENKO**, PhD, researcher at the Faculty of Business Administration, Wismar University of Applied Sciences, Wismar

**Leshek WOZNIAK**, Ph.D., professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Management and Eco-innovation, Ignacy Lukaszewicz Rzeszow University of Technology, Rzeszow

**Włodzimierz STRZELCOW**, Professor, Dr. of Economics, Pomeranian University, Slupsk

**Anna SOBCZYK-KOLBUCH**, Dr., Professor, Dean for International Cooperation, Katowice Business University, Katowice

**Małgorzata RUPRICH**, Dr., Professor, Dean of Postgraduate Studies, Katowice Business University, Katowice

**Monika DOBSKA**, Prof UEP dr hab, Institute of Marketing, Department of Market Research and Services, Poznan University of Economics and Business, Poznan

## SCIENTIFIC COMMITTEE:

**Tetiana KAGANOVSKA**, Doctor of Law, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, Rector, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv – Chair of the Scientific Committee

**Anatolii BABICHEV**, PhD in Public Administration, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv – Deputy Head of the Scientific Committee

**Viktoriia PROKHOROVA**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv – Deputy Chair of the Scientific Committee

**Vitalii DYACHEK**, PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the School of Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

**Denys KOVALENKO**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Director of the Educational and Research Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy”, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

**Andrii HRYTSENKO**, Doctor of Economics, Professor, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine, State Institution “Institute for Economics and Forecasting”, Kyiv

**Mykola KYZYM**, Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Demography and Quality of Life Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv

## PROGRAM COMMITTEE:

**Borys SAMORODOV**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

**Olena AREFIEVA**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Air Transport Economics, National Aviation University, Kyiv

**Liliana HORAL**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk

**Orest KOLESHCHUK**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business Economics and Investments, Lviv Polytechnic National University, Lviv

**Svitlana MUSHNYKOVA**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro

**Valentyna PROTSENKO**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

**Viktoriia CHOBITOK**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Commercial Business, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

**Olha SHKURENKO**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Logistics and Transport Technologies, State University of Infrastructure and Technology, Kyiv



**Yuliia US**, PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Commercial Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

**Olena PAVLOVA**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

**Stepan MELNYK**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance and Accounting, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv

**Natalia SYTNYK**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

**Viktoriia KHAUSTOVA**, Doctor of Economics, Professor, Director, Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv

**Hanna PYLYPENKO**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism and Business Economics, National Technical University “Dnipro Polytechnic”, Dnipro

**Yurii PYLYPENKO**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory and International Economic Relations, National Technical University “Dnipro Polytechnic”, Dnipro

**Nataliia KYRYCH**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Ternopil National Technical University, Ternopil

**Tetiana LEPEYKO**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Business and Administration, S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

**Nataliia KUZMYNCHUK**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

**Ali Axel ARNAOUT**, Prof. Dr. rer. pol., Professor for International Management, Wismar University of Applied Sciences, Wismar

**Serhii AREFIEV**, Prof. Dr., International Professor Wiesbaden Business school, HSRM, Wiesbaden

**Marian HOLIENKA**, doc. PhDr., Head of the Department of Strategy and Entrepreneurship Faculty of Management Comenius University, Bratislava

**Anna FOMENKO**, PhD, researcher at the Faculty of Business Administration, Wismar University of Applied Sciences, Wismar

**Leshek WOZNIAK**, Ph.D., professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Management and Eco-innovation, Ignacy Lukaszewicz Rzeszow University of Technology, Rzeszow

**Włodzimierz STRZELCOW**, Professor, Dr. of Economics, Pomeranian University, Slupsk

**Anna SOBCZYK-KOLBUCH**, Dr., Professor, Dean for International Cooperation, Katowice Business University, Katowice

**Malgorzata RUPRICH**, Dr., Professor, Dean of Postgraduate Studies, Katowice Business University, Katowice

**Monika DOBSKA**, Prof UEP dr hab, Institute of Marketing, Department of Market Research and Services, Poznan University of Economics and Business, Poznan

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Кагановська Т.Є.</i> Економіко-правове регулювання діяльності держави в аспекті фінансової політики           | 27 |
| <i>Wozniak Leshek</i> Innovative cooperation between Ukraine and Poland: economic aspect                         | 29 |
| <i>Strzelcow Włodzimierz</i> Cechy aktualnych procesów migracyjnych w polsce                                     | 31 |
| <i>Artemiev O.</i> Economic security and risk management of enterprises in the context of modern challenges      | 32 |
| <i>Lapishko Z.Ya.</i> Effectiveness of budgetary programs in promoting economic development during the war       | 34 |
| <i>Баскаков С. В.</i> Корпоративна культура як основа успішних організаційних трансформацій                      | 37 |
| <i>Беззубко Б. І., Томаза Д. Г.</i> Енергоменеджмент як необхідна умова відновлення економіки України            | 38 |
| <i>Безугла Ю. Є.</i> Реструктуризаційні процеси в кризових умовах господарювання промислових підприємств         | 40 |
| <i>Васильєва М. О.</i> Види бенчмаркінгу як інструменту оптимізації бізнес-процесів                              | 42 |
| <i>Вовчак О. Д., Канцір І. А.</i> Трансформація фінансового управління в умовах викликів сьогодення              | 44 |
| <i>Гнатюк О. П., Олексюк М. Я., Башота Д. І.</i> Фінансова стабільність і економічний розвиток                   | 46 |
| <i>Голинський Ю. О.</i> Бюджетне планування як інструмент забезпечення фінансової стабільності України           | 48 |
| <i>Гораль Л. Т., Хом'як О. В.</i> Інвестиційні ризики енергетичних підприємств крізь призму енергетичної безпеки | 49 |
| <i>Гребенюк Г. М.</i> Сучасні тенденції мотивації працівників апарату управління                                 | 51 |

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Грицай О. Ю.</b> Інвестиційна політика на підприємстві: трансформаційні процеси                                                                                     | 53 |
| <b>Загорецька О. Я., Загорецький Л. Ю., Бокій О.</b> Дослідження ринку спорттоварів в умовах шокових збурень                                                           | 54 |
| <b>Каспрук О. В.</b> Розвиток наукових досліджень соціальної відповідальності підприємств з виробництва цементу                                                        | 57 |
| <b>Квасній М. М., Голишева К. Я.</b> Трансформація ІТ-ринку праці та її вплив на макроекономічну стабілізацію в Україні                                                | 59 |
| <b>Кирич Н. Б.</b> Розвиток потенціалу підприємства як елемент макроекономічної стабілізації України                                                                   | 62 |
| <b>Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В.</b> Стимулювання інновацій: аналіз ключових аспектів програми EIT FOOD для сучасного харчового сектору                                | 64 |
| <b>Коломієць Г. М., Король В. О.</b> Інституційний дизайн бізнесу в макроекономічній стабілізації                                                                      | 67 |
| <b>Командровська В. Є.</b> Інноваційні механізми трансформації бізнес-моделей підприємств у контексті досягнення цілей сталого розвитку та глобальних економічних змін | 69 |
| <b>Коритько Т. Ю.</b> Оцінка якості людських ресурсів в умовах трансформації економіки                                                                                 | 72 |
| <b>Кривицька Н. Ю., Назаренко О. П.</b> Інтеграція інструментів проектного аналізу в систему стратегічного управління розвитком економічних суб'єктів                  | 74 |
| <b>Крихівська Н. О., Фрик С. С.</b> Аналіз тенденцій розвитку автотранспортного страхування в Україні                                                                  | 76 |
| <b>Крихівська Н. О., Красько Д. Г.</b> Особливості антикризового управління депозитним портфелем банківських установ                                                   | 79 |
| <b>Крулікевич В. М., Литовченко В. О.</b> Визначення взаємозв'язку ресурсного потенціалу та соціалізації суспільства                                                   | 81 |
| <b>Кудрявцев І. Д., Федорова Н. Є.</b> Механізми економічного розвитку через інновації: роль державної підтримки та інвестицій                                         | 83 |
| <b>Кузенко О. А.</b> Оцінювання якості систем управління підприємств в умовах сталого розвитку                                                                         | 85 |

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Лазько К. В.</b> Людський капітал як фактор інноваційного розвитку підприємств                                                                         | 87  |
| <b>Ланішко М. Л.</b> Причини інфляційних спалахів в Україні                                                                                               | 89  |
| <b>Лещенко А. І.</b> Роль корпоративного навчання в професійному розвитку персоналу                                                                       | 91  |
| <b>Литвиненко Н. І.</b> Інституціональна структура ринку капіталу: бібліометричний аналіз                                                                 | 93  |
| <b>Лункіна І. Ю.</b> Оцінювання збалансованого потенціалу підприємств                                                                                     | 95  |
| <b>Мажник Л. О., Дячек В. В.</b> Основи підприємництва в спорті: особливості розвитку під час війни                                                       | 98  |
| <b>Мних О. Б., Мазник Ю. І., Мацевко Б. В.</b> Трансформація бізнесу і ділового середовища, як відображення інноваційних процесів в умовах невизначеності | 100 |
| <b>Назаркевич І. Б.</b> Соціоекономічні ефекти державної податкової політики в умовах війни                                                               | 103 |
| <b>Овчаренко М. В.</b> Фінансовий стан підприємства: стратегічні аспекти                                                                                  | 105 |
| <b>Огребчук В. А., Західна О. Р.</b> Трансформаційний потенціал освітньої субвенції в контексті забезпечення макроекономічної стабільності                | 106 |
| <b>Олійник О. О., Малашинська Ю. В.</b> Дефіцит талантів в умовах цифрової економіки                                                                      | 109 |
| <b>Петров І. О., Пилипенко Д. В.</b> Актуальність експлерентних стратегій підприємств в сучасній економіці                                                | 111 |
| <b>Пілецька С. Т.</b> Розвиток фінансового потенціалу підприємства в умовах економічної нестабільності                                                    | 113 |
| <b>Погорелов Д. В.</b> Вплив інвестицій в інфраструктуру на соціально-економічний розвиток України у контексті післявоєнного відновлення                  | 116 |
| <b>Попов С. І.</b> Аспекти керування українськими виробничими підприємствами у воєнний час                                                                | 118 |
| <b>Попович Д. В.</b> Перспективи розвитку страхування бізнесу від дії воєнних ризиків                                                                     | 121 |

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Русанов А. С.</b> Методи та інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти                    | 124 |
| <b>Сидоренко К. С.</b> Socio-economic problems of intellectualization of society                                                                    | 126 |
| <b>Сич О. А., Сень І. З.</b> Ухилення від сплати податків в Україні та відповідальність платників податків                                          | 128 |
| <b>Соболев В. М., Павленко А. Г.</b> Виклики розвитку кругової (циркулярної) економіки та сталого розвитку в Україні в умовах повномасштабної війни | 130 |
| <b>Терлецький І. О.</b> Відновлення виробництва у післявоєнний час як запорука сталого розвитку країни                                              | 133 |
| <b>Тяжкороб І. В.</b> Управління фінансовими ризиками в контексті макроекономічної стабілізації                                                     | 135 |
| <b>Чепурко А. Ю.</b> Conditions for the development of information and intellectual culture of society                                              | 138 |
| <b>Федорова Н.Є.</b> Індустрія 4.0 як глобальна трансформація суспільної системи: її переваги та ризики                                             | 140 |
| <b>Філяр С. В., Підгорний О. Ю., Гарас К. М.</b> Проблеми та виклики в агропромисловому секторі                                                     | 143 |
| <b>Хорошев М. І.</b> Ефективність системи соціального захисту в Україні в умовах війни                                                              | 145 |
| <b>Черняєва А. О., Трембач А. В.</b> Необхідність визначення оптимальної структури фінансових ресурсів компанії в умовах змін                       | 147 |
| <b>Чобіток В. І.</b> Гносеологія глобальних трансформацій та їх вплив на формування аксіологічних напрямів розвитку суспільства                     | 148 |
| <b>Чумак О. В., Зібницький І. Д.</b> Економіко-правове підґрунтя дефініції митна політика                                                           | 151 |
| <b>Шелест О. Л.</b> Специфіка розвитку інтелектуального потенціалу суспільства в умовах сучасного глобального світу                                 | 153 |
| <b>Шульга О. В.</b> Сталий розвиток економіки: макроекономічна стабілізація та роль зеленого інтелектуального капіталу                              | 154 |
| <b>Ярмак О. В.</b> Впровадження цифрових валют і фінансових технологій у контексті макроекономічної стабілізації: виклики та можливості             | 157 |

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ясіновська І. Ф., Мазур М. Р.</b> Причини поширення та шляхи подолання тіньової економіки                                         | 159 |
| <b>Яськов Є. О.</b> Методологічні основи дослідження інвестиційної привабливості національної економіки у сучасній економічній науці | 161 |

## СЕКЦІЯ 2. ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ЯК УМОВА КОНВЕРГЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

|                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Koptieva H.M.</b> Building the university innovation ecosystem through startups                                                                           | 164 |
| <b>Patlay A.</b> Approaches to evaluation of the scale of enterprise activity in a competitive environment                                                   | 166 |
| <b>Zaitseva A.</b> Basics of transparency management of enterprise development in the conditions of convergence of investment processes                      | 168 |
| <b>Андрієнко М. М.</b> Умови інтеграції новітніх технологій в інноваційну діяльність підприємства                                                            | 170 |
| <b>Антоненко К. В., Путілін С. М.</b> Вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства                                                                    | 172 |
| <b>Бобиль В. В., Режко Д. С.</b> Фінансова підтримка органів місцевого самоврядування під час економічної кризи: зарубіжний досвід та можливості для України | 173 |
| <b>Божанова О. В.</b> Фінансовий менеджмент в умовах посиленої цифровізації економіки України                                                                | 176 |
| <b>Божанова О. В., Ільганаєв Д. В.</b> Управління діловою активністю промислового підприємства                                                               | 178 |
| <b>Божанова О. В., Посунько О. Ю.</b> Управління ліквідністю і платоспроможністю промислового підприємства в сучасних економічних умовах                     | 181 |
| <b>Гаврильченко О. В., Білоусенко А. Ю.</b> Транспарентність агропромислових підприємств у контексті глобальних викликів сталого розвитку                    | 182 |
| <b>Говсєєв Д. Д.</b> Інноваційні інструменти забезпечення соціальної відповідальності підприємства                                                           | 184 |

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Горовий В. М.</b> Цифрова трансформація: стратегічні напрямки впливу на бізнес-процеси підприємств                                                                | 187 |
| <b>Дем'яненко Т. І.</b> Фактори розвитку соціально-економічних систем у процесах інвестиційної конвергенції                                                          | 189 |
| <b>Долженко Д. Ю.</b> Формування адаптивно-інноваційної культури як фактор розвитку економічного потенціалу підприємства                                             | 191 |
| <b>Ємельянов О. Ю., Машковський М. А.</b> Сутність, види та метод оцінювання інноваційності економічного розвитку бізнесу                                            | 193 |
| <b>Іващенко А. О., Горобець В. С.</b> Фінансова стійкість підприємства та фактори впливу на неї                                                                      | 195 |
| <b>Ігнашкіна Т. Б.</b> Моделі BSC, ASC: загальні риси та відмінності                                                                                                 | 197 |
| <b>Ігнашкіна Т. Б., Распопов О. С.</b> Теоретичні засади інвестування підприємств                                                                                    | 200 |
| <b>Калинюк В. Є.</b> Роль адаптивного управління в забезпеченні економічної безпеки підприємств в умовах постійних змін                                              | 201 |
| <b>Карлова О. А.</b> Можливості оцінки правильності постановлених цілей як умова їх досягнення                                                                       | 204 |
| <b>Кім О. О., Кім Т. І.</b> Проектний підхід у персоналізації системи освіти як інноваційне рішення оптимізації навчального процесу у закладі вищої освіти           | 206 |
| <b>Кір'ян О. І., Безугла Ю. Є., Кононенко Я. В.</b> Дуальність посилення прозорості та безпеки соціально-економічної системи                                         | 208 |
| <b>Кузьминчук Н. В., Гапєєва Л. А., Куценко Т. М.</b> Сила партнерства: людський капітал задля розширення можливостей та стійкості громад на шляху до євроінтеграції | 210 |
| <b>Лінькова О. Ю., Ліньков О. О.</b> Стратегії формування глобальних інвестиційних портфелів                                                                         | 213 |
| <b>Лісков І. В.</b> Сучасні підходи в управлінні маркетингом                                                                                                         | 215 |
| <b>Михальченко Г. Г.</b> Людський капітал в умовах прозорого розвитку соціально-економічних систем                                                                   | 217 |
| <b>Московець Д. О.</b> Концептуальні аспекти формування інноваційно-проривних стратегій в стоматологічному бізнесі                                                   | 220 |

|                                                                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Оленченко Д. В.</b> Адаптивно-поведінкові стратегії як інструмент антикризового управління підприємством                                                                               | 222 |
| <b>Пікула Г. С., Щербина Є. В.</b> Інвестиційна привабливість української економіки в умовах конструктивної дестабілізації                                                                | 224 |
| <b>Пилипенко Г. М., Ржевін О. Є., Юденко В. І.</b> Відкриті інновації як бізнес-модель сучасних інноваційних компаній                                                                     | 226 |
| <b>Полішко Т. В.</b> Використання аналізу чутливості для економічної оцінки інвестицій                                                                                                    | 228 |
| <b>Попов С. І.</b> Практичне застосування збалансованої системи показників                                                                                                                | 230 |
| <b>Самородов Б. В., Половинко Б. С.</b> Стратегічні вектори формування механізму фінансово-бюджетних відносин у забезпеченні розвитку регіону в контексті діяльнісно-логістичного підходу | 233 |
| <b>Ромашко О. М., Шешурак А. І.</b> Комплексний підхід до сутності цінних паперів                                                                                                         | 235 |
| <b>Самітов Р. О.</b> Умови забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки                                                                                | 238 |
| <b>Столяр Б. Б.</b> Ризики інвестиційного забезпечення та шляхи їх мінімізації на підприємстві                                                                                            | 241 |
| <b>Тарасюк Г. А.</b> Формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства в контексті цифрової трансформації                                                            | 242 |
| <b>Фурсенко В. В.</b> Роль цифровізації у формуванні потенціалу стійкого розвитку підприємства                                                                                            | 244 |
| <b>Чернишенко А. Г.</b> Інтеграція факторів ризику в стратегію економічної поведінки підприємства                                                                                         | 246 |
| <b>Шабанов Р. М. огли.</b> Актуальність формування стратегії управління екологічним підприємництвом                                                                                       | 249 |
| <b>Юхман Я. В., Олійник С. Г.</b> Реінженіринг бізнес-процесів для розвитку управлінських систем                                                                                          | 252 |



### СЕКЦІЯ 3. ІНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

|                                                                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Voytsekhovsky M.</b> Shared services centers in Ukraine: navigating opportunities amid post-war recovery                                                                                          | 254 |
| <b>Druhova O.</b> Mechanisms for integrating inclusivity into corporate social responsibility strategies                                                                                             | 256 |
| <b>Maystrenko O. V.</b> Formation of social and communication support for business in an inclusive economy                                                                                           | 258 |
| <b>Бабічев А. В., Чередниченко Т. О.</b> Соціальна відповідальність закладів вищої освіти: важливість всебічного розвитку особистості здобувача вищої освіти в контексті повоєнного розвитку України | 259 |
| <b>Бобринцев П. В., Чухрай В. З.</b> Інноваційно-гнучке управління підприємствами – запорука його успішного розвитку                                                                                 | 262 |
| <b>Бондар С. А.</b> Основні напрямки реструктуризації промислового підприємства                                                                                                                      | 264 |
| <b>Васюткіна Н. В., Братусь І. В.</b> Розширення соціальної групи осіб з інвалідністю в Україні як основа для розвитку інклюзивної економіки                                                         | 265 |
| <b>Ватаманюк-Зелінська У. З.</b> Вдосконалення процесу управління банківськими ризиками в умовах війни                                                                                               | 268 |
| <b>Гринчишин Я. М.</b> Дотримання принципів фінансової інклюзії як необхідна умова ефективного ринку фінансових послуг                                                                               | 271 |
| <b>Дєдик Д. Г., Шпортько Г. Ю.</b> Екологічна стійкість підприємства                                                                                                                                 | 273 |
| <b>Дуб С. І.</b> Модифікація механізму управління змінами на нафтотранспортних підприємствах                                                                                                         | 275 |
| <b>Дячек В. В., Меленцова О. В., Білянський Д. П.</b> Унормування приватно-публічного партнерства в забезпеченні сталості бізнесу                                                                    | 277 |
| <b>Кір'ян О. І., Серєда С. О.</b> Впровадження інклюзивних поглядів в колективі суб'єкта господарювання                                                                                              | 280 |
| <b>Колещук О. Я., Булат С. Р.</b> Традиційні та інноваційні підходи до соціальних інвестицій                                                                                                         | 282 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Крутова А. С., Куценко С. В.</b> Екологічна відповідальність підприємств з утилізації автотранспорту як складова інклюзивного розвитку повоєнної економіки України | 285 |
| <b>Павловська І. Г.</b> Маркетингові тренди на світовому ринку маркетингових послуг                                                                                   | 287 |
| <b>Паньків Ю. В., Музиченко-Козловська О. В.</b> Ресурсоощадна діяльність у туризмі як чинник сталого розвитку                                                        | 290 |
| <b>Самородов Б. В., Чхеайло А. А.</b> Використання нейромереж у фінансовому та банківському секторах                                                                  | 292 |
| <b>Сідельник О. П.</b> Управління прибутком підприємства                                                                                                              | 294 |
| <b>Сластьяникова В. І., Янчак С. О.</b> Соціальна інклюзія як ключовий фактор сталого економічного розвитку підприємств                                               | 296 |
| <b>Слукін Г. І.</b> Ерозія соціальної згуртованості як глобальний ризик: компаративний аналіз експертних оцінок та економічних індикаторів                            | 298 |
| <b>Степанова О. В., Степанова Н. С.</b> Застосування методу дерево цілей при розробці стратегії підприємства                                                          | 301 |
| <b>Тарновський В. О.</b> Система комунікаційного менеджменту підприємства як важливий аспект сучасного управління                                                     | 303 |
| <b>Черняк О. М., Рибальченко Т. П.</b> Безпека праці як ключовий аспект інклюзивної економіки та соціальної відповідальності бізнесу                                  | 305 |
| <b>Штеймільер І. О., Дуднєва Ю. Е., Нестеренко Р. О.</b> Розвиток інклюзивної економіки через впровадження корпоративної комплаєнс-культури                           | 307 |
| <b>Юрчик Г. М.</b> Корпоративна культура як фактор управління поведінкою персоналу організації                                                                        | 309 |

#### **СЕКЦІЯ 4. ЦИФРОВА КОГЕРЕНТНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ**

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Andreikiv T.</b> Current trends in banking in the context of digitalization               | 312 |
| <b>Grygorian R., Fedorovych I.</b> Classification of the innovative potential of enterprises | 313 |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Kushina A., Fedorovych I.</b> Directions for the use of outsourcing in the management of residential construction projects                                     | 316 |
| <b>Kozenkova V.D.</b> Application of artificial intelligence tools in solving optimization problems of enterprise activities                                      | 318 |
| <b>Movsesyants A.M.</b> Use of cryptocurrency in investment development of an enterprise                                                                          | 320 |
| <b>Reznik V.</b> Digital technologies in logistics                                                                                                                | 322 |
| <b>Fedorova Y., Mrva Miloš, Hul'vej Jaroslav</b> Generative ai-driven solutions for transforming entrepreneurial education                                        | 325 |
| <b>Альошин Д. Є.</b> Формування інструментів управління інтегрованими комунікаціями на підприємствах: теорія і практика                                           | 327 |
| <b>Андрющенко О. Б., Баскаков Д. В.</b> Персоналізація контенту соціальних мереж як інструмент підвищення ефективності маркетингових кампаній                     | 329 |
| <b>Бобров В. Д.</b> Міжнародний успіх гри S.T.A.L.K.E.R. 2 як важливий індекс розвитку українського ринку відеоігор                                               | 331 |
| <b>Буданов М. П., Колієнко О. М.</b> Вплив інформаційного середовища на забезпечення управління енергетичною безпекою підприємств в умовах цифрової когерентності | 334 |
| <b>Буданов О. П., Даниленко В. М.</b> Цифрова когерентність як основа управління інформаційною безпекою підприємств                                               | 336 |
| <b>Бурдейна В. М.</b> Технологічна трансформація: роль штучного інтелекту у сучасному світі                                                                       | 338 |
| <b>Васильєв В. М.</b> Інноваційні технології як драйвер когерентності в управлінні цифровими бізнес-моделями                                                      | 341 |
| <b>Гайдаш М. О.</b> Використання когерентності інтернет-простору в соціально відповідальному виборі туристичних пропозицій                                        | 343 |
| <b>Гораль Л. Т., Шмідт В. В.</b> Інжекція штучного інтелекту в систему управління нафтогазових підприємств                                                        | 345 |
| <b>Гулик Т. В., Бодня Д. А.</b> Використання новітніх ІТ-технологій в логістичній діяльності підприємства задля покращення клієнтського сервісу                   | 348 |
| <b>Євченко В. В., Черняєва А. О.</b> Маркетинг у контексті трансформації сучасного бізнесу та економіки                                                           | 350 |

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Кіргецька М. С., Войцеховський А. Я.</b> Трансформація регіональних ІТ кластерів                                                    | 353 |
| <b>Клименко А. Б.</b> Щодо тенденцій розвитку компаній ІТ-галузі та факторів позитивного впливу на нього                               | 355 |
| <b>Клименко В. М.</b> Сучасні тенденції використання великих мовних моделей (LLM) у трансформації бізнес-процесів цифрових підприємств | 358 |
| <b>Колещук О. Я., Садовий В. В.</b> Штучний інтелект у ресурсному забезпеченні бізнесу                                                 | 361 |
| <b>Кононов О. І.</b> Використання GOOGLE ANALYTICS у бізнесі                                                                           | 363 |
| <b>Коптєва Г. М., Панченко А. О.</b> Цифрова когерентність як основа управління змінами на підприємстві                                | 364 |
| <b>Косіашвілі Д. Е.</b> Роль цифрової трансформації бізнесу у зменшенні соціально-економічної нерівності                               | 367 |
| <b>Крамаренко А. В., Вишневська М. К.</b> Інтеграція CRM-систем у сучасне бізнес-середовище                                            | 369 |
| <b>Кривцов О. В.</b> Роль супутникових технологій у цифровій трансформації сільського господарства України                             | 371 |
| <b>Лазебник Ю. О.</b> Сучасні методи візуалізації даних у бізнес-середовищі: інноваційні практики                                      | 374 |
| <b>Маковоз О. В.</b> Ділова активність в контексті соціальної відповідальності бізнесу                                                 | 376 |
| <b>Максимов М. С.</b> Концепт сприяння створенню нових технологічних бізнесів в шостому технологічному укладі                          | 378 |
| <b>Манжос Є. Г.</b> Цифровізація та автоматизація як інструмент адаптації до змін на інноваційному ринку                               | 380 |
| <b>Морозова О. О.</b> Цифрова трансформація процесів управління людським капіталом підприємствах торгівлі                              | 382 |
| <b>Морозова О. С., Сенчишин С. М.</b> Ступінь цифрової трансформації агропромислового сектора: виклики та перспективи                  | 385 |
| <b>Обидєннова Т. С.</b> Роль PR-технологій в діяльності підприємств                                                                    | 387 |

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Петренко О. І., Пінчук Н. В.</b> Роль цифрової трансформації в діяльності транспортних стартапів                             | 389 |
| <b>Пилипенко Ю. І., Швець А. С.</b> Цифровізація як фактор розвитку національного людського капіталу                            | 392 |
| <b>Польова Т. В.</b> Криптоактиви в цифровій економіці: правове регулювання, виклики та перспективи                             | 394 |
| <b>Польова Т. В.</b> Інтеграція віртуальних активів до системи обліку і оподаткування: теоретичні та практичні аспекти          | 396 |
| <b>Сафонік Н. П.</b> Цифровізація як драйвер інноваційного розвитку підприємств                                                 | 399 |
| <b>Сівицький В. В.</b> Цифрова грамотність як основа для вдалого бізнесу                                                        | 401 |
| <b>Соколова З. С., Ужиловський Н. О.</b> Цифрова когерентність туристичної галузі як фактор розвитку туризму в Грузії           | 403 |
| <b>Сорокін С. А., Сурай А. М.</b> Актуальність процесу формування коінтеграційних зв'язків в сучасному бізнес-середовищі        | 405 |
| <b>Рябовол Д. А.</b> Конкуренція – драйвер цифрової інтеграції в корпоративному середовищі                                      | 407 |
| <b>Смєсова В. Л.</b> Цифровізація бізнесу в країнах світу: основні тенденції                                                    | 410 |
| <b>Тараба В. С.</b> Основні тенденції розвитку безготівкових платежів в Україні в контексті переходу до безготівкової економіки | 412 |
| <b>Тараба В. С.</b> Боротьба з протиправним використанням платіжної інфраструктури: інноваційні практики                        | 414 |
| <b>Ульянченко Н. В., Бездробний С. П.</b> Оцінка та вдосконалення бізнес-моделі підприємства з онлайн-освіти «COURSERA, INC.»   | 417 |
| <b>Чернов В. В.</b> Цифрові технології в адаптивному управлінні розвитком ресторанного бізнесу                                  | 420 |
| <b>Чобіток В. І., Костюк Н. О.</b> Історія виникнення цифрової валюти та перспективи її розвитку                                | 422 |
| <b>Чобіток І.О.</b> Інноваційні підходи до формування системи цінностей на підприємстві                                         | 424 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Чуйко М. М.</b> Переваги цифровізації митного оформлення товарів у європейському союзі для українського бізнесу | 426 |
| <b>Шкуренко О. В., Скапровська О. О.</b> Смарт-логістика як напрям підвищення ефективності бізнес-процесів         | 428 |
| <b>Янчак Ю. О., Воробйов А. М.</b> Цифрові екосистеми у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств          | 430 |

## СЕКЦІЯ 5. РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК БАЗИС ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

|                                                                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Kononenko Ya. V.</b> Strategic vector of business model development in the conditions of circular economy                                                                                           | 433 |
| <b>Ruprich M., Trokhymets O., Sobczyk -Kolbuch A.</b> Digital marketing in the era of misinformation. The impact of content personalization on consumer decisions and their vulnerability to fake news | 435 |
| <b>Sobczyk-Kolbuch A., Ruprich M., Trokhymets O.</b> Modern business environment management – opportunities for polish-ukrainian partnerships in digital transformation                                | 438 |
| <b>Soboliev T.</b> Economic recovery in Ukraine through women’s leadership                                                                                                                             | 441 |
| <b>Андрющенко О. Б.</b> Реіндустріалізація як фактор економічного зростання України                                                                                                                    | 443 |
| <b>Геращенко С. О.</b> Що не так з українським експортом?                                                                                                                                              | 446 |
| <b>Грінченко Г. С.</b> Економічне обґрунтування сталого функціонування енергоблоків атомних станцій в довготривалих умовах                                                                             | 448 |
| <b>Дорошенко Г. О., Кузнєцов К. О.</b> ESG-менеджмент як драйвер реіндустріалізації для відродження економіки України                                                                                  | 451 |
| <b>Кущенко О. І.</b> Аналітика реіндустріалізації енергетики України                                                                                                                                   | 453 |
| <b>Мушнікова С. А., Аберніхін І. О.</b> Сутність та види взаємопов’язаних підприємницьких структур                                                                                                     | 456 |
| <b>Носатов І. К.</b> Розвиток штучного інтелекту в країнах ЄС                                                                                                                                          | 460 |
| <b>Паранюк Р. В.</b> Технологічний прорив як стратегічний результат відбудови економіки України                                                                                                        | 462 |

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Педько А. Б.</b> Деякі особливості корпоративного управління у машинобудівних кластерах                                      | 464 |
| <b>Петрушка Т. О., Петришак С. В.</b> Будівельна галузь України після війни: виклики та перспективи                             | 466 |
| <b>Подолькін С. М.</b> Актуальність реіндустріалізації як економічного процесу в умовах глобалізаційних трансформацій           | 468 |
| <b>Прохорова В. В.</b> Реіндустріалізація в контексті переділу глобальних товарних ринків: економічні виклики для України       | 470 |
| <b>Раков О. А.</b> Сталий розвиток як драйвер підвищення якості управління підприємствами в Україні                             | 473 |
| <b>Трохимець О. І., Руприх М., Собчик-Колбух А.</b> Синергетичний ефект впливу штучного інтелекту на економічні процеси         | 475 |
| <b>Ус В. Д.</b> Вторинне використання ресурсів як основа циклової економіки та відповідального споживання                       | 477 |
| <b>Черноус І. О.</b> Штучний інтелект та машинне навчання як інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємств     | 479 |
| <b>Шушкова Ю. В.</b> Стратегічні пріоритети реіндустріалізації національного господарства на засадах технологічної модернізації | 481 |

## **СЕКЦІЯ 6. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Vasylieva M., Dudnieva I., Fomenko A.</b> Compliance management as a foundation for international integration of ukrainian business: challenges and prospects      | 484 |
| <b>Huseynli Shamil Rufat ogly.</b> Strategic approach to the institutionalization of compliance management using controlling tools in the conditions of globalization | 486 |
| <b>Аберніхіна І. Г.</b> Роль фінансового посередництва у забезпеченні ефективного комплаєнс-менеджменту в умовах глобальних економічних трансформацій                 | 488 |
| <b>Ахмедлі А.</b> Сутність і значення соціально-економічної безпеки підприємств                                                                                       | 490 |
| <b>Васильєв А. С.</b> Оцінка ефективності використання ресурсів за допомогою матриці Ейзенхауера                                                                      | 492 |

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Грудзевич У. Я.</b> Переваги комплаєнсу та наслідки невідповідності у вітчизняних банках                                          | 494 |
| <b>Заремба С. В.</b> Закордонний досвід управління бюджетами державних установ в умовах невизначеності                               | 496 |
| <b>Золочевський О. В.</b> Інституціоналізація комплаєнс-менеджменту як підтримка ефективності франчайзингу                           | 499 |
| <b>Кір'ян О. І.</b> Інституціоналізація діяльності суб'єктів господарювання в посткризові періоди                                    | 500 |
| <b>Коваль Д. В.</b> Комплаєнс-менеджмент – запорука чесності                                                                         | 502 |
| <b>Компанієць О. О.</b> Роль ESG-факторів у формуванні стратегій комплаєнс-менеджменту                                               | 504 |
| <b>Корнієнко А. М.</b> Економічна трансформація підприємств з точки зору ризикології                                                 | 506 |
| <b>Мазур Н. О.</b> Оцінювання та мотивування фахівців комплаєнс-менеджменту на основі KPI                                            | 508 |
| <b>Маковоз О. С., Лисенко С. М.</b> Цифрова трансформація: комплаєнс-інновації та світові підходи до прозорості IT-компаній          | 511 |
| <b>Малишевський Ю. Р.</b> Сучасні методи дослідження глобалізаційних трендів в економіці                                             | 513 |
| <b>Малінніков П. А.</b> Штучний інтелект в епоху п'ятої індустріальної революції                                                     | 515 |
| <b>Порсюрова І. П.</b> Маркетингові витрати в обліковій системі управління підприємством                                             | 517 |
| <b>Путілін О. М.</b> Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям                                     | 519 |
| <b>Савченко О. С.</b> Роль комплаєнс-менеджменту у побудові ефективної системи внутрішнього консалтингу на підприємствах             | 521 |
| <b>Торяник Д. О.</b> Впровадження комплаєнс-менеджменту як чинника економічної безпеки організації                                   | 523 |
| <b>Ус Ю. В., Сластьяникова К. І.</b> Законодавчі основи впровадження комплаєнс-менеджменту в Україні в умовах інтеграційних процесів | 525 |
| <b>Черняєва А. О., Трембач А. В.</b> Необхідність визначення оптимальної структури фінансових ресурсів компанії в умовах змін        | 528 |



## **ВІТАЛЬНЕ СЛОВО**

**ректора Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
доктора юридичних наук, професора Тетяни КАГАНОВСЬКОЇ**

Шановні колеги, науковці, студенти, гості конференції!

Від імені Каразінського університету я рада вітати вас на цьому науковому форумі, який об'єднує інтелектуальну еліту України та міжнародної академічної спільноти. Саме тут, у просторі ідей, аналізу та конструктивного діалогу, народжуються рішення, що визначають майбутнє.

Каразінський університет, який цьогоріч відзначив 220-річний ювілей, пройшов крізь війни, революції та випробування часу, але завжди залишався непохитним bastionом освіти, науки та інновацій. Ми не просто зберігаємо традиції – ми їх примножуємо, відповідаючи на виклики сучасності.

Сьогодні Україна проходить одне з найскладніших випробувань у своїй історії. Наш народ демонструє нечувану силу духу, наші військові – героїзм, а українські науковці та освітяни – незламність у прагненні до знань, розвитку та відбудови держави. Війна змінила не лише нашу реальність, а й усі сфери життя – від економіки до міжнародних відносин. Саме тому ця конференція є не просто академічною подією, а символом наукової згуртованості та нашої спільної відповідальності за майбутнє.

Наша наукова спільнота сьогодні має не лише осмислювати економічні процеси, а й формувати нові візії відновлення країни, її адаптації до сучасних викликів та інтеграції в європейський і глобальний простір. Ми маємо шукати відповіді на питання, як трансформувати економіку в умовах глобальних змін, як забезпечити сталий розвиток, відновлення інфраструктури, як український бізнес може стати локомотивом післявоєнного відродження. Каразінський університет завжди стояв у центрі прогресивних змін, об'єднуючи навколо себе найкращі уми. І я переконана, що саме такі дискусії, як сьогоднішня, формують інтелектуальний фундамент для майбутніх економічних рішень та стратегій.

Тож бажаю всім учасникам плідної роботи, натхнення, цікавих дискусій та нових наукових проривів! Нехай ця конференція стане ще одним кроком до нашої спільної перемоги – перемоги інтелекту, знань і прогресу!

**Слава Україні!**

## **ВІТАЛЬНЕ СЛОВО**

**проректора з науково-педагогічної роботи**

**Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,**

**кандидата наук з державного управління, доцента Анатолія БАБІЧЕВА**

Шановні колеги, науковці, гості та друзі Каразінського!

Від імені наукової спільноти та керівництва Каразінського університету щиро вітаю вас на відкритті III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій». Це особлива подія, яка об'єднує професіоналів, дослідників і всіх, хто прагне до розвитку та обміну ідеями.

Для нашого університету велика честь бути майданчиком для обговорення важливих наукових та професійних питань, які сьогодні постають перед академічною спільнотою та суспільством нашої держави загалом, особливо в складних умовах сьогодення.

Сучасний світ вимагає від нас не лише глибоких знань, а й уміння співпрацювати, шукати нові підходи та впроваджувати інновації. І саме такі зустрічі є чудовою нагодою для натхнення, нових знайомств та обговорення актуальних викликів, що постають перед Україною.

Такі події не лише можливість презентувати нові дослідження, а й платформа для плідної співпраці, обміну ідеями та встановлення нових контактів. Саме у таких дискусіях народжуються інновації, що визначають майбутнє науки та освіти у нашій державі.

Висловлюю вдячність усім учасникам за вашу зацікавленість, організаторам – за величезну працю, а нашим гостям – за готовність поділитися своїм досвідом.

Бажаю всім плідної роботи, цікавих дискусій і натхнення для нових звершень!

## **ВІТАЛЬНЕ СЛОВО**

**завідувачки кафедри економіки та менеджменту**

**Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
доктора економічних наук, професора Вікторії ПРОХОРОВОЇ**

Шановні колеги, науковці, освітяни та всі учасники конференції!

Від імені Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна рада вітати вас на III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій». Це не просто традиційний науковий захід – це платформа для змістовних дискусій, обміну ідеями та формування нового бачення економічного розвитку в умовах безпрецедентних викликів сучасності.

Сьогодні, коли перед Україною постали надзвичайно складні завдання відновлення економіки, модернізації управлінських систем та інтеграції у європейський простір, роль науки у розробці ефективних управлінських рішень є як ніколи важливою. Саме науковий пошук, поєднаний із практичним досвідом, здатен стати фундаментом для відновлення та сталого розвитку країни.

Каразінський університет, який нещодавно відзначив свій 220-річний ювілей, завжди стояв у центрі інтелектуальних трансформацій, задаючи вектор наукового прогресу. Сьогодні наші дослідження спрямовані на формування конкурентоспроможної, стійкої економіки, де принципи сталого розвитку, інноваційний менеджмент і соціальна відповідальність бізнесу відіграють ключову роль.

Проведення цієї конференції є свідченням активної наукової взаємодії, прагнення знайти відповіді на виклики часу та визначити шляхи подальшого розвитку економічної системи України та світу. Переконана, що доповіді, які будуть представлені сьогодні, стануть вагомим внеском у сучасний науковий дискурс та сприятимуть формуванню ефективних управлінських стратегій.

Бажаю всім учасникам конференції плідної роботи, конструктивних дискусій та натхнення для нових наукових звершень! Нехай ця подія стане ще одним кроком до зміцнення співпраці між науковою спільнотою, бізнесом та суспільством задля сталого розвитку та процвітання.

## СЕКЦІЯ 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

---

*Кагановська Т.Є., д. ю. н., професор, заслужений юрист України,  
ректор,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ В АСПЕКТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ

Фінансова політика відіграє ключову стратегічну роль, виступаючи домінантним регулятором економіко-правових відносин, що сформувалися на сучасному етапі розвитку України та є центральним елементом системи економічних відносин і має вирішальне значення для реалізації загальнодержавних функцій.

Ринкова економіка базується на поєднанні власної саморегуляції стану дії, яка є її синергетично-параметричною основою, та системи державного регулювання ринкових відносин. Ринок, спираючись на баланс попиту і пропозиції через механізм вільного ціноутворення, здатний самостійно регулювати розвиток окремих галузей, регіонів і підприємств, а також виробництво певних товарів і надання послуг.

Проте, існує потреба в державно-правовому регулюванні, яке сприяє коригуванню ринкових механізмів для досягнення конкретних стратегічних цілей і виконання визначених завдань. Організація та регулювання визначених відносин здійснюються відповідно до чинного фінансово-правового поля, етапу та стану суспільно-економічного розвитку країни. Ігнорування зазначених аспектів може призвести до гальмування розвитку економіко-правових відносин. Оскільки фінансова політика держави є складною стратегічною сферою діяльності законодавчих і виконавчих органів, що охоплює реноваційні заходи, методи та форми організації та використання фінансів для забезпечення стабільності економічного й соціального розвитку, яка проявляється в існуючій системі мобілізації фінансових ресурсів та їх використання для задоволення різноманітних потреб держави, бізнесу та населення. Це явище має багатогранний характер, є інтегрованим та повинно забезпечуватися стабільне економічне зростання, вдосконалення структури економіки, а також створення сприятливих конвергентно-реноваційних умов для розвитку підприємств різних форм власності, спільних підприємств з іноземними інвестиціями, акціонерних товариств тощо.

Правова політика економічного зростання передбачає впровадження

фінансово-правових заходів, спрямованих на збільшення реальних обсягів валового національного продукту та підвищення рівня зайнятості. Ця стимулююча фінансово-правова політика включає в себе зменшення державних витрат та податкового навантаження. Коли уряд використовує інструменти фінансової політики (державні витрати та податки) для підтримки обсягу виробництва на необхідному рівні та забезпечення цінової стабільності, така діяльність вважається стабілізаційною політикою. Політика обмеження ділової активності застосовується урядом у періоди економічного підйому з метою уникнення криз перевиробництва та інфляції, які можуть виникнути внаслідок надмірного попиту.

Варто зазначити, що в реальності жоден вид фінансової політики не існує в «чистому» вигляді. Держава застосовує фінансові ресурси різних видів політики, комбінуючи їх. Конкретний вид фінансової політики визначається домінуванням економіко-правових інструментів одного з її типів.

Фінансова політика держави визначається також численними як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До зовнішніх належать, зокрема, залежність країни від економіко-правових зв'язків з іншими державами, що стосується постачання сировини, матеріалів та інших ресурсів, обміну технологіями, експортних можливостей, а також інтеграції в світові економічні системи. Внутрішні чинники, які мають значний вплив на фінансову політику, включають правову форму власності на основні засоби виробництва, структуру економіки, соціальний склад населення, рівень добробуту, інтелектуальний потенціал населення, стан розвитку економіки, організацію грошового обігу, стабільність національної валюти, а також розвиток кредитних форм.

Основним напрямком фінансової політики є сприяння економіко-правовому зростанню в країні шляхом використання реноваційних фінансових механізмів для впливу на попит і пропозицію, а також на споживання, заощадження та інвестиції.

Оскільки фінансова політика має чітке спрямування, а її реалізація завжди вимагає знаходження компромісу між потребами та можливостями. При цьому ні потреби, ні можливості не можуть бути єдиною основою фінансової політики. Адже завжди існують умови як для адаптації потреб до реальних можливостей, так і для розширення фінансово-економічних ресурсів. Державне регулювання має домінуючий вплив на розвиток фінансової інфраструктури, особливо коли чітко визначені його інструменти та важелі впливу на суб'єкти та об'єкти, а також на формування інститутів фінансової системи. Державна фінансова політика в Україні досі не відповідає своїм цільовим призначенням, тому важливо звернути увагу на інструменти управлінської та інституційної фінансової інфраструктури, які стимулюють і регулюють загальний розвиток фінансової інфраструктури.

Отже, ідеальна фінансова політика не існує ані в теорії, ані на практиці. Позитивні результати в одній сфері завжди супроводжуються певними негативними аспектами в іншій. Вибір типу та характеру фінансової політики полягає у

визначенні структурно-функціональних пріоритетів: що є головним, а що другорядним, що є терміновим, а що менш важливим у даний момент, а також що є суттєвим, а що не суттєвим. Фінансова політика повинна мати обов'язковий, імперативний характер, що зумовлено сутністю фінансів як економічної категорії та їхньою роллю в системі суспільно-економічних та правових відносин. Законодавчі та нормативні акти, що регулюють реалізацію фінансової політики, повинні виконуватись своєчасно, якісно та в повному обсязі. В іншому випадку досягнення фінансової стабілізації та поступового економічного розвитку стає неможливим.

### **Список використаної літератури:**

1. Agrawal, R., Wankhede, V., Kumar, A., Upadhyay, A., Garza-Reyes, J. (2021). Nexus of circular economy and sustainable business performance in the era of digitalization. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: 10.1108/IJPPM-12-2020-0676.
2. Bhattacharya, A. (2021). Achieving sustainability in supply chain operations in the interplay between circular economy and Industry 4.0. *Production Planning & Control*. DOI: 10.1080/09537287.2021.1981032.

***Wozniak Leshek, Ph.D., professor,  
Head of the Department of Entrepreneurship, Management and Eco-innovation,  
Ignacy Lukasiewicz Rzeszow University of Technology, Rzeszow, Republic of Poland***

### **INNOVATIVE COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND POLAND: ECONOMIC ASPECT**

Innovative cooperation between countries is one of the important areas of economic development, which contributes to increasing competitiveness in the international market, the development of high technologies and ensuring sustainable economic growth. Ukraine and Poland, having a common historical and cultural heritage, are trying to actively develop their economic relations, particularly in the field of innovation.

Innovative cooperation between Ukraine and Poland has a long history, ranging from cooperation within international organizations to bilateral projects and programs. One of the important aspects is active interaction in the field of scientific and technical developments, exchange of experience and knowledge, as well as the development of joint startups and innovative enterprises.

One of the most important areas of innovation cooperation is support for startups and technology incubators. Poland is known for its strong startup ecosystem, and Ukrainian entrepreneurs are increasingly turning to Polish models of developing innovative companies. An important initiative is the launch of programs for joint work

of scientists, engineers and entrepreneurs of both countries, aimed at developing new technologies in such areas as information technologies, green energy, biotechnology and agrotechnology.

Large Polish investments in Ukraine play an important role in the development of innovative industries. Poland has become an important partner for Ukrainian companies involved in the development of new technologies. Thanks to financing from Polish sources, many Ukrainian startups have been able to implement their projects, in particular in the field of IT, robotics, and financial technologies.

Universities and research institutions are important players in the process of innovative development. Ukrainian and Polish universities actively cooperate in conducting joint scientific research, as well as in the exchange of students and teachers. Joint research programs in areas such as information technology and engineering allow students and scientists to gain access to the latest knowledge and resources.

Innovative cooperation between Ukraine and Poland has great potential for development. Prospects include:

- expanding investments in high-tech sectors of the economy;
- in-depth cooperation in the field of startups and entrepreneurship.
- joint projects in the field of renewable energy sources and environmental technologies;
- increasing the level of scientific research and technological development through support for educational and research initiatives.

Innovative cooperation between Ukraine and Poland contributes to the development of high-tech sectors of both countries. Modern economic relations allow not only to integrate scientific and technical achievements, but also to create new opportunities for the development of innovations. Despite the existing challenges, cooperation between the two countries in the field of innovations has great potential for economic growth and increasing competitiveness in the international market.

### **References:**

1. Prokhorova, V., Zaitseva, A., Mushnykova, S., Gavrysh, O. Convergence of dominant forms of investment capital in the development of socio-economic systems. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2024, 1(13(127)), pp. 122-130, DOI: <http://dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2024.299127>.
2. Zaitseva A., Korzh B. Re-engineering of business development processes. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 260 с. DOI: <https://doi.org/10.33296/monograpf-2024>.

## **CECHY AKTUALNYCH PROCESÓW MIGRACYJNYCH W POLSCE**

Polityka migracyjna Polski znacznie się rozwinęła w ostatnich latach i zyskała szeroki międzynarodowy oddźwięk. Kraj masowo przyjmuje migrantów zarobkowych z Ukrainy, uzupełniając ich bezwizowy pobyt w Unii Europejskiej o możliwość legalnego zatrudnienia.

Rosnący napływ migrantów z Ukrainy jest uważany za ważne źródło zasobów. Eurosceptyczne elity rządzące w Polsce stanowczo sprzeciwiają się afroazjatyзації, odrzucają kwoty ustalone przez Brukselę i działają tak sztywno, jak to możliwe, na swoich granicach.

Specyfikę doświadczeń Polski uwidacznia porównanie jej z sytuacjami i strategiami migracyjnymi innych państw Europy Środkowej, które również podlegają presji migracyjnej, wymagają korzystania z zewnętrznych źródeł siły roboczej oraz uwzględniają swoje położenie historyczne i regionalne.

Mimo że doświadczenia migracyjne każdego z krajów są odmienne, przypadek Polski ujawnia podobieństwa nie tylko do Czech, Słowacji i Węgier, z którymi Warszawa koordynuje swoją politykę i działania w sferze migracji, ale także do euroazjatyckiej Ukrainy. Percepcje pożądanych migrantów w Polsce, innych krajach Grupy Wyszehradzkiej i na Ukrainie w dużej mierze się pokrywają, co sprawia, że kraje te stają się konkurentami na międzynarodowym rynku pracy [1].

Aby przyciągnąć pożądanych migrantów, wszystkie rozważane kraje konkurują ze sobą na rynku pracy. Polska, której zapotrzebowanie na zewnętrzne źródła zasobów pracy ze względu na znaczne rozmiary gospodarki jest większe niż w innych krajach Europy Środkowej, a co za tym idzie jej przewagą konkurencyjną jest duża liczba wakatów, dość szybko stworzyła korzystne możliwości dla pracy posiadacze wizy.

W tym sensie poszła ona śladem Wielkiej Brytanii i Irlandii, które jako jedne z pierwszych przyznały polskim obywatelom prawo do legalnego zatrudnienia po przystąpieniu do UE, zapewniając w ten sposób stały napływ Polaków.

Strategie migracyjne coraz częściej koncentrują się na przyciąganiu wykwalifikowanego personelu zatrudnionego zarówno w zawodach fizycznych, jak i w innowacyjnych, opartych na wiedzy sektorach gospodarki. W Polsce w szczególności istnieje zapotrzebowanie na specjalistów z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych [2].

Rośnie znaczenie migracji edukacyjnych i naukowych. Pod względem udziału studentów zagranicznych Polska nie osiągnęła jeszcze średniej Unii Europejskiej.



Emigrację postrzega się jako zło nieuniknione, a zadania stawiane są reemigracji (repatriacji) i wspieraniu diaspor. Integracja rodaków jest jednym z priorytetów polskiej polityki migracyjnej i jest regulowana specjalnymi programami państwowymi.

To potencjalnie ogromne zasoby, ale osiągnięcia na tym polu nie spełniają planów. Większość Polaków mieszka poza granicami Polski, w krajach o wysokim standardzie życia.

W 2007 roku Wprowadzono preferencyjną „kartę Polaka” dla tych, którzy przebywając w państwach postsowieckich są gotowi zadeklarować swoją polską tożsamość.

Porównawcze studium polityki migracyjnej jest niezwykle istotne dzisiaj, gdy kraje stają w obliczu podobnych i specyficznych wyzwań, a odpowiedź na nie zależy od zrozumienia interesów państwa narodowego i zobowiązań międzynarodowych, ściśle powiązanych z doświadczeniami historycznymi.

Wiele wspólnego znaleziono nie tylko w podejściu państw Grupy Wyszehradzkiej, ale także między państwami Europy Środkowej a Ukrainą. Konkurencja w sektorze migracyjnym jest w dużej mierze konsekwencją takiego określenia celu.

### **Odniesienia:**

1. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.). Dokument przyjęty uchwałą RM w dniu 14.02.2017 r. URL: [www.gov.pl](http://www.gov.pl)
2. Yankiv M., Flissak K., Kozłowski A. R. Dyplomacja w zagranicznej współpracy gospodarczej, Warszawa, CeDeWu, 2020, 166 S.

**Artemiev O.,**  
**Post Graduate Student,**  
*ERI «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»,*  
*V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv*

### **ECONOMIC SECURITY AND RISK MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES**

The current operating environment of enterprises requires continuous improvement of approaches to economic security management and enhancement of risk management efficiency. Economic instability, increased competition, and the impact of endogenous and exogenous threats create the need for a systematic approach to management. In the context of modern challenges, research on mechanisms for

minimizing risks and increasing the resilience of enterprises is becoming a priority for scientific and practical research.

The economic security of an enterprise is a comprehensive category that covers the ability to maintain a stable financial position, reduce the impact of threats and remain competitive. Special attention is paid to financial, human resources, information and production aspects. A key element of economic security is risk management, which is the basis for effective management of companies in an environment of uncertainty [1].

Modern businesses face challenges, including regulatory changes, economic instability, and globalization. The success of risk management depends on the ability of an enterprise to adapt its strategies to rapid changes. Innovative technologies, such as automated data analysis and risk forecasting systems, are key to this. The use of modern digital tools allows you to accurately identify risks, analyze trends and make informed decisions.

The issue of human resources management in ensuring economic security requires special attention. The human factor is one of the most vulnerable elements, so it is necessary to focus on training, developing corporate culture, and implementing ethical standards. This helps to minimize internal threats, such as employee abuse or dishonest behavior.

Integration of risk management systems into the overall strategy of an enterprise makes a significant contribution to security. Such systems help to coordinate risk assessment, prioritize risk mitigation, and monitor the implementation of solutions. Implementation of international standards, such as ISO 31000, ensures a unified approach to risk management and increases efficiency [2, 3].

It is worth highlighting the sustainability of information systems that play a key role in business processes. Cyber threats require enhanced cybersecurity measures: modern information security technologies, network monitoring and staff training. A reliable information environment is the basis for maintaining competitiveness and reducing reputational risks.

Thus, risk management and economic security of enterprises are interconnected elements that ensure the sustainability of their operations and adaptation to external and internal challenges. Integration of innovations, personnel development, and implementation of international standards are the key to the effectiveness of these processes. Further research will help create new risk management tools adapted to the dynamic economic environment.

## **References:**

1. Khaustova V. Ye., Trushkina N. V. Ryzky ta zahrozy natsionalnii bezpetsi: sutnist i klasyfikatsiia. *Biznes Inform.* 2024. № 10. С. 6-22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>.

2. Kolisnichenko N. M., Krasnostanova N. E., Shchutskyi R. V. Analiz naiavnykh pidkhodiv do vyznachennia poniattia «stalyi rozvytok» ta yoho adaptyvnykh do intehratsii v systemu natsionalnoi bezpeky v suchasnykh umovakh. *Biznes Inform.* 2024. № 10. С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-22-28>.

3. Dudnieva, Yu., & Artemiev, O. (2023). Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia v umovakh permanentnoi kryzy. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-09).

***Lapishko Z. Ya., PhD., Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting,  
Ivan Franko National University, Lviv***

## **EFFECTIVENESS OF BUDGETARY PROGRAMS IN PROMOTING ECONOMIC DEVELOPMENT DURING THE WAR**

Under conditions of a severe budget deficit caused by war, the efficiency of public funds allocation becomes a critical issue, particularly in financing state programs aimed at stimulating economic development. Globally, financing targeted state programs has been recognized as an effective mechanism for managing public expenditures, as this approach ensures a direct link between budget allocations and the achievement of planned or actual results. However, due to funding constraints, instances of corruption, misuse of funds, and inadequate control over program implementation, questions arise about the appropriateness of investing in such initiatives.

The approved budgetary programs implemented in Ukraine in 2024 include: «State Incentives for Establishing Industrial Parks», «Support for Farmers and Other Agricultural Producers», «Provision of State Support for Investment Projects with Significant Investments» and «Compensation for Humanitarian Demining of Agricultural Lands». Among the most popular and comprehensive initiatives are the «Affordable Loans 5-7-9%» program, implemented through the Entrepreneurship Development Fund since 2020, and the affordable mortgage program «*eOselya (eDwelling)*» launched in 2022 by the Ministry of Economy in partnership with the Ministry of Digital Transformation and JSC «Ukrfinzhytlo».

According to current legislation and practice, the main forms of state financial support in 2024 included: grants to applicants on a non-refundable basis (including funding for business projects), partial or full compensation of interest rates on loans, reimbursement of expenses for specific works or purchases, and the provision of loan guarantees. These funds were allocated from both the general and special funds of the State Budget of Ukraine.

Notably, the nationwide economic platform «Made in Ukraine» initiated by President Volodymyr Zelenskyy in December 2023, brought a more systematic

approach to the organization of government programs supporting domestic producers and stimulating economic growth. In addition to previously introduced initiatives, several new programs were launched or resumed, including those aimed at supporting the population and stimulating consumer demand, such as the «National Cashback» and «Winter Support» programs.

For the first time, in early 2025, the Ministry of Economy reported the economic impact of development programs funded under the «Made in Ukraine» initiative. By the end of the third quarter of 2024, these programs contributed to a 0.64% GDP growth (see Table 1), with the overall GDP increasing by 4% during this period, exceeding the initially forecasted 3% growth.

Table 1. Impact of the State Economic Development Programs on GDP growth as of Q3 2024

| <i>№</i>                        | <i>Title of the program</i>                                        | <i>Expenditures,<br/>bln. UAH</i> | <i>Contribution<br/>to GDP<br/>growth, %</i> | <i>GDP<br/>growth,<br/>bln. UAH</i> | <i>Increase<br/>per<br/>invested<br/>UAH/UAH</i> |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1.                              | Affordable Loans 5-7-9%                                            | 18                                | 0,422                                        | 31,585                              | 1.755                                            |
| 2                               | Grants for Processing Enterprises                                  | 1,9                               | 0,037                                        | 2,769                               | 1.458                                            |
| 3                               | Industrial Parks                                                   | 0,9                               | 0,021                                        | 1,572                               | 1.746                                            |
| 4                               | Compensation to Farmers for the Purchase of Agricultural Machinery | 0,9                               | 0,043                                        | 3,218                               | 3.576                                            |
| 5                               | Demining of Agricultural Land                                      | 0,4                               | 0,007                                        | 0,524                               | 1.310                                            |
| 6                               | eOselya (Affordable Housing Program)                               | 1,8                               | 0,056                                        | 4,191                               | 2.329                                            |
| 7                               | Stimulation of Investment Demand                                   | 0,068                             | 0,001                                        | 0,075                               | 1.101                                            |
| 8                               | Microgrants "Your Own Business"                                    | 1,1                               | 0,016                                        | 1,198                               | 1.089                                            |
| 9                               | Grants for Combat Veterans                                         | 0,5                               | 0,007                                        | 0,524                               | 1.048                                            |
| 10                              | Grants for Orchards                                                | 0,320                             | 0,007                                        | 0,524                               | 1.637                                            |
| 11                              | Grants for Greenhouses                                             | 0,157                             | 0,003                                        | 0,225                               | 1.430                                            |
| Stimulation of consumer demands |                                                                    |                                   |                                              |                                     |                                                  |
| 12                              | «National Cashback»                                                | 0,4                               | 0,001                                        | 0,075                               | 0.187                                            |
| 13                              | «Winter support program»                                           | 7,9                               | 0,023                                        | 1,721                               | 0.218                                            |
|                                 | Total                                                              | 34,345                            | 0,64                                         | 47,9                                | 1,4                                              |

Compiled by the author and calculated according to data: [1]

Among the programs, the highest contribution to GDP growth was attributed to the «Affordable Loans 5-7-9%» and «eOselya» programs. Conversely, the smallest contributions were recorded for projects aimed at stimulating investment demand, such as grants for greenhouses and the «National Cashback» program. However, conclusions regarding the effectiveness of the «Winter Support program» and programs supporting large investment projects should be drawn cautiously, as both were launched only at the end of 2024.

To evaluate the efficiency of state expenditures on business and population support programs, the economic multiplier effect was calculated. This metric reflects how much GDP growth was generated per one hryvnia spent from the state budget on a particular project (see Table 1). Calculations were based on data as of the end of the third quarter of 2024, with the GDP totaling UAH 7,484.7 billion.

The analysis revealed that the program compensating agricultural producers for purchasing machinery demonstrated the highest efficiency, with a multiplier of 3.567 UAH per UAH spent. High performance was also observed in the «eOselya» program (2.329 UAH/UAH) and the «Affordable Loans 5-7-9%» program (1.755 UAH/UAH). In contrast, micro-grants for business and grants for war veterans showed the lowest efficiency, with multipliers of 1.089 and 1.048 UAH/UAH, respectively. Among consumer demand support programs, the "National Cashback" program had the lowest impact, with a multiplier of 0.187 UAH/UAH.

To enhance the efficiency of budgetary resources, the government should prioritize implementing systematic evaluations of budgetary programs to enable timely adjustments and assessments of their effectiveness. Additionally, challenging decisions regarding priority areas must be made. This includes increasing funding for programs with high multipliers, revising the terms of micro-grants and grants for war veterans to improve their outcomes, and reducing or suspending programs that demonstrated low economic impact overall.

### References:

1. Ministry of Economy of Ukraine (2024). *Impact of development programs on GDP in 2024*. Retrieved January 18, 2025, from <https://me.gov.ua/view/8a97dfac-44ec-4931-9372-004b1f516491>.
2. Made in Ukraine. (2023). *National platform "Made in Ukraine"*. Retrieved January 20, 2025, from <https://madeinukraine.gov.ua/#production>.

**Баскаков С. В.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА УСПІШНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Під час організаційних трансформацій питання корпоративної культури відіграють не менш важливу роль, ніж вирішення технічних завдань. Культура компанії часто стає прихованою перешкодою на шляху інновацій, створюючи бар'єри, які ускладнюють впровадження нових підходів. Вона формує ставлення персоналу до реформ, викликаючи як підтримку, так і спротив залежно від відповідності змін існуючим традиціям та цінностям.

Для забезпечення успішності трансформацій необхідно глибоко аналізувати культурні особливості підприємства. Корпоративна культура впливає на згуртованість колективу, створюючи у працівників почуття належності до спільної справи. Проте надмірна прихильність до усталених цінностей може стати стримувальним чинником у процесі адаптації до змін.

Зміцнення корпоративного духу має базуватися на збалансованому підході, що враховує як збереження важливих традицій, так і поступове впровадження інноваційних ідей. Коли зміни асоціюються зі втратою стабільності, працівники можуть чинити опір. Тому лідерам важливо демонструвати підтримку, пояснювати вигоди та сутність реформ, а також будувати відкриту комунікацію для мінімізації ризиків конфліктів.

Іноді внутрішні традиції можуть сприйматися працівниками як незмінна основа успішної діяльності. Це ускладнює сприйняття нових правил, адже зміна звичних норм здається загрозою для існуючої системи. Щоб уникнути таких проблем, необхідно пояснювати, як нові підходи можуть доповнювати або покращувати попередній досвід, забезпечуючи стійкий розвиток.

Для управлінців важливо усвідомлювати, що впровадження змін потребує не лише раціональних обґрунтувань, а й урахування емоційної складової. Нав'язування нових стандартів без обговорення з персоналом може викликати внутрішнє напруження. Лише залучення колективу до планування змін дозволить створити умови для їхньої підтримки. Відкрите обговорення із персоналом не лише знижує рівень спротиву, а й формує відчуття спільної відповідальності за результат.

Водночас реорганізатори мають знаходити баланс між нововведеннями та збереженням важливих аспектів корпоративної культури. Прогресивні ідеї слід інтегрувати так, щоб вони гармонійно співіснували з наявними цінностями, що

зміцнить довіру колективу до процесу змін. Тому критично важливо досягати компромісу, який поєднає сучасні підходи із традиційними перевагами підприємства.

Успішна трансформація можлива лише за умов стратегічного підходу, який враховує економічні інтереси, культурний контекст і потреби персоналу. Лідери змін повинні бути гнучкими у своїх діях, розуміти значущість традицій та діяти з повагою до історії підприємства. Це дозволить не лише подолати спротив, а й залучити колектив до побудови нової моделі роботи. Також варто забезпечити систему зворотного зв'язку, щоб кожен мав змогу висловити свої думки та пропозиції.

### **Список використаної літератури:**

1. Вараксіна, О., & Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення: 11.01.2025).
2. Обиденнова, Т., Баскаков, С., & Лісков, І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06) (дата звернення: 11.01.2025).

**Беззубко Б. І., к.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Донбаська національна академія будівництва і архітектури**

**Томаза Д. Г.,  
магістр,  
Донбаська національна академія будівництва і архітектури**

## **ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Важливим ресурсом, який потрібно економити, є енергія. Енергоефективність сприяє цілям стійкого розвитку, адже він максимізує використання ресурсів без шкоди для якості життя. Енергоефективність стає все більш важливою, оскільки розглядається як один з головних складових загальної енергетичної політики, а остання не може розвиватися у відриві від решти суспільства та економіки. Теж саме можна сказати і про енергоефективність, зростання якої несе в собі серйозні вигоди для всіх секторів. Економічна природа енергозбереження зумовлена, насамперед, тим, що воно об'єктивно виникає і

розвивається як певна господарська діяльність. Формування дієвого економічного механізму енергозбереження є актуальним завданням, оскільки він має гарантувати високу ефективність енергоспоживання як на етапі становлення ринкових відносин, так і при нормальному функціонуванні державних інститутів. У зв'язку з цим кінцевою метою і завданнями економічної діяльності суспільства є намагання забезпечити задоволення його різноманітних потреб при обмежених енергетичних ресурсах. Економічна природа енергозбереження зумовлена, насамперед, тим, що воно об'єктивно виникає і розвивається як певна господарська діяльність. Формування дієвого економічного механізму енергозбереження є актуальним завданням, оскільки він має гарантувати високу ефективність енергоспоживання як на етапі становлення ринкових відносин, так і при нормальному функціонуванні державних інститутів. У зв'язку з цим кінцевою метою і завданнями економічної діяльності суспільства є намагання забезпечити задоволення його різноманітних потреб при обмежених енергетичних ресурсах.

Енергоемність валового внутрішнього продукту (ВВП) України в 2 рази переважає рівень світового ВВП і майже в 3 рази перевищує рівень енергоемності промислово розвинених країн (табл. 1).

Таблиця 1. Рівень енергоемності ВВП за окремими країнами у 2023 р. [1]

| Країна               | Рівень енергоемності ВВП |
|----------------------|--------------------------|
| Данія                | 0,2                      |
| Франція              | 0,26                     |
| Німеччина            | 0,26                     |
| Швеція               | 0,23                     |
| Китай                | 0,35                     |
| Україна              | 0,89                     |
| У середньому у світі | 0,34                     |

На противагу розвинутим країнам, де політика енергоефективності є враховує економічну, соціальну та екологічну доцільність, для України вона є справою виживання, оскільки пов'язана з необхідністю забезпечення збалансованості енергоспоживання, подолання гострих соціальних наслідків, зокрема, які можуть виникнути через високі тарифи на комунальні послуги та кризи в енергетичному секторі.

Ефективне управління енергією – це запорука ефективного функціонування виробників-постачальників, розподільників і споживачів енергії. Однак, щоб ефективно управляти, необхідно чітко уявляти механізми її формування та процесу управління. В основі енергозбереження повинна знаходитися система енергоменеджменту (СЕМ) [2]. Мета енергетичного менеджменту – забезпечення підтримки ухваленню управлінських рішень при управлінні енергоспоживанням на всіх рівнях господарювання. Економію енергоресурсів у процесі транспортування та споживання енергії слід розглядати з позиції системного



підходу як комплексне скорочення витрат на виробництво енергії, продукції та послуг.

Система СЕМ – це безперервно функціонуюча система, що дозволяє з високою достовірністю планувати енергоспоживання підприємства; розраховувати показники енергоефективності; виявляти причини відхилень показників енергоефективності від прогнозованих значень; проводити коригувальні заходи. Головними завданнями впровадження СЕМ є:

1) необхідність автоматизувати не лише процес збирання, обліку, аналізу даних з енергоспоживання, а й коригування програм енергозбереження відповідно до змін у паливно-енергетичному балансі підприємства, виявлення резервів енергозбереження, з розробкою інноваційних підходів до енергозбереження.

2) Здійснення енергетичного аудиту.

3) Формування енергетичної політики

На національному рівні вдосконалення стратегічного управління енергоефективністю на засаді енергоменеджменту повинно здійснюватися на основі розробки державних цільових програм енергоефективності, вдосконалення ринку енергосервісу; стимулювання впровадження ВЕД; розвитку енергомаркування і енергодизайну.

### **Список використаної літератури:**

1. Науковий звіт. Національний фонд досліджень України. URL: [https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/2020.02\\_0231\\_pimonenko](https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/2020.02_0231_pimonenko).

2. Беззубко Б.І., Томаза Д.Г. Вдосконалення стратегічного управління енергоефективністю на основі енергоменеджменту. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 9 (9). С. 285-395.

**Безугла Ю. Є., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

### **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Одним із домінантних завдань для більш оперативного розвитку виробничого потенціалу є його структурна перебудова. Визначену перебудову можна здійснити, з одного боку, шляхом впровадження ефективної політики реструктуризації та санації для підприємств, які мають високий рівень потенціалу та конкурентоспроможності, а з іншого – завдяки повному перепрофілюванню

збиткових або банкрутуючих підприємств. Практичний досвід українських промислових підприємств показує, що процеси реструктуризації часто відбуваються в критичних ситуаціях, коли результати виробничої діяльності різко погіршуються або виникають значні проблеми із платоспроможністю. У таких випадках промислове підприємство має обмежений час для підготовки реструктуризаційних заходів. Саме тому, в сучасних умовах будь-яке промислове підприємство, незалежно від свого стану (кризового, передкризового чи стабільного), повинно своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, щоб забезпечити свою стратегічну ефективність функціонування та розвитку. Для цього необхідно розробити спеціальний економічний механізм, який забезпечить адекватну реакцію на визначені реструктуризаційні зміни.

Однією з ключових проблем, що виникають під час реструктуризації, є те, що керівництво промислових підприємств не завжди в змозі забезпечити наявність висококваліфікованого персоналу в усіх вузькоспеціалізованих сферах. У цьому контексті фахівці, які надають консалтингові послуги можуть запропонувати необхідну кваліфіковану підтримку, здійснюючи такі заходи, як реструктуризація та реорганізація (проблемних) промислових підприємств. Досвід українських промислових підприємств, які залучили інвестиційні ресурси, зокрема іноземні, свідчить про те, що успішно функціонують лише ті підприємства, які здійснили певні зміни: адаптували або переглянули свою стратегію, переорієнтувалися на виробництво товарних груп, що користуються попитом на ринку, реалізували структурні перетворення та змінили систему управління.

Отже, оцінку рівня ризику реструктуризації доцільно проводити за різними напрямками з використанням таких якісних і кількісних методів його вимірювання як статистичний, аналітичний, доцільності витрат, метод аналогів, експертна оцінка тощо. Саме тому, промислові підприємства, які стикаються з проблемами платоспроможності, повинні застосовувати стратегічні реструктуризаційні заходи в процесі виявлення визначених проблем, не чекаючи їх загострення та критичної стадії. Основними етапами визначеного процесу є: діагностика, аналіз причин неплатоспроможності, ухвалення антикризових рішень та реалізація практичних заходів, оцінка загального стану промислових підприємств та фінансово-виробничих причин зниження рівня рентабельності. Головною причиною, що спонукає промислові підприємства до реструктуризації, є бажання підвищити показники ефективності фінансово-господарської діяльності. На підприємстві має проводитися постійний моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для формування фінансово-виробничого аналізу суб'єкта господарювання. У разі потреби структурна перебудова може бути реалізована у формі реорганізації, що передбачає зміну організаційної структури та впровадження стратегічних інноваційних технологій.

## Список використаної літератури:

1. Klemparsky M.M, Kosareva I.P., Bezugla J. E. Strategic influence of external sphere on machine-building enterprises activity. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 1, No 24. P.374-382.
2. Prokhorova V., Bezuhla Y., Koleshchuk O., Zaitseva A. Formation of economic freedom and entrepreneurial culture as strategic dominants of enterprise development transparency. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* 6/13 (126), 2023.

**Васильєва М. О.,**  
**старший викладач кафедри економіки та менеджменту,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ВИДИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Бенчмаркінг є одним із ключових інструментів стратегічного управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації в умовах сучасного ринкового середовища. Його методологія дозволяє аналізувати й порівнювати бізнес-процеси, результати діяльності та підходи до управління як із внутрішніми показниками організації, так і з найкращими практиками інших компаній чи галузей. Впровадження бенчмаркінгу вимагає значних ресурсів, доступу до релевантної інформації та здатності правильно інтерпретувати результати. Серед ризиків — некоректна адаптація рішень, обмеження галузевих чи функціональних рамок і можливість втрати унікальності організації.

В ході розвитку бенчмаркінгу як одного з найбільш ефективних методів удосконалення роботи організації склалося чотири основні його види [1-6]:

1. Внутрішній бенчмаркінг здійснюється у компанії, його основою є зіставлення характеристик близьких чи схожих процесів, продуктів чи послуг. Особливістю даного виду бенчмаркінгу є обмеженість результатом у зв'язку з обмеженістю поля порівняння, тому результати можуть виявитися упередженими. Внутрішній бенчмаркінг є потужним інструментом для покращення внутрішньої ефективності організації. Його основною перевагою є можливість швидкого доступу до інформації та адаптації найкращих практик у межах однієї корпоративної культури. Однак, для забезпечення довгострокового успіху, важливо уникати надмірної ізоляції від зовнішнього середовища, використовуючи внутрішній бенчмаркінг у поєднанні з іншими підходами, такими як зовнішній чи функціональний бенчмаркінг.

2. Зовнішній бенчмаркінг полягає у вивченні й оцінці показників діяльності, процесів, стратегій чи продуктів інших організацій, зокрема конкурентів чи лідерів галузі. Головною метою зовнішнього бенчмаркінгу є виявлення передових практик, що можуть бути інтегровані у процеси власної організації з метою підвищення її результативності. Цей вид бенчмаркінгу виступає дієвим засобом оптимізації діяльності підприємства та забезпечення зростання його ефективності. Однак його застосування потребує ретельного підходу до вибору об'єктів аналізу, адаптації найкращих практик та оцінки власних ресурсів. Правильне використання методології бенчмаркінгу здатне забезпечити довгострокові конкурентні переваги, але нехтування потенційними недоліками може звести позитивний ефект нанівець.

3. Функціональний бенчмаркінг спрямовано порівняння процесів організації зі схожими процесами іншої організації у сфері діяльності. При застосуванні етичних та легальних методів отримання інформації можуть бути отримані об'єктивні та необхідні результати аналізу. Функціональний бенчмаркінг слугує дієвим засобом для запровадження інноваційних підходів та підвищення ефективності окремих бізнес-функцій організації. Його перевага полягає у можливості запозичення кращих рішень із різних галузей, що стимулює нестандартне мислення та оптимізацію процесів. Водночас успішність цього підходу значною мірою залежить від здатності організації адаптувати нові практики до своїх реалій та уникати спроб прямого копіювання, що може призвести до небажаних наслідків. Використання функціонального бенчмаркінгу має бути збалансованим і спрямованим на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

4. Узагальнений бенчмаркінг – порівняння з компаніями-маяками у своєму сегменті. Більшість таких організацій публікують свої результати у відкритих джерелах, що полегшує запозичення досвіду та інформації. З даних про процеси і підходи до роботи вибираються найбільш придатні для адаптації в умовах своєї організації. Узагальнений бенчмаркінг є потужним інструментом для пошуку універсальних рішень і впровадження інновацій, спрямованих на довгострокове вдосконалення організації. Його головна перевага – орієнтація на практики, які виходять за межі галузевих обмежень, що сприяє розвитку креативності та впровадженню міжгалузевих інновацій. Однак для досягнення максимального ефекту цей підхід потребує ретельної адаптації до умов конкретного бізнесу, врахування галузевої специфіки та уникнення ризиків уніфікації, які можуть знижувати конкурентоспроможність організації.

Отже, бенчмаркінг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності завдяки системному вивченню та впровадженню на підприємстві найкращих елементів діяльності конкурентів. Крім того, він дозволяє запозичити і адаптувати передовий досвід успішних компаній як у межах досліджуваної галузі, так і поза її межами. Проте його ефективність залежить від

системного підходу, правильного вибору об'єктів аналізу та здатності організації впроваджувати зміни з урахуванням власних особливостей. Таким чином, бенчмаркінг є не просто засобом підвищення ефективності, а стратегічним інструментом, який дозволяє організаціям формувати нові стандарти якості та лідерства.

### **Список використаної літератури:**

1. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13-20.
2. Лещук Г. В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 100-105.
3. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Т. 9. №. 3. С. 533-540.
4. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємствами. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153-158.
5. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *БізнесІнформ*. 2019. №5. С. 197-203.
6. Яременко Л. М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України / Л. М. Яременко, Я. А. Пономаренко // *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1246-1249.

**Вовчак О. Д., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

**Канцір І. А., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, глобалізацією, інтенсивним розвитком технологій та зростаючою конкуренцією. У таких умовах суб'єкти господарювання змушені шукати нові підходи до управління фінансами, які забезпечать їхню адаптивність, стабільність і стійкість.

Інновації в управлінні фінансами – це впровадження нових методів, технологій, інструментів та підходів, які спрямовані на оптимізацію процесів управління фінансовими ресурсами, зниження ризиків і підвищення ефективності діяльності підприємств, організацій чи державних структур. Інноваційні рішення дозволяють адаптувати фінансове управління до змін економічних умов, технологічного прогресу та нових викликів глобального ринку.

Ключовими аспектами інновацій в управлінні фінансами виступають: цифровізація, використання новітніх фінансових інструментів, фокус на екологічну та соціальну складову (ESG), інновації в управлінні ризиками, персоналізація та автоматизація клієнтського обслуговування.

Ключові аспекти цифрової оптимізації сфери фінансового управління на підприємствах включають в себе впровадження автоматизованих систем обліку та аналізу, що дозволяють швидко та точно обробляти великі обсяги даних, а також забезпечують регулярний моніторинг фінансової діяльності. Одним з ключових аспектів є використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників та розробки стратегій управління ризиками. Також важливою складовою є впровадження хмарних технологій для забезпечення доступності та безпеки фінансової інформації, а також для сприяння спільній роботі та обміну даними між структурними підрозділами підприємства. Крім того, цифрова оптимізація передбачає впровадження мобільних додатків та онлайн-сервісів для зручного ведення фінансового обліку та взаємодії з клієнтами і бізнес-партнерами. Відтак, саме цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності та продуктивності фінансового управління на підприємствах, а також допомагає їм адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі [1].

Основними аспектами інновацій в управлінні фінансами виступають:

- інновації у фінансовому плануванні та аналізі (використання аналітичних платформ на основі штучного інтелекту для прогнозування доходів та витрат; впровадження інтегрованих фінансових моделей, які дозволяють симулювати різні сценарії розвитку);
- автоматизація фінансових процесів (використання ERP-систем (наприклад, SAP, Oracle Financials) для управління бюджетами, обліком та звітністю; розробка алгоритмів для автоматизації обробки фінансових операцій);
- фінансовий інжиніринг (розробка нових фінансових продуктів, таких як деривативи, структуровані кредити чи інструменти ризик-менеджменту; використання сучасних підходів до управління ризиками, зокрема VaR (Value at Risk) або CVaR (Conditional Value at Risk);
- впровадження фінансових технологій (FinTech) (інтеграція блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки фінансових транзакцій; використання мобільних платіжних рішень і хмарних технологій для зберігання та обробки даних);
- інновації у фінансуванні (краудфандинг та краудінвестинг як альтернативні джерела залучення капіталу; застосування зелених облігацій для фінансування екологічних проектів);
- побудова стійких фінансових моделей (врахування ESG-факторів (екологічні, соціальні та управлінські критерії) у процесах прийняття рішень; впровадження інноваційних підходів до оцінки фінансового впливу кліматичних ризиків.);

– цифрові інструменти в управлінні фінансами (використання big data для глибокого аналізу фінансових трендів; застосування роботизованої автоматизації процесів (RPA) для рутинних фінансових операцій).

Інновації у фінансовому управлінні сприяють зниженню витрат та оптимізації ресурсів завдяки новим технологіям; поліпшенню моніторингу фінансових потоків та запобігання шахрайству, оптимізації процесів управління ризиками; швидкій адаптації до змін економічного середовища та ринкових умов, підвищенню конкурентоспроможності; удосконаленню механізмів стратегічного планування.

Ключовими аспектами інновацій в управлінні фінансами виступають цифровізація, використання новітніх фінансових інструментів, фокус на екологічну та соціальну складову (ESG), інновації в управлінні ризиками, персоналізація та автоматизація клієнтського обслуговування.

### **Список використаної літератури:**

1. Галькевич М. В., Гуренко Т. О., Андрійчук А. С. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>.

**Гнатюк О. П., к.е.н.,**  
**доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та**  
**інформаційних дисциплін,**  
*Черкаська філія ПВНЗ Європейський університет*

**Олексюк М. Я.,**  
**аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,**  
*ПВНЗ Європейський університет*

**Башота Д. І.,**  
**аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,**  
*ПВНЗ Європейський університет*

### **ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ І ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**

Основні проблеми розвитку фінансових відносини в умовах сьогодення виступає час безпосередньо пов'язаний з питаннями майбутньої трансформації соціально- економічної системи, який стала неминуча в силу наростаючого розповсюдження в країні цифрових технологій. По суті, фінансова система стає важливою ланкою яка приходить не просто економічний розвиток, як прийнято

сприймати останні століття, а йдеться мова про глибоку громадську трансформацію її, відповідно, виникають проблеми визначення її нового змісту на етапі. Тому, все гостріше проявляє себе протиріччя що виникають при формуванні фінансово стабілізаційних та економічних напрямів розвитку у сучасних трансформаційних умовах. Тому є характерним у цьому намагання досягати високої стабільності української фінансової системи при явних обмеженнях в економічному потенціалі розвитку.

Незважаючи на всі намагання держави, стан фінансової системи в теперішній відчуває постійне коливання та нестабільність, по-перше, послідовно це кредитний ризик, який був головним проблемам банківського сектора в останні роки, в частці збільшення частки прострочених заборгованості. По-друге, ризики ліквідності незважаючи та середні показники відчувається наявність нестабільності в валютній ліквідності, тобто при достатності ресурсів інфляційні процеси переважають. По-третє, практично відновлено рівень прибутковості банківської діяльності, тобто при зниженні маржі за новими кредитами там і зростають чисті процентні доходи, що у розкритті дозволяє при активному продовженні портфеля кредитів забезпечувати його якісне покращення.

Можна спостерігати тенденції розширення видачі нові кредити, що відображається в зростанні, що відновилося кредитна заборгованість корпоративний клієнти, які у сучасному році виросли на 4,1 відсотка проти торішнього. Разом з тим в банківській сфері стало зростання ставлення до формованих резервів можливі втрати в загальному обсязі видачі кредитів, що підлягають поверненню [1].

Необхідно приділити увагу також дослідженню проблем нового наповнення макроекономіки, тобто політиці у посткризовому розвитку. Необхідно н а нашу думку переорієнтувати макроекономічне регулювання на фінансовий аспекти, необхідно створити нову підсистему антициклічного впливу на господарювання і ринкову кон'юнктуру.

Треба намагатися перепрофілювати напрями фінансової стабілізації в країні, можливо за рахунок оновлений змісту фінансової системи, яка в свою чергу має стати важливо передумовою соціально-економічній трансформації, який дозволить перевершити обмеження сучасного протиріччя фінансової стабільності і економічного розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Концепція безпеки комерційного банку. Студентські матеріали. URL: [https://stud.com.ua/170039/finansi/kontseptsiya\\_bezpeki\\_komertsijnogo\\_banku\\_godini](https://stud.com.ua/170039/finansi/kontseptsiya_bezpeki_komertsijnogo_banku_godini) (дата звернення: 05.04.2024).

2. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Серпень 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Strategy\\_finsector\\_NBU.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=4).



*Голинський Ю. О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів  
Докторант Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долишнього  
НАН України, м. Львів*

## **БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

Бюджетне планування є ключовим інструментом управління державними фінансами, який сприяє економічній стабільності та розвитку країни. В Україні система бюджетного планування зазнала значних змін у зв'язку з впровадженням середньострокового бюджетного планування, що є важливим кроком у забезпеченні прогнозованості та ефективності використання бюджетних коштів.

Процес бюджетного планування в Україні базується на кількох ключових принципах:

1. Програмно-цільовий підхід – використовується для забезпечення прозорості та результативності бюджетних витрат.

2. Середньострокове бюджетне планування – передбачає розробку бюджету не лише на один рік, а й на три роки, що дає змогу краще прогнозувати фінансові показники.

3. Прозорість та підзвітність – публічність бюджетного процесу забезпечує залучення громадськості та зменшує ризики неефективного використання коштів.

4. Збалансованість бюджету – передбачає досягнення оптимального співвідношення між доходами та видатками держави.

Ефективне бюджетне планування сприяє зміцненню фінансової системи держави через такі аспекти:

1. Підвищення прогнозованості економічної політики. Чітко визначені фінансові цілі та пріоритети зменшують ризики макроекономічної нестабільності.

2. Зменшення бюджетного дефіциту. Завдяки контролю за видатками та оптимізації доходів знижується потреба в запозиченнях, що сприяє стабільності фінансової системи.

3. Оптимізація боргового навантаження. Системний підхід до планування державного боргу дозволяє уникнути критичного зростання боргових зобов'язань.

4. Ефективний розподіл ресурсів. Чітко визначені пріоритети сприяють спрямуванню фінансових ресурсів на стратегічно важливі напрями розвитку.

Незважаючи на досягнення, система бюджетного планування стикається з низкою викликів:

1. Висока невизначеність економічного середовища. Війна, економічні кризи та зовнішні шоки ускладнюють прогнозування бюджетних доходів і видатків.

2. Обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів. Залежність від міжнародних фінансових інституцій робить необхідним забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам.

3. Необхідність покращення управління державними фінансами. Важливою є подальша цифровізація процесів та впровадження сучасних підходів до моніторингу виконання бюджету.

4. Рівень децентралізації. Забезпечення ефективного бюджетного планування на рівні територіальних громад залишається актуальним завданням.

Бюджетне планування відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості публічних фінансів України. Впровадження середньострокового планування, програмно-цільового методу та цифровізації процесів сприяє підвищенню ефективності управління державними коштами. Проте, для досягнення фінансової стабільності необхідно зосередитися на мінімізації ризиків, підвищенні прогнозованості та посиленні контролю за виконанням бюджету. Успішне бюджетне планування стане основою для стійкого економічного розвитку України.

### **Список використаної літератури:**

1. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2010.
2. Міністерство фінансів України. «Офіційні звіти щодо виконання бюджету». [Електронний ресурс]. URL: <https://mof.gov.ua>.
3. Світовий банк. «Public Expenditure Review: Ukraine». [Електронний ресурс]. URL: <https://documents.worldbank.org>.
4. OECD. «Ukraine: Public Governance Review». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.oecd.org>.

**Гораль Л. Т., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ**

**Хом'як О. В.,  
аспірант кафедри нафтогазової інженерії і технологій,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава**

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Стан енергетичної безпеки та її вплив на економічну та національну безпеку сьогодні вже є одним з питань щоденного обговорення. Вплив енергетики на темпи соціально-економічного розвитку, на макроекономічні показники кожної окремої країни та її міжнародні відносини визначає актуальність даного питання,

тому значна кількість вчених як в Україні, так і у світі повернулися до дослідження ефективності функціонування енергетичних підприємств.

Енергетична безпека розглядається як «сукупність безпекових гарантій щодо постачання енергії, забезпечення балансу між обсягами виробництва та споживання, а також належний розвиток технологій та енергетичної інфраструктури, що має орієнтацію на сталість та незалежність» [Е. Ліпперт, 1]. Н. Рябець та І. Тимків, оцінюючи внесок вчених в розвиток вчення про енергетичну безпеку, сформуvalи концепт енергетичної безпеки, в якому виділили такі складові як: постачання енергії; диверсифікація джерел енергії; енергоефективність; геополітична стійкість та стабільність; сталість та ринковий механізм встановлення цін на енергоносії [2] тощо. Ми б ще доповнили даний перелік цифровізацією галузі (яку можна віднести до елементу енергетичної безпеки, але лише частково).

Зважаючи, що енергетичні підприємства вже тривалий час (як, зрештою, і вся економіка України) працюють в умовах невизначеності, то зрозуміло є складність прийняття управлінських рішень та стратегічного планування. Однак розвиток енергетичних підприємств (особливо енергогенеруючих, енергорозподільних, газопостачальних) прямо залежить від можливості залучення інвестицій в галузь. Проте треба зважати не тільки на можливість фізичного руйнування/знищення, але й на ті інвестиційні ризики, які притаманні економіці воюючої країни, так як відповідальність за здійснення інвестиційного проекту та за ризики, пов'язані з ним, лягають на інвестора в стадії прийняття інвестиційного ризику. Розглядаючи різні групи ризиків, вважаємо що до інвестиційних ризиків в енергетиці найбільшою мірою можна віднести ризики від вкладення коштів у виробничу та невиробничу сфери економіки і, виходячи з цього, планувати управлінські дії.

Зрозуміло, що рівень оцінювання ймовірності настання ризикової події в нашому випадку буде близьким до 1, то базуючись на матриці вибору стратегії управління інвестиційним ризиком, запропонованій О. І. Дорош та ін. [3], основними стратегіями можуть бути страхування або передача інвестиційного ризику, тобто передача відповідальності за наслідки реалізації ризику третій особі. Цей висновок приводить до розуміння найшвидшої реалізації державою механізму страхування воєнних ризиків, першим кроком якого став Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків» № 3497-IX від 22.11.2023 р. та Постанова правління Національного банку України № 201 від 29.12.2023 р. «Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика».

## Список використаної літератури:

1. Lippert E. Energy security concepts and policies. In handbook of energy security. Springer. 2020. P. 1-22.
2. Рябець Н.М., Тимків І.В. (2024). Глобальна енергетична безпека: концепт, фактори та шляхи забезпечення економіка та суспільство. Випуск № 61, URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-120>.
3. Греськів І. Р., Стасюк Н. Р., Дорош О. І. (2015) Характеристика інвестиційних ризиків та особливості процесу управління ними. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4052>.

**Гребенюк Г. М., к.е.н.,**  
**доцент кафедри економіки та менеджменту,**  
*Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

Від ефективності роботи управлінського персоналу, яка полягає у розробці, організації виконання, контролю та оновлення всіх процесів з виробництва, залежить продуктивність діяльності будь-якого підприємства. Управлінський персонал з високою мотивацією до досягнення заданих цілей забезпечує плідну працю підлеглих та всього підприємства загалом. Тому першочерговим завданням у системі управління персоналом підприємства завжди є розв'язання питань з забезпечення високого рівня мотивації щодо ефективної праці серед управлінського складу.

Заробітна плата та різноманітні соціальні пакети належать до традиційних методів мотивації, на ринку праці вони використовуються більшістю організацій. Інші методи і засоби, що підвищують мотивацію співробітників підприємств, можна віднести до нетрадиційних методів мотивації. На теперішній час співробітники обирають компанії не тільки за рівнем оплати праці, вона для більшості перестала бути основним фактором мотивації. Претенденти на вакантні посади стали очікувати і вимагати від робочого місця чогось більшого, ніж гідний дохід [1].

До нетрадиційних методів мотивації працівників апарату управління відносяться:

1. Моральні заохочення. Відбувається передача інформації про заслуги працівника до соціального середовища.
2. Турбота про працівника. Представляє собою особливий спосіб організації атмосфери в колективі, де акцент робиться на неформальні відносини та широкий спектр можливостей для особистого спілкування між співробітниками. Керівник, беручи на себе відповідальність за проблеми і труднощі підлеглих, стає авторитетною та шанованою особою.

3. Організаційні стимули. Представляють собою стимулювання змістом, умовами та організацією праці. Наприклад, це може бути автономія в роботі, право на самоконтроль, стимулювання вільним часом або гнучким графіком, договірні форма зайнятості тощо.

4. Участь в управлінні. Це участь у виробленні та ухваленні рішень, а також повний та своєчасний доступ до інформації.

5. Участь у співвладі. Представляє собою участь у прибутку та у капіталі.

6. Кар'єра та розвиток. Можливість планувати свій кар'єрний шлях, короткострокове та довгострокове навчання, підвищення на посаді, наставництво та роботу з кадровим резервом.

З вище розглянутого можна зробити висновок, що саме корпоративна культура і є тим елементом організаційного процесу, який відповідає за задоволення потреб співробітників організації та зростання їх мотивації. Кожен співробітник повинен бачити результати своєї праці та їх вплив на роботу всієї організації. Працівникам апарату управління повинно подобатися те, чим вони займаються, сам робочий процес повинен стати мотиватором з елементом азарту та виклику. Самовдосконалення та розкриття свого потенціалу є найвищою потребою кожної людини, з цим варто працювати, допомагаючи працівникам професійно рости та відкривати нові можливості. Це прямі мотиви, на яких повинна робити акцент потужна корпоративна культура організації, щоб зменшити рівень емоційного тиску на співробітників, перемістити концентрацію уваги з мети «заробити якомога більше» на професійне зростання та не допустити стану «інерції» і пасивності [2].

Система мотивації працівників апарату управління має бути прозорою та зрозумілою для усунення відчуттів несправедливості та порівняння. За якісне виконання роботи, ініціативу та нові ідеї, за творчий підхід до вирішення актуальних питань працівник апарату управління має отримувати відповідну винагороду та визнання з боку керівництва та інших колег. Таким чином, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних та нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність роботи організації та її конкурентоспроможність.

### **Список використаної літератури:**

1. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379/366>.
2. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Том 1. Випуск 1. С. 122-130.

**Грицай О. Ю.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ**

У сучасних умовах ринку невиконання належного рівня управління інвестиційною політикою ускладнює просування підприємств на локальних, регіональних та світових ринках. Стратегічні результати діяльності підприємств виявляються через інвестиційні зміни в обсязі власного капіталу за звітний період. Здатність підприємств забезпечувати стабільне інвестиційне зростання власного капіталу можна оцінити за допомогою системи фінансово-стратегічних показників. Показники фінансових результатів відображають загальну ефективність діяльності підприємства в усіх його сферах: виробництві, збуті, постачанні, фінансах та інвестиціях. Вони є основою для управління інвестиційною політикою підприємства та зміцнення фінансових відносин з усіма учасниками ринку.

Головним завданням інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємств та управління інвестиційною політикою в сучасних умовах є їх поглиблення і розвиток відповідно до потреб користувачів цієї інформації. Це забезпечує можливість прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень на її основі. Крім того, під час аналізу слід враховувати специфіку підприємств, яка впливає на формування системи ключових показників інноваційно-інвестиційного управління та методів його оцінки.

Отже, у сучасних трансформаційних умовах проведення інвестиційного реформування підприємств є необхідним, оскільки це зумовлює ряд стратегічних завдань, серед яких: максимізація прибутку підприємства; оптимізація структури капіталу та забезпечення фінансової стійкості; досягнення прозорості фінансово-економічного стану для власників, інвесторів і кредиторів; підвищення інвестиційної привабливості підприємства та створення ефективного механізму управління; а також використання ринкових механізмів для залучення фінансових ресурсів. Саме тому, успішне вирішення проблеми прийняття рішень в управлінні інвестиційною політикою підприємства залежить від розробки трансформаційних й альтернативних адаптивних рішень. При цьому завжди існує ризик, що деякі з найкращих альтернатив можуть бути пропущені. Тому зазвичай зусилля зосереджуються на ретельному адаптивному виявленні та обґрунтуванні всіх можливих варіантів. Допустимі альтернативи обираються з урахуванням адаптивних обмежень, можливостей підприємства та відповідних трансформаційних критеріїв.

## Список використаної літератури:

1. Cucchiella, F., D'Adamo, I. & Gastaldi, M. (2018). Future trajectories of renewable energy consumption in the European Union. Resources, 7, 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/resources7010010>.
2. Charan R. and Carey D. and Barton D. 2019. Talent wins: on a new approach to realizing HR potential (Olymp-business) 224 p.
3. Forsman H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors / H.Forsman // Research Policy. – 2011. – Vol. 40, Issue 5. – P. 739-750.
4. Horng J.S. Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants/ Horng J.S., Chou S.F., Liu C.H., Tsai C.Y. // Tourism Management. – 2013. – Vol. 36. – P.15-25.

**Загорецька О. Я., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

**Загорецький Л. Ю.,  
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

**Бокій О.,  
студент. гр. ЕКМ-21 кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

## ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СПОРТТОВАРІВ В УМОВАХ ШОКОВИХ ЗБУРЕНЬ

Ринок спорттоварів зазнає значних змін під впливом глобальних та локальних шоків, таких як пандемії, економічні кризи, військові конфлікти тощо. Та спорт та спортивні товари все ширше проникають в життя людей, виходять за рамки суто професійної сфери або тільки рухової активності та здорового способу життя. Основна частка світового виробництва спортивних товарів (близько 65%) зосереджена в Китаї, проте у цій країні відсутні відомі спортивні бренди світового рівня [1].

В Україні сектор спортивного ритейлу лише почав активно розвиватися перед початком війни у 2022 році. Одна з головних проблем галузі – значна залежність від імпорту. Велика частка спортивних товарів постачається саме з Китаю (64% від загального обсягу імпорту), тоді як В'єтнам забезпечує 7%, а Бангладеш – 6%.

Наразі основними споживачами спортивного інвентарю в Україні є представники «середнього класу». Прогнозується, що до 2027 року ключова категорія покупців, тобто люди віком 20-40 років, значно зменшиться у чисельності. Згідно з щорічним аналітичним звітом Всесвітньої федерації індустрії спортивних товарів (WFSGI) та консалтингової компанії McKinsey & Company, після стрімкого зростання попиту на спортивний одяг, взуття та інвентар під час пандемії, у 2023 році спостерігається зниження продажів у цій сфері. Споживачі все частіше роблять вибір на користь економії через нестабільну економічну ситуацію та можливі ризики глобальної рецесії. [2].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило стрімке зростання інфляції у світі, особливо в Європі, де у 2022 році вона досягла найвищих показників за останні 40 років. Лише 6% компаній, що спеціалізуються на виробництві спортивних товарів у США та Європі, впевнені у своїй стабільності та ефективності. Основними викликами для галузі стали зниження попиту та надлишкові запаси продукції, що, за прогнозами 22% керівників, може призвести до скорочення виручки та маржі на понад 5%. Більше половини споживачів уже заявляють про намір зменшити витрати на спортивні товари, а близько 20% планують віддавати перевагу більш доступним брендам.

В умовах невизначеності у світовому контексті тенденції ринку спорттоварів будуть формуватися під впливом таких факторів:

- Технологічні інновації та автоматизація виробництва – розвиток нових технологій, застосування штучного інтелекту, роботизація процесів виробництва.
- Зростаюча популярність екологічно чистих товарів – посилення попиту на екологічно відповідальну продукцію, застосування біорозкладних матеріалів.
- Розвиток цифрової торгівлі та маркетплейсів – збільшення ролі електронної комерції, використання великих даних для персоналізованого маркетингу.

Зміни у поведінці споживачів через соціально-економічні фактори – вплив економічної нестабільності на купівельну спроможність та пріоритети споживачів. Політична та регуляторна стабільність – вплив міжнародних санкцій, змін у законодавстві щодо імпорту та експорту спорттоварів. Глобальні логістичні виклики – проблеми у ланцюгах постачання, підвищення вартості транспортування та матеріалів. Соціальні тренди та популяризація здорового способу життя – зростання попиту на спортивні товари через усвідомлення важливості активного способу життя.

Ринок спортивних товарів в Україні можна поділити на кілька ключових сегментів:

Одяг та взуття для спорту – включає як професійний спортивний одяг (для бігу, футболу, баскетболу тощо), так і casual-варіанти, які використовуються в



повсякденному житті.

Спортивне обладнання та інвентар – тренажери, велосипеди, гантелі, фітнес-резинки, м'ячі, тенісні ракетки та інші аксесуари.

Товари для активного відпочинку – туристичне спорядження, ролики, самокати, скейтборди, спорядження для плавання, лижний інвентар.

Харчові добавки та спортивне харчування – протеїни, амінокислоти, енергетичні батончики, гейнери.

Ринок спортивних товарів в Україні має різноманітну структуру. За даними CBRE Ukraine, приблизно 55% цього сегмента займають монобрендові мережі, тоді як частка мультибрендових магазинів становить близько 45%. Серед монобрендових операторів представлені такі відомі компанії, як Adidas, Nike, New Balance, Under Armour, Reebok, Puma та інші. До мультибрендових мереж входять Athletics (Sportmaster), Intersport, «Мегаспорт», «Марафон», «Делта Спорт» тощо [3]. На українському ринку присутні більшість популярних міжнародних монобрендових мереж, а також декілька мультибрендових ритейлерів, які активно розширюють свою діяльність не лише в Києві, а й у регіонах. Водночас такі міжнародні компанії, як Adidas, Nike, Puma та «Делта Спорт», працюють в Україні понад 20 років. [4]. На ринку представлені також і українські виробники - Sportko (боксерські аксесуари), Inter Atletika (тренажери), Viking (спортивний одяг і екіпірування).

Найбільшими ритейл-операторами на українському ринку спортивних товарів за кількістю магазинів є мережі «Athletics» та «Адідас-Україна». В умовах зниження купівельної спроможності та зростання інфляції таким брендам, як Adidas, необхідно сфокусуватися на ключових стратегічних напрямках для збереження своїх позицій.

Серед основних тактик адаптації до кризових умов можна виокремити:

- проведення міжсезонних розпродажів;
- акційні пропозиції до святкових періодів та комерційних заходів;
- запровадження програм лояльності, таких як «Юніверс»;
- надання бонусної VIP-карти зі знижкою 30% для постійних клієнтів та партнерів компанії;
- впровадження додаткових бонусів для покупок на суму від 4000-5000 грн, наприклад, безкоштовне отримання аксесуара чи спортивного одягу.

Окрім цінових стимулів, доцільним є впровадження нецінових стратегій для зміцнення позицій бренду, зокрема:

- розвиток онлайн-продажів та цифрових каналів взаємодії з клієнтами;
- акцент на універсальність і практичність продукції;
- співпраця з великими фітнес-клубами та онлайн-платформами для тренувань;

- колаборації з популярними блогерами, інфлюенсерами та онлайн-курсами у сфері фітнесу та здорового способу життя;
- партнерство з відомими українськими спортсменами;
- підтримка локальних спортивних подій та адаптація пропозицій під специфіку регіональних ринків.

Застосування комплексного підходу допоможе брендам ефективніше реагувати на зміни в економічному середовищі та зберігати лояльність споживачів.

### **Список використаної літератури:**

1. Ільчук О., Миськів Г. (2023), Міжнародні практики підтримки експортерів, *Economy and Society*, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2264>,
2. Pro-Consulting (2024), Аналіз ринку одягу і взуття в Україні, [Онлайн], URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynkaodezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2024-god>,
3. RAU (2023), Athletics та Sportmaster у новинах компаній, [Онлайн], URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/athletics-sportmaster/>.
4. Freever (2023), Топ-10 брендів спортивного одягу, URL: <https://freever.ua/obzor/top-10-brendov-sportivnoj-odezhdy>.

**Каспрук О. В.,  
аспірант,**

*Національний університет водного господарства та природокористування,  
м. Рівне*

### **РОЗВИТОК НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЦЕМЕНТУ**

Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємств цементної промисловості набуває особливої актуальності. Цементні заводи України, оснащені морально й фізично застарілим обладнанням, є одним із найбільших джерел екологічного забруднення та становлять загрозу для здоров'я населення прилеглих територій [1]. Інтеграція концепції КСВ в господарську діяльність дозволить зменшити негативний вплив від виробництва цементу на навколишнє середовище.

Аналіз тенденцій розвитку наукових досліджень соціальної відповідальності цементних підприємств проводився автором за допомогою програмного забезпечення VOSviewer 1.6.20. Для пошуку наукових публікацій було обрано наукометричну базу даних Scopus із застосуванням таких ключових словосполучень: «social responsibility» та «cement». На рисунку 1 візуалізовано

використання ключових слів у дослідженнях соціальної відповідальності підприємств з виробництва цементу впродовж 2005-2020 рр.

Таким чином, найбільш ранні дослідження проблематики соціальної відповідальності в цементній промисловості стосувались спільнот та інституцій, екологічного впливу, стратегічного планування, контролю витрат, зв'язків із громадськістю.

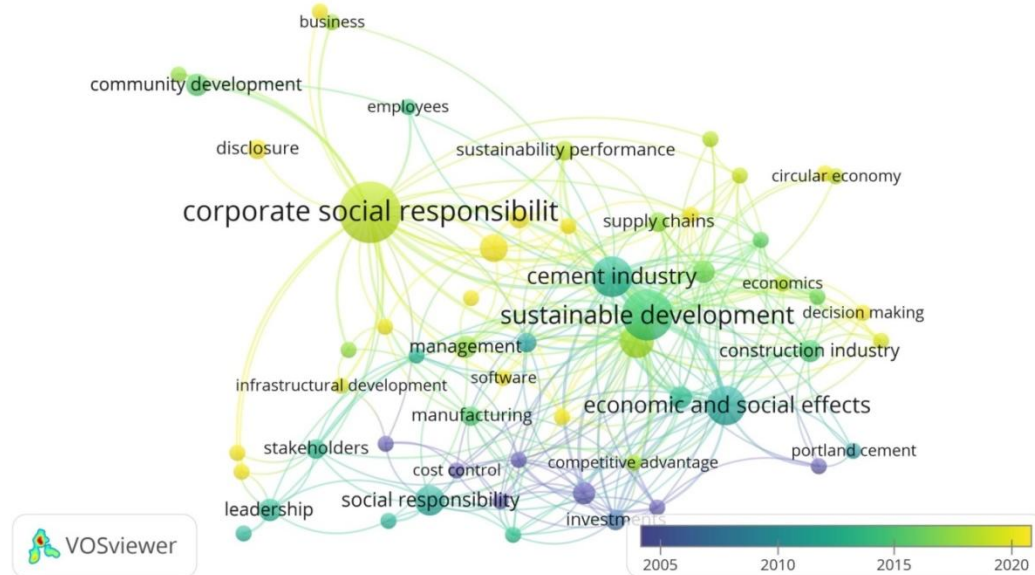


Рис. 1. Мапа ключових слів у дослідженнях соціальної відповідальності підприємств з виробництва цементу впродовж 2005-2020 рр.

*Джерело: авторська розробка.*

В останні роки увагу дослідників привертала такі питання, як сталий розвиток, циркулярна економіка, зміни клімату, екологічний менеджмент, конкурентні переваги, прийняття рішень. Ці наукові проблеми є надзвичайно актуальними впродовж останніх років серед дослідників у всьому світі. Так, пошуковий запит за терміном «sustainability» продемонстрував 76514 наукових публікацій в наукометричній базі даних Scopus за 2024 рік, що на 19747 публікацій або 34,8% більше чим в 2023 році.

Результати бібліографічного аналізу демонструють розширення інтересів науковців до проблематики КСВ в цементній галузі, що підтверджує комплексність, багатоаспектність та актуальність цієї концепції. Впровадження соціально відповідальних практик та ініціатив у цементній промисловості не лише сприяє екологічній відповідальності, але й стає стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств [2]. Використання технологічних інновацій і програмного забезпечення дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, мінімізувати витрати та створювати довгострокові конкурентні переваги в умовах глобальної конкуренції.

## Список використаної літератури:

1. Кривільова С. П., Власенко В. В., Цвіркун Д. О. Боротьба з промисловим пилом при виробництві цементу як фактор суттєвого зниження негативного впливу цементних заводів на довкілля. *Вісник Національного технічного університету ХП. Серія: Нові рішення в сучасних технологіях*. 2019. № 5. С. 124-131.
2. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11/>.

**Квасній М. М., к.е.н.,  
доцент кафедри статистики,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

**Голишева К. Я.,  
студентка 4-го курсу кафедри статистики,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ІТ-РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛІЗАЦІЮ В УКРАЇНІ**

Вирішенню проблеми підвищення ефективності функціонування ІТ-галузі України та її ринку праці присвячено чимало наукових праць. Проте, сучасний ІТ-риннок України розвивається в умовах війни та економічної нестабільності. За таких умов змінюються як внутрішні, так і зовнішні чинники та особливості його розвитку, що створює потребу в подальших дослідженнях [1].

Упродовж останнього десятиріччя ІТ-галузь активно розвивається та сприяє розвитку економіки України [2]. На жаль, у 2023 - 2024 роках на ІТ-ринку праці спостерігається скорочення кількості спеціалістів 50-ти найбільших ІТ-компаній України, оскільки зменшується обсяг зовнішніх замовлень, а у більшості компаній переважають послуги аутсорсингу та аутстафінгу. Проте, загальна кількість ІТ-фахівців України зростає, завдяки збільшенню внутрішніх інвестицій та зростанню попиту на інформаційні технології в оборонній промисловості, медичній галузі, нерухомості, аграрному, державному та інших секторах України (рис. 1, [3]).

Трансформація ІТ-ринку праці України (рис. 1) впливає на розвиток ІТ-галузі та економіки в цілому. Зокрема, висунуто гіпотези про наявність зв'язку між кількістю спеціалістів 50-ти найбільших ІТ-компаній та ІТ-експортом і між загальною кількістю ІТ-фахівців та обсягом ІТ-продуктів та послуг України.

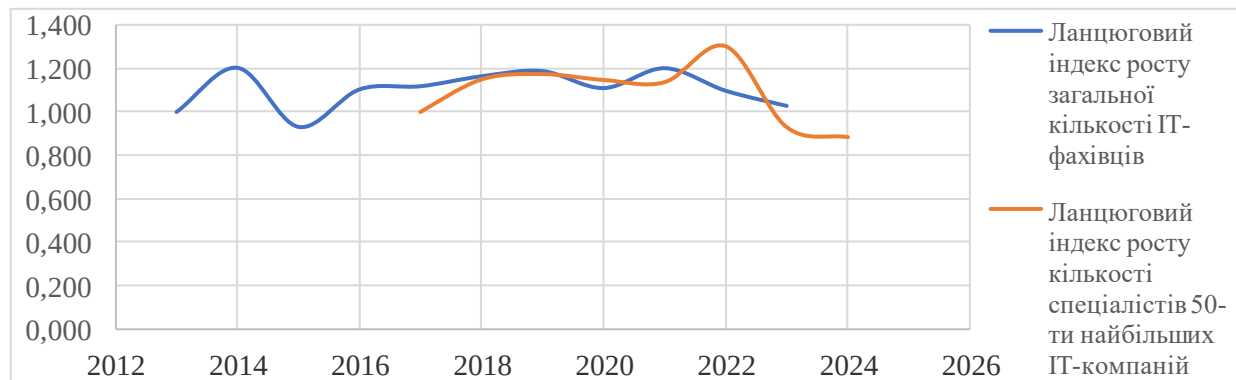


Рис. 1. Динаміка ланцюгових індексів росту загальної кількості ІТ-фахівців та спеціалістів 50-ти найбільших ІТ-компаній України

Джерело: розробка авторів на основі [3]

Гіпотези перевірено на основі кореляційно-регресійного аналізу засобом програмного додатку «Data Analysis» MS Excel (рис. 2, 3).

| Regression Statistics |              |                |           |          |                |           |
|-----------------------|--------------|----------------|-----------|----------|----------------|-----------|
| Multiple R            | 0,99030435   |                |           |          |                |           |
| R Square              | 0,98070271   |                |           |          |                |           |
| Adjusted R Square     | 0,97932433   |                |           |          |                |           |
| Standard Error        | 140,770952   |                |           |          |                |           |
| Observations          | 16           |                |           |          |                |           |
|                       | df           | SS             | MS        | F        | Significance F |           |
| Regression            | 1            | 14099222,49    | 14099222  | 711,4904 | 2,10523E-13    |           |
| Residual              | 14           | 277430,4524    | 19816,461 |          |                |           |
| Total                 | 15           | 14376652,94    |           |          |                |           |
|                       | Coefficients | Standard Error | t Stat    | P-value  | Lower 95%      | Upper 95% |
| Intercept             | -1260,6877   | 145,7165603    | -8,651644 | 5,44E-07 | -1573,218684   | 948,1568  |
| X Variable 1          | 0,05248072   | 0,001967502    | 26,673778 | 2,11E-13 | 0,048260851    | 0,056701  |

Рис. 2. Кореляційно-регресійний аналіз залежності ІТ-експорту від кількості спеціалістів 50-ти найбільших ІТ-компаній України

Джерело: розробка авторів на основі [2,3]

| <i>Regression Statistics</i> |             |  |  |  |  |  |
|------------------------------|-------------|--|--|--|--|--|
| Multiple R                   | 0,975634048 |  |  |  |  |  |
| R Square                     | 0,951861796 |  |  |  |  |  |
| Adjusted R Square            | 0,946513107 |  |  |  |  |  |
| Standard Error               | 18922,0539  |  |  |  |  |  |
| Observations                 | 11          |  |  |  |  |  |

|            | <i>df</i> | <i>SS</i>   | <i>MS</i>   | <i>F</i> | <i>Significance F</i> |  |
|------------|-----------|-------------|-------------|----------|-----------------------|--|
| Regression | 1         | 63718138034 | 63718138034 | 177,9617 | 3,1097E-07            |  |
| Residual   | 9         | 3222397113  | 358044123,7 |          |                       |  |
| Total      | 10        | 66940535147 |             |          |                       |  |

|              | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i> | <i>Upper 95%</i> |
|--------------|---------------------|-----------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| Intercept    | -57202,3374         | 16602,50709           | -3,44540358   | 0,007328       | 94759,81769      | -19644,86        |
| X Variable 1 | 957,8141713         | 71,79893383           | 13,34022833   | 3,11E-07       | 795,3936988      | 1120,2346        |

Рис. 3. Кореляційно-регресійний аналіз залежності обсягу ІТ-продуктів та послуг від загальної кількості ІТ-фахівців України  
*Джерело: розробка авторів на основі [2,3]*

На основі кореляційно-регресійного аналізу (рис. 2) встановлено щільний прямий зв'язок між ІТ-експортом та кількістю спеціалістів 50-ти найбільших ІТ-компаній України (коефіцієнт кореляції  $R$  рівний 0,99). Лінійна регресійна модель цієї залежності матиме вигляд:

$$y_t = -1260,6877 + 0,0525x_t. \quad (1)$$

Параметр  $b_1$  моделі (1) згідно критерію Стьюдента статистично значимий: значення  $|t_{emp}^1| = 26,67$  та більше  $t_{kr} = 2,98$ . За критерієм Фішера модель (1) адекватна та якісна:  $|F_{emp}| = 711,49$ , більше  $F_{kr} = 4,60$ . Коефіцієнт детермінації  $R^2$  рівний 0,981 та показує, що зміна ІТ-експорту залежить від кількості спеціалістів 50-ти найбільших ІТ-компаній України на 98,1% (рис. 2).

На основі проведеного аналізу (рис. 3) встановлено наявність сильного прямого лінійного зв'язку між обсягом ІТ-продуктів та послуг та загальною кількістю ІТ-фахівців в Україні:  $R = 0,976$ . Регресійна модель матиме вигляд:

$$y_t = -57202,3374 + 957,8142x_t. \quad (2)$$

Модель (2) адекватна за критерієм Фішера ( $|F_{emp}| = 177,96$  більше  $F_{kr} = 4,60$ ). Параметр моделі  $b_1$  статистично значимий за критерієм Стюдента, так як значення  $|t_{emp}^1| = 13,34$  більше за  $t_{kr} = 2,98$ , тому модель (2) є якісною.

Отримані моделі (1) та (2) можуть бути використані для побудови короткотермінових прогнозів та прийняття виважених рішень щодо забезпечення розвитку ІТ-ринку праці, ІТ-галузі та макроекономічної стабілізації в Україні.

### Список використаної літератури:

1. Квасний М.М. Динаміка ІТ-галузі в умовах економічної нестабільності України: аналіз та моделювання. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6. С. 45- 55. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-45-55>.
2. Національні рахунки. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/nac\\_r.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm).
3. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2024: мінус 2,4 тис. фахівців за пів року. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2024/>.

**Кирич Н. Б., д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя, м. Тернопіль**

## РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасний економічний стан України характеризується низкою викликів, серед яких військові дії, фінансова нестабільність, зовнішньоекономічні ризики, інституційна слабкість та недостатній рівень розвитку підприємницького сектора. Одним із ключових напрямів забезпечення макроекономічної стабільності є розвиток потенціалу підприємств, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки, створенню нових робочих місць і забезпеченню фінансової стійкості держави.

Розвиток підприємств відіграє головну роль у формуванні макроекономічної стабільності, оскільки сприяє збільшенню обсягів виробництва та зростанню доходів громадян [1]. Економічно активні підприємства забезпечують сталі надходження до бюджету через податки, що дозволяє уряду фінансувати соціальні програми, інфраструктурні проєкти та інші важливі напрямки державної діяльності.

Крім того, розвиток підприємництва стимулює інноваційну активність та технологічний прогрес. Компанії, які активно впроваджують новітні технології, покращують продуктивність праці, знижують собівартість продукції та підвищують її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Таким чином, підприємства стають рушієм економічного зростання та зміцнення національної економіки.

Одним із ключових аспектів сталого розвитку підприємств є сприятливе бізнес-середовище, що включає прозору систему оподаткування, ефективну державну підтримку та правові гарантії. Уряди, які впроваджують політику дерегуляції та створюють сприятливі умови для підприємницької діяльності, сприяють збільшенню інвестицій у країну та покращенню її економічної стабільності. Важливим аспектом є також інтеграція підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості, завдяки залученню передових технологій, підвищенню якості продукції та розширенню ринків збуту [2]. Завдяки цьому Україна може зміцнити свої позиції у світовій економіці та забезпечити довгострокову макроекономічну стабільність.

Розвиток підприємств відіграє важливу роль у формуванні макроекономічної стабільності держави через такі складові:

1. Зростання ВВП – підприємства генерують додану вартість та сприяють економічному зростанню.
2. Фінансова стабільність – розвиток підприємств збільшує податкові надходження, що сприяє збалансованості державного бюджету.
3. Ринок праці – підприємства є ключовими роботодавцями, що знижує рівень безробіття та стимулює купівельну спроможність населення.
4. Інноваційний розвиток – інвестиції в технологічні розробки сприяють підвищенню продуктивності та ефективності виробництва.

На розвиток потенціалу підприємств впливають внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні – залежать від самого підприємства і можуть бути змінені в результаті управлінських рішень, основними з них є: фінансові ресурси, матеріально-технічна база, інноваційний та кадровий потенціали, управлінська ефективність та маркетингова діяльність. Зовнішні фактори не залежать від самого підприємства, але мають значний вплив на його розвиток, а саме: економічні умови; політична та правова стабільність; соціально-демографічні зміни; технологічні тренди; конкурентне середовище; глобалізаційні процеси [3].

Розвиток потенціалу підприємства є комплексним процесом, який потребує стратегічного підходу, ефективного управління ресурсами та гнучкості до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Державна підтримка підприємств відіграє ключову роль у формуванні сприятливого бізнес-середовища, стимулює економічне зростання та підвищує конкурентоспроможність національної економіки. Одним із ключових напрямків



підтримки підприємництва є створення сприятливих умов для започаткування та ведення бізнесу через спрощення процедур реєстрації бізнесу, зменшення податкового навантаження, дерегуляція та усунення адміністративних бар'єрів. Ефективна підприємницька діяльність неможлива без належної інфраструктури, створення спеціальних зон із розвиненою логістикою та залучення інвестицій у розвиток промисловості. Крім цього, необхідний доступ до фінансових ресурсів, який є критичним фактором для розвитку підприємств, особливо малого та середнього бізнесу.

Для забезпечення довгострокового розвитку економіки важливо стимулювати інноваційну діяльність підприємств, через фінансування дослідницьких програм, створення партнерств між бізнесом та науковими установами та надання грантів на розвиток нових технологій, підтримка стартапів у високотехнологічних галузях [4].

Отже, державна політика підтримки підприємств має бути комплексною та охоплювати всі ключові напрямки: від спрощення регуляторного середовища до стимулювання інновацій та розвитку людського капіталу. Реалізація зазначених стратегічних напрямів сприятиме формуванню конкурентоспроможної економіки, створенню нових робочих місць та підвищенню добробуту суспільства. Злагоджена співпраця держави, бізнесу та наукової спільноти є необхідною умовою для досягнення довгострокової економічної стабільності та процвітання України.

### **Список використаної літератури:**

1. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 592 с.
2. Маршалок М. С. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. для самостійного вивчення дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства». Київ, 2014. 322 с.
3. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
4. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Стабільність роботи підприємств – основа сталого розвитку держави. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 5 березня 2024 р). Research Europe, 2024. С.90-93.

*Кобеля-Звір М. Я., к.е.н. Ph.D.,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Звір Ю. В.,  
здобувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ: АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ ПРОГРАМИ EIT FOOD ДЛЯ СУЧАСНОГО ХАРЧОВОГО СЕКТОРУ**

Задля фінансування проектів, що сприятимуть вирішенню проблем у системі харчування за підтримки Європейського Союзу (ЄС), була створена EIT Food. Це найбільша у світі інноваційна спільнота харчових продуктів, яка створює зв'язки по всьому світу. Вона підтримує проекти, що працюють на досягнення цілей щодо здорової та стійкої харчової системи. EIT Food – це мережа, спрямована на те, щоб змінити реальний світ за допомогою програм співпраці у сфері навичок, освіти, підприємництва, стартових інвестицій, залучення громадськості та комунікацій.

Фінансування зосереджено на двох окремих сферах – більш масштабних програмах співпраці та інноваційних окремих проектах.

Фінансування програми спільних місій.

Спільнота EIT Food буде фінансувати альянси та програми співпраці, спрямовані на:

- поліпшення впливу дієти на ожиріння та неінфекційні захворювання;
- зменшення шкоди навколишньому середовищу, пов'язаної з харчовою системою;
- подолання загрози, пов'язаної з цілісністю харчових продуктів і складними ланцюжками поставок.

Особливістю програми є те, що вона об'єднує ключових зацікавлених сторін, від компаній і дослідницьких організацій до соціальних підприємств і регіонів, а також спонукає організації до залучення бенефіціарів (фізичні, юридичні особи) з чітко визначеними потребами впливу [1, 2].

Фінансування доступне для всіх організацій від держав-членів Європейського Союзу (ЄС) та асоційованих країн у програмі Horizon Europe [3]. З 12 жовтня 2021 року, коли була підписана угода про асоціацію України з Horizon Europe, українські організації можуть повноцінно брати участь у програмах, в тому числі EIT Food, на рівних умовах із учасниками з країн-членів ЄС. Суттєвою умовою грантодавця є розмір власного внеску, який не може бути меншим 30% від вартості проекту.

Результати програми повинні включати звіт про хід виконання та досягнення запланованих цілей. Протягом перших шести місяців має бути розроблено методологію оцінки впливу та план дій. Можна включити витрати на розробку та проведення оцінки впливу як частину запиту на фінансування у розмірі 5-10% вашого бюджету. План комунікації, розповсюдження та інформаційної роботи також має бути включений як ранній результат.

Фінансування окремих проектів.

EIT Food підтримує інноваційні рішення, які стосуються деяких із найбільш нагальних проблем у сфері навичок, інновацій, створення бізнесу та залучення громадськості. Ці проекти мають швидко розвиватися з точки зору отримання рішень там, де вони найбільше потрібні.

Перевагою EIT Food за цим напрямком є три пріоритетні сфери, в яких можна отримати фінансування:

1. Диверсифікація протеїну: переведення диверсифікації протеїну в мейнстрім.
2. Відновлюване сільське господарство: дозволяє фермерам очолити перехід до «нульового викиду CO<sub>2</sub>».
3. Маркування, упаковка та прозорість: розширення можливостей людей у виборі їжі.

Незалежно від того, чи йдеться про комерційний проект, чи про некомерційне втручання, увага має бути зосереджена на забезпеченні реальної вигоди через інновації, освіту та підприємництво. Грантоотримувачам також знадобиться ширше залучення клієнтів/громадян/громадськості, щоб показати, як буде забезпечуватися економічна та/або соціальна цінність там, де це найбільше потрібно.

Переваги роблять EIT Food привабливим джерелом фінансування для організацій, які працюють над інноваційними рішеннями в галузі харчової системи.

### **Список використаної літератури:**

1. Funding for EIT Food Collaborative. *Missions Programmes. Implementing Participants Guidelines*. Leuven, Belgium 14 September 2023. URL: <https://www.eitfood.eu/files/EIT-Food-Impact-Funding-Framework-2023-collaborative.pdf>.
2. EIT Food : website. URL: <https://www.eitfood.eu/>.
3. Horizon Europe (HORIZON). *Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA)*. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon>.

*Коломісць Г. М., д.е.н., професор,  
професор ЗВО економічного факультету,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків*

*Король В. О.,  
здобувач вищої освіти РД ОНП «Економіка»,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків*

## **ІНСТИТУЦІЙНИЙ ДИЗАЙН БІЗНЕСУ В МАКРОЕКОНОМІЧНІЙ СТАБІЛІЗАЦІЇ**

За оцінка НБУ очікується зростання ВВП від 3,4% підсумком в 2024 році. Економічне відновлення поступово сповільнюється [1]. Зростання кожного кварталу 2024 року порівняно з 2021 роком було нижчим, ніж у 2023 році (Рис.1). Відновленню економіки продовжують перешкоджати російська агресія.

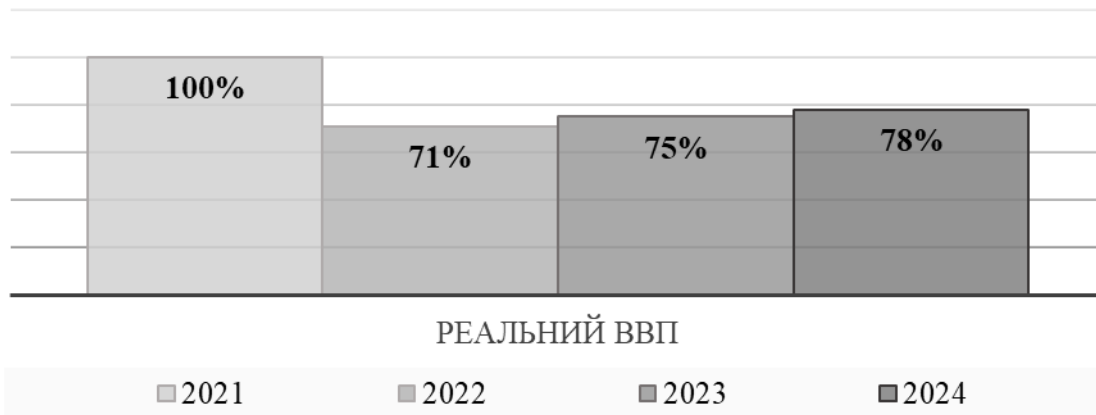


Рис. 1. Динаміка реального ВВП, % від показника 2021 року [1,2].

Імперативом здійснення макроекономічної стабілізації є розвиток бізнесу, який має швидко трансформуватися під впливом поширення цифрових технологій, формування нових ринків.

За прогнозами глобальної дослідницької та консультативної компанії Gartner головними технологічними трендами на 2025 рік, які визначатимуть фрейми змін бізнесу, будуть пов'язані з запровадженням різних форм штучного інтелекту (ШІ), платформами управління ШІ, кібербезпекою [3]. 66% організацій очікують, що ШІ матиме найзначніший вплив на кібербезпеку в 2025 році, лише 37% повідомляють про наявність процесів для оцінки безпеки інструментів ШІ перед розгортанням. Це розкриває парадокс розриву між визнанням ризиків кібербезпеки, спричинених ШІ, і швидким його впровадженням без необхідних гарантій безпеки [4]. Разом з тим генеративний ШІ розширює можливості кіберзлочинів, сприяючи зростанню

атак соціальної інженерії. За дослідженням Всесвітнього економічного форуму «Прогноз глобальної кібербезпеки 2025» підготовленого спільно з Accenture, близько 72% респондентів зазначили збільшення організаційних кіберризиків, причому найбільше занепокоєння викликають програми-вимагачі. Майже 47% організацій вказали на те, що головною проблемою є більш складні та масштабовані атаки за допомогою генеративного штучного інтелекту. У минулому році спостерігалось різке зростання фішингових атак і атак соціальної інженерії, про які повідомили 42% організацій.

Прискорене та всеохоплююче перетворення бізнесу обумовлює необхідність зміни інститутів. Теоретичною основою цих перетворень є теорія інституційного дизайну, у витоків якої була лауреатка Нобелівської премії по економіці за 2009 рік Елінор Остром [5]. Ця концепція, збагачуюсь впродовж останніх 15 років, виробила алгоритм створення і зміни правил, що сприяють досягненню спільних цілей. Удосконалення інститутів спрямоване на:

- зниження невизначеності господарського середовища;
- мінімізацію трансакційних витрат (витрат на укладання, виконання й контроль угод);
- створення умов для стабільності й розвитку економіки.

Запровадження ШІ вимагає суттєвих інституційних змін, що передбачають системну взаємо адаптацію формальних і неформальних правил ведення бізнесу в нових умовах. Процес унормування більш конкретно має охопити:

- розробку стандартів для систем ШІ, що включають технічні, етичні та безпекові аспекти;
- встановлення чітких правил зберігання, обробки та передачі даних;
- забезпечення відповідності законів захисту даних;
- чітке формулювання правової відповідальності у випадках помилок або збоїв, пов'язаних із ШІ;
- поширення принципів етичного використання ШІ, з врахуванням поколінських та поведінкових установок господарюючих суб'єктів.

Важливим напрямом удосконалення інститутів для цифрових інновацій бізнесу є створення умов забезпечення базового рівня кібербезпеки. Понад 76% керівників інформаційної безпеки бізнес структур звернули увагу на фрагментація нормативних актів між юрисдикціями, що сильно впливає на здатність бізнесу підтримувати відповідність [4].

Таким чином, вирішення сучасних проблем макроекономічної нестабільності потребує удосконалення інституційного середовища для розвитку перспективних для економіки України напрямів бізнесу. Перетворення інституційного середовища має відбуватися в парадигмі теорії інституційного дизайну. Впровадження цих інституційних змін дозволить створити сприятливі

умови для ефективного використання ІІІ, підвищення продуктивності бізнесу та зростання економіки загалом. Удосконалення інститутів має брати до уваги ризики цього процесу. Фрагментація перетворень інститутів створює серйозні проблеми для бізнесу.

### **Список використаної літератури:**

1. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки URL: <https://surl.li/djerne> (дата звернення: 22.01.2025).
2. Макроекономічні показники. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 22.01.2025).
3. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025> (дата звернення: 23.01.2025).
4. Global Cybersecurity Outlook 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2025/> (дата звернення: 23.01.2025).
5. Ostrom Elinor Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, 1990. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/governing-the-commons/7AB7AE11BADA84409C34815CC288CD79> (дата звернення: 22.01.2025).

**Командровська В. Є., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ**

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

В умовах глобальних економічних трансформацій та зростаючої важливості принципів сталого розвитку особливої актуальності набуває проблема адаптації бізнес-моделей підприємств до нових викликів та можливостей. Традиційні підходи до організації бізнесу стають все менш ефективними, що створює необхідність розробки та впровадження інноваційних механізмів трансформації бізнес-моделей з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів сталого розвитку.

Трансформація бізнес-моделей підприємств в сучасних умовах базується на інтеграції трьох головних компонентів: інноваційності, сталості та адаптивності до глобальних змін, і полягає у реалізації таких напрямків:

– цифрова трансформація бізнес-процесів, що передбачає комплексне впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечують створення цифрових екосистем, що інтегрують всі бізнес-процеси в єдиному

інформаційному просторі, використання технологій Big Data та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень, розвиток омніканальних платформ взаємодії з клієнтами, впровадження предиктивної аналітики для прогнозування ринкових трендів та оптимізації операційної діяльності;

- впровадження принципів циркулярної економіки, що містить розробку продуктів з урахуванням їх повного життєвого циклу, створення замкнутих виробничих циклів з мінімізацією відходів, впровадження технологій ресурсозбереження та енергоефективності, розвиток систем зворотної логістики та переробки продукції;

- розвиток соціально-відповідального підприємництва, що передбачає впровадження ESG-метрик в систему стратегічного управління, розвиток програм соціального підприємництва, створення інклюзивних бізнес-моделей, забезпечення прозорості та етичності бізнес-практик;

- формування гнучких організаційних структур за рахунок розвитку адаптивних організаційних форм, зокрема впровадження матричних та проектних структур управління, розвитку горизонтальних комунікацій та співпраці, створення самоорганізованих команд, забезпечення швидкої адаптації до змін ринкового середовища;

- інноваційна екосистема розвитку, для створення якої необхідно формування партнерських мереж та колаборацій, інтеграцію з науково-дослідними установами, створення корпоративних акселераторів та інкубаторів, впровадження систем відкритих інновацій;

- механізми забезпечення сталого розвитку, що передбачають впровадження систем моніторингу та оцінки впливу на довкілля, розвиток «зелених» технологій та продуктів, забезпечення соціальної справедливості та інклюзивності, інтеграцію цілей сталого розвитку в стратегію бізнесу.

Ефективність впровадження цих механізмів залежить від їх системної інтеграції та узгодженості з загальною стратегією розвитку підприємства. Важливим аспектом є також забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

Дослідження механізмів трансформації бізнес-моделей підприємств дозволило розробити комплексну структурну схему, що відображає взаємозв'язок основних напрямків інноваційного розвитку та їх складових елементів (рис.1). В основу схеми покладено принцип системності та інтеграції різних аспектів трансформації бізнесу в умовах глобальних економічних змін.

Взаємозв'язок між усіма елементами схеми забезпечується через механізми інтеграції та координації, що створює синергетичний ефект у процесі трансформації бізнес-моделей. Такий системний підхід дозволяє забезпечити комплексність та послідовність інноваційних змін, що є критичним фактором успіху в умовах глобальних економічних трансформацій.



Рис.1. Механізми трансформації бізнес-моделей підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2, 3]

Дана структурна схема може бути використана як методологічна основа для планування та реалізації програм трансформації бізнес-моделей підприємств, а також для оцінки повноти та збалансованості підходів до інноваційного розвитку.

Таким чином, інноваційні механізми трансформації бізнес-моделей створюють основу для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах глобальних економічних змін та відкривають нові перспективи для подальших наукових досліджень у цій сфері.

### Список використаної літератури:

1. Гесць В.М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку. Київ: Академперіодика, 2020. 456 с.
2. Трохимець О.І., Томарева-Патлахова В.В., Семенов А.Г. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економічна теорія*. 2023. № 2. С. 5-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>.
3. Тищенко Д. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, № 4, 2023. С.38-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.



*Коритько Т. Ю., к.е.н., доцент,  
с.н.с. відділу проблем економіки підприємств,  
Інститут економіки промисловості НАНУ*

## **ОЦІНКА ЯКОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Людські ресурси за своєю соціально-економічною природою є одним із видів ресурсів економіки, головним чинником економічного розвитку та мають складну структуру. Оцінювання людських ресурсів являє собою комплексне науково-дослідницьке та управлінське завдання, яке дозволяє зіставляти соціально-трудова та матеріальні параметри суспільного виробництва, виявляти сильні та слабкі місця у людському розвитку з метою прийняття ефективних та своєчасних рішень щодо покращення ситуації з урахуванням напрямів трансформації економіки.

Актуальність цього завдання істотно зростає в умовах цифрової трансформації економіки, в якій продуктивність та якість життя тісно пов'язані з параметрами розвитку людських ресурсів.

Проведення оцінювання людських ресурсів є дієвим способом управління інтелектуальним капіталом.

Дану оцінку необхідно проводити постійно, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств та дозволить забезпечувати безперервне підвищення продуктивності бізнес-процесів. Без якісних методів оцінювання людських ресурсів неможливо сформувати дієву систему управління, основою якої виступає реалізація інноваційних стратегій [1].

На практиці є достатня кількість комплексних методів оцінювання людських ресурсів, проте більша їх частина заснована на традиційному менеджменті, який не враховує можливості застосування цифрових рішень.

Вдосконалення методичних засад проведення оцінювання людських ресурсів дозволить: прискорити процеси визначення та усунення факторів, що скорочують віддачу від використання кадрів і які дозволяють повністю використовувати потенціал співробітників; підвищити якість діагностики проблем у процесі управління людськими ресурсами та ін.

При цьому класичні методи ґрунтуються на проведенні експертної оцінки, бенчмаркінгу, зіставленні витрат та ефекту, аналізу загальних факторів у діяльності працівників підприємства.

В умовах трансформації економіки підприємствам необхідно приводити у відповідність до сучасних реалій якісні характеристики людських ресурсів.

Тому оцінка якості людських ресурсів стає важливим управлінським

процесом, який дозволяє отримати інформацію про поточний стан людських ресурсів та напрямів щодо підвищення їх якості.

Кількісна оцінка людських ресурсів дозволяє аналізувати їх наявність, вікову структуру та гендерний склад, рівень зайнятості, безробіття та ін., проте важливими є і якісні характеристики, що впливають на добробут економіки, який забезпечує зростання продуктивності праці та доходів населення.

Продуктивність праці одна з найважливіших показників ефективності економіки, збільшення якого пов'язано з підвищенням якості управління економічними системами, результативністю впровадження інновацій та зростання людського капіталу.

Разом з тим, зростання продуктивності праці визначається низкою факторів, одним з найважливіших є якість людських ресурсів, які задіяних у економіці. Розподіл зайнятого населення за рівнем освіти вказує, що зростає частка осіб із вищою освітою та знижується частка осіб, які мають середню професійну освіту. При цьому рівень освіти та її підвищення як тенденція свідчить і про те, що змінюється характер робочих місць в економіці, поступово скорочується частка ручної та фізичної праці, а зростає частка інтелектуальної праці. Отже, використання цифрових технологій призводить до скорочення кількості працівників середньої кваліфікації [2].

### Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О., Титикало В. Збалансований механізм формування стратегії машинобудівного підприємства в умовах трансформацій при просторово-процесному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка» Випуск 13(26), 2022.* DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-10). URL : 447-Article Text-953-1-10-20220527.pdf.
2. Коритько Т.Ю. Оцінка впливу дисбалансів в умовах трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 3(73). С. 71-81.
3. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ.* 2020. № 12. С. 245-251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>.
4. Piletska S., Korytko, T. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 4 (70). С. 76-80.

*Кривицька Н. Ю., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

*Назаренко О. П.,  
старший викладач кафедри економіки та бізнес-технологій,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ**

В умовах глобальних економічних трансформацій особливої актуальності набуває проблема ефективної інтеграції інструментів проектного аналізу в систему стратегічного управління розвитком економічних суб'єктів. Сучасні виклики вимагають переосмислення традиційних підходів до оцінки та реалізації стратегічних ініціатив, що створює потребу в розробці нових методологічних засад поєднання проектної аналітики та процесу стратегічного управління.

Проектний аналіз, як комплексна методологія оцінки проектів, пропонує широкий спектр інструментів, що можуть бути ефективно адаптовані до потреб стратегічного управління. Ключовими елементами такої інтеграції виступають методи фінансового моделювання, аналізу ризиків, оцінки соціального та екологічного впливу, а також інструменти управління стейкхолдерами. Особливого значення набуває здатність проектного аналізу забезпечувати кількісну оцінку якісних параметрів розвитку [1].

Інтеграція інструментів проектного аналізу в систему стратегічного управління відбувається на трьох рівнях. На макрорівні це дозволяє підвищити якість оцінки національних та регіональних програм розвитку, забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів та покращити моніторинг результатів. На мезорівні інструменти проектного аналізу сприяють кращій координації галузевих програм розвитку та оптимізації міжгалузевих взаємодій. На мікрорівні вони забезпечують більш точну оцінку стратегічних ініціатив окремих організацій.

Важливим аспектом є розвиток методології оцінки ефективності стратегічних проектів з урахуванням їх довгострокового впливу на економічне середовище. Це вимагає адаптації традиційних методів проектного аналізу до специфіки стратегічних завдань, включаючи розробку нових підходів до оцінки ризиків, врахування синергетичних ефектів та моделювання сценаріїв розвитку.

Особливу роль відіграє інтеграція інструментів управління проектними ризиками в систему стратегічного планування. Це дозволяє забезпечити більш

ефективну ідентифікацію та оцінку стратегічних ризиків, розробку превентивних заходів та формування адаптивних стратегій розвитку. Використання методів сценарного аналізу та стрес-тестування підвищує надійність стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Впровадження проектно-орієнтованого підходу до стратегічного управління створює основу для більш ефективної реалізації програм економічного розвитку. Це забезпечується через чітку структурування стратегічних ініціатив, встановлення вимірюваних цілей та показників ефективності, а також впровадження систем моніторингу та контролю.

Перспективним напрямком розвитку є інтеграція цифрових технологій та інструментів проектного аналізу, що дозволяє автоматизувати процеси оцінки та моніторингу стратегічних проектів, підвищити якість аналітики та забезпечити більш ефективне прийняття рішень на основі даних. В умовах цифровізації економіки відбувається суттєва трансформація інструментів проектного аналізу через впровадження сучасних технологічних рішень та автоматизацію процесів. Технологічні рішення полягають у впровадженні систем бізнес-аналітики для обробки великих масивів даних, використання технологій штучного інтелекту для прогнозування та моделювання, створення цифрових двійників проектів для симуляції різних сценаріїв, розвиток хмарних платформ для управління проектами. Автоматизація процесів спрямована перш за все на впровадження та удосконалення автоматизованого збору та аналізу даних про проекти, роботизацію рутинних аналітичних операцій, створення автоматизованих систем моніторингу та впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень.

Успішна інтеграція інструментів проектного аналізу в систему стратегічного управління вимагає комплексного підходу до таких елементів організації процесів впровадження:

- організаційні процеси, зокрема створення проектних офісів стратегічного розвитку, формування крос-функціональних команд, розвиток проектних компетенцій персоналу, впровадження гнучких методологій управління [2];
- методологічне забезпечення, в тому числі розробку стандартів та методик проектного аналізу, адаптація міжнародних практик до локальних умов, створення систем управління знаннями та розвиток методології оцінки стратегічних проектів;
- інфраструктурні рішення щодо розвитку ІТ-інфраструктури та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про суттєвий потенціал інтеграції інструментів проектного аналізу в систему стратегічного управління економічним розвитком. Така інтеграція створює нові можливості для підвищення ефективності стратегічних рішень та забезпечення сталого розвитку економічних систем різних рівнів. Основними факторами успіху в даному випадку є системний

підхід до впровадження інструментів проектного аналізу, розвиток цифрових технологій та аналітичних інструментів, формування відповідних компетенцій та організаційної культури, забезпечення гнучкості та адаптивності систем управління. Таким чином, інтеграція інструментів проектного аналізу в систему стратегічного управління економічним розвитком є перспективним напрямком розвитку методології управління, що потребує подальшого теоретичного осмислення та практичної апробації.

### **Список використаної літератури:**

1. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
2. Turner J.R. The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations 4th Edition. McGraw Hill Professional, 2014.

***Крихівська Н. О., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ***

***Фрик С. С.,  
здобувач вищої освіти,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ***

### **АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Автотранспортне страхування – це система економічних відносин, яка передбачає формування грошових фондів для забезпечення захисту майнових інтересів страхувальників (або вигодонабувачів). Також автотранспортне страхування можна визначити як комплекс страхових послуг, спрямованих на захист від ризиків, що виникають під час експлуатації автотранспортних засобів. Воно охоплює покриття витрат на ремонт чи відновлення транспортного засобу після аварії чи поломки, придбання нового автомобіля у разі викрадення, а також відшкодування шкоди, завданої третім особам у процесі експлуатації автотранспортного засобу.

Автотранспортне страхування об'єднує три класи [1]: страхування наземного транспорту авто-каско; страхування цивільної відповідальності

власників транспортних засобів (відповідальність за внутрішніми договорами «автоцивілка»); міжнародне страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів «Зелена картка» (відповідальність за зовнішніми договорами). Оскільки, автотранспортне страхування займає найбільшу частку у структурі страхового ринку України, зауважимо, що його стан значно впливає на розвиток страхового ринку України загалом. Крім того, автомобільні види страхування зберегли лідерство за обсягом страхових премій серед інших ризикових видів і у 2022 р. та у 2023 р. у структурі валових страхових премій становлять понад 50%, (рис. 1).

Відповідно до класифікації автотранспортного страхування, проведемо аналіз обсягу страхових премій та страхові виплат за видами автострахування на основі даних [2], (рис. 1, рис. 2).

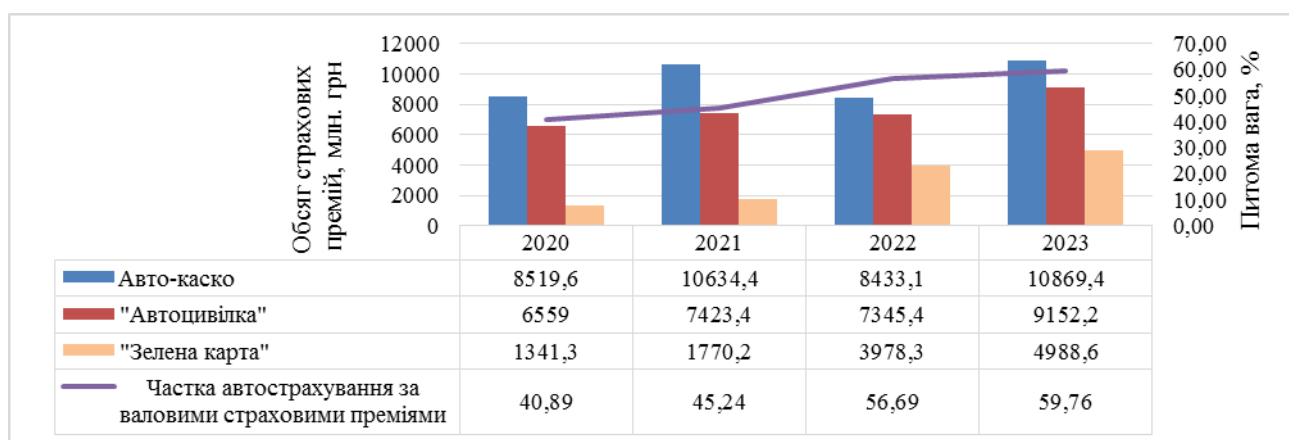


Рис. 1. Частка автострахування за валовими страховими преміями та обсяг страхових премій за видами автострахування

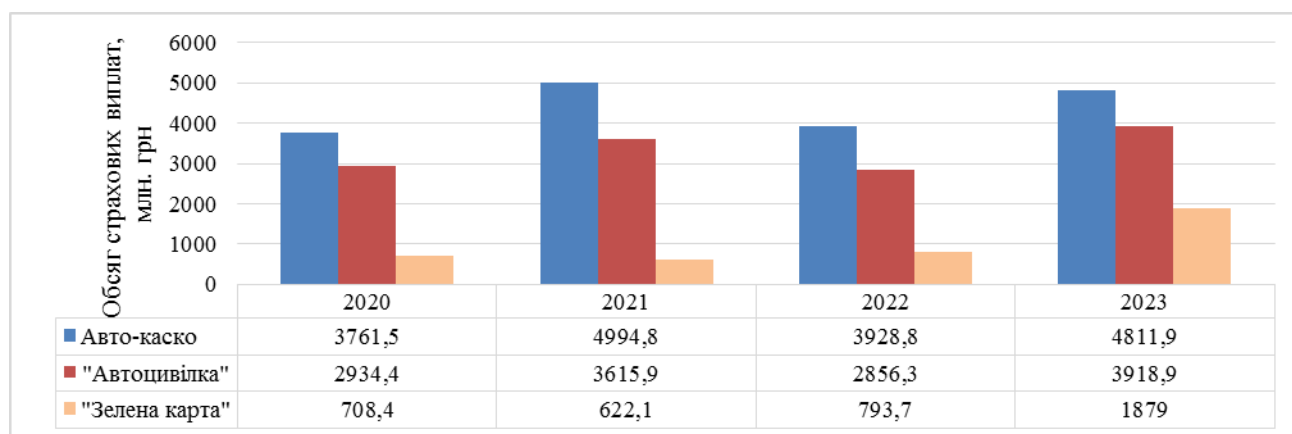


Рис. 2. Обсяг страхових виплат за видами автострахування

Зазначимо приріст обсягу як страхових премій, так і страхових виплат по класу авто-каско та «автоцивілка» у 2021 році у порівнянні із 2020 р. та зниження їх значень за 2022 рік, що в основному спричинено відсутністю даних із тимчасово окупованих територій. Однак у 2023 році спостерігаємо активізацію ринку автострахування, адже обсяг страхових внесків зростає до максимальних значень за досліджуваній період. Загальна сума страхових премій за міжнародними договорами страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів «Зелена карта», протягом всього досліджуваного періоду збільшувалася. Зважаючи на те, що наявність полісу страхування за даним видом є обов'язковою умовою для перетину кордону, спостерігалось збільшення кількості укладених договорів страхування, що зумовлено масовою міграцією українців за кордон через військову агресію росії. Зауважимо також, що у 2023 р. спостерігалось різке зростання загальної суми страхових виплат за даним видом страхування. У порівнянні із 2020 роком сума страхових відшкодувань збільшилася на 1170,6 млн. грн., що свідчить про збільшення кількості страхових випадків спричинених українцями за кордоном.

Як підсумок, зауважимо, що проведений аналіз страхування автотранспортних засобів в Україні свідчить про ключову роль цього сегмента у формуванні загальної структури страхового ринку країни. Автострахування залишається лідером за обсягами страхових премій серед ризикових видів страхування, що підтверджує його важливість для забезпечення фінансової стійкості страхового сектору. Дослідження динаміки страхових премій і виплат за основними класами автострахування (авто-каско, цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів та міжнародними договорами «Зелена карта») вказує на стабілізацію ринку після пандемічного спаду приріст про що свідчить приріст страхових премій і виплат у 2021 році. Також зазначимо зниження показників страхових премій та виплат у 2022 році, що пов'язано із воєнним станом в Україні. Основними причинами зниження активності ринку автострахування стали втрата даних із тимчасово окупованих територій, економічна криза, зниження платоспроможності населення, зменшення кількості активних транспортних засобів через бойові дії. Крім того, масова міграція українців за кордон вплинула на зменшення попиту на внутрішні договори автострахування, проте активізувала потребу у полісах «Зелена картка», про що свідчить значне зростання обсягу страхових премій у 2022 та 2023 роках.

Отже, результати дослідження вказують стійкість та адаптивність ринку автострахування в Україні, незважаючи на значні виклики, що зумовлені війною та економічною нестабільністю. Ці тенденції формують базис для подальшого розвитку цього сегмента як невід'ємної частини страхового ринку та фінансової системи країни загалом.

## Список використаної літератури:

1. Офіційний сайт Моторно (транспортного) страхового бюро України. URL: <https://mtsbu.ua/ua/>.
2. Офіційний сайт Національного банку України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/>.

*Крихівська Н. О., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ*

*Красько Д. Г.,  
здобувач вищої освіти,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ*

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Кризові явища, що супроводжуються зниженням платоспроможності населення, нестабільністю валютного курсу, скороченням інвестиційної активності та зростанням ризиків ліквідності, створюють додаткові труднощі у залученні й утриманні депозитних коштів. У таких умовах ефективне управління депозитним портфелем потребує впровадження антикризових механізмів. Вони дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечити збереження довіри клієнтів і стабільність ресурсної бази банку [1].

Антикризове управління депозитним портфелем має низку особливостей, які спрямовані на забезпечення фінансової стійкості банківської установи, підвищення довіри клієнтів та мінімізацію ризиків у складних економічних умовах. До основних особливостей можна віднести такі:

1. Пріоритет забезпечення ліквідності. У кризових умовах ключовою метою управління є підтримання достатнього рівня ліквідності для своєчасного виконання зобов'язань перед вкладниками. Банк має формувати та підтримувати резерви ліквідності, щоб уникнути дефолту за депозитними договорами.

2. Посилення ризик-менеджменту. Антикризове управління передбачає активне використання інструментів ризик-менеджменту. Це включає аналіз концентрації депозитів за типами позичальників, валютами та термінами



вкладень, прогнозування можливих відтоків коштів, а також оцінку чутливості депозитного портфеля до ринкових змін.

3. Диверсифікація джерел залучення коштів. Для зниження залежності від окремих категорій вкладників або певних продуктів банк має розширювати клієнтську базу, пропонуючи різноманітні депозитні продукти, орієнтовані на фізичних осіб, корпоративних клієнтів та міжнародних інвесторів.

4. Запровадження гнучких умов депозитних продуктів. Під час кризи особливу роль відіграє адаптація депозитних програм до потреб клієнтів. Наприклад, депозити з частковим зняттям коштів без втрати відсотків, мультивалютні депозити, депозити із плаваючою ставкою, прив'язаною до ринкових індексів або інфляції, гібридні депозити тощо [2].

5. Активна робота з клієнтами. Криза підвищує рівень недовіри клієнтів до банківської системи. Тому важливо вести прозору комунікацію, оперативно надавати інформацію про надійність банку, умови страхування депозитів та інші гарантії. Також доцільно впроваджувати програми лояльності, які стимулюватимуть клієнтів залишати кошти в банку.

6. Залучення інноваційних технологій. Діджиталізація процесів управління депозитами дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати зручність обслуговування клієнтів. Онлайн-депозити, мобільні додатки для управління рахунками та інтеграція банківських систем із платформами фінансових технологій підвищують привабливість банку для клієнтів навіть у кризовий період.

7. Оптимізація депозитних ставок. Банки повинні враховувати ситуацію на ринку та власні можливості для встановлення конкурентних, але економічно обґрунтованих ставок за депозитами. Надто високі ставки можуть викликати надмірне навантаження на банк, тоді як низькі ставки можуть призвести до відтоку коштів.

8. Співпраця з регуляторами та використання державних механізмів підтримки. У кризових умовах банки можуть використовувати підтримку центрального банку та інших регуляторів: участь у програмах рефінансування, доступ до стабілізаційних кредитів або інших інструментів підтримки ліквідності.

9. Підтримка довгострокових відносин із клієнтами. Важливо акцентувати увагу на створенні довгострокових відносин із клієнтами, які засновані на довірі, стабільності умов обслуговування та індивідуальному підході до кожного клієнта.

10. Моніторинг макроекономічних і ринкових умов. Антикризове управління передбачає постійний аналіз змін у зовнішньому середовищі: валютних курсів, рівня інфляції, змін у законодавстві та інших факторів, які можуть впливати на поведінку вкладників та формування депозитного портфеля.

Отже, антикризове управління депозитним портфелем – це багатогранний процес, який вимагає стратегічного підходу, оперативного реагування на зміни ринку та постійного вдосконалення механізмів залучення й утримання депозитних

коштів. Використання цих особливостей сприяє мінімізації ризиків, забезпеченню стабільності банку та зміцненню його конкурентних позицій.

### **Список використаної літератури:**

1. Horbachova O. Analysis of deposit portfolio formation of a commercial bank. Transformation of the Economy, Finance and Management in a Pandemic: the Development of Digital Technologies. Collective monograph. Poland: "Publishing House "Baltija Publishing", 2021. 260 p. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/162/4743/10006-1>.
2. Аврамчук, Л., & Моргун, А. (2021). Необхідність ефективного управління депозитним портфелем банківських установ України. InterConf, (49), 148-156. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.04.2021.013>.

***Крулікевич В. М.,***

***здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),***

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

***Литовченко В. О.,***

***здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),***

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **ВИЗНАЧЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Соціалізація безпосередньо впливає на формування та ефективне використання ресурсного потенціалу суспільства. Вона визначає, як люди взаємодіють із наявними ресурсами, створюють нові можливості та розвивають економіку, науку, культуру та технології. Ресурсний потенціал суспільства охоплює всі доступні ресурси, які можуть бути використані для розвитку соціальних, економічних і культурних процесів. Він включає природні, людські, економічні, технологічні та інформаційні ресурси, що забезпечують життєдіяльність суспільства.

Соціалізація – це процес засвоєння індивідом соціальних норм, цінностей, моделей поведінки, що дозволяє йому ефективно функціонувати у суспільстві. Вона відбувається через сім'ю, освіту, роботу, засоби масової інформації, соціальні групи та інші інститути.

Цікавим для оцінки суспільного добробуту є міжнародний індекс щастя, головною ідеєю розрахунку якого є вимір «реального» добробуту нації, оскільки кінцева мета більшості людей не бути багатими, а бути щасливими та здоровими

[2]. Це означає, що саме розвиток соціальної сфери стає ключовим показником якісних трансформацій економічної системи ринкового типу, мірилом рівня життя населення, втіленням найкращих практик розвитку країн світу. Інвестиції в освіту підвищують рівень соціалізації, формують кваліфіковані кадри. В свою чергу, доступність освітніх ресурсів впливає на соціальну мобільність.

Рівень економічного розвитку визначає якість життя та можливості соціалізації громадян. Формування стабільного ринку праці сприяє інтеграції людей у суспільство. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для соціалізації через інтернет і соціальні мережі. Інформаційні ресурси сприяють поширенню знань і культурного обміну. Розумне використання природних ресурсів впливає на рівень життя і формує екологічну свідомість суспільства. Нерівномірний розподіл ресурсів може спричиняти соціальну нерівність. Освіта, виховання та професійна підготовка сприяють зростанню кваліфікованої робочої сили, яка є основним ресурсом економіки. Родина, школа, державні установи формують соціальні ролі й адаптацію особистості в суспільстві. Громадські організації відіграють важливу роль у соціалізації через активну громадянську позицію.

Ресурсний потенціал суспільства є важливим фактором, що визначає рівень соціалізації населення. Ефективне використання ресурсів дозволяє створювати умови для гармонійного розвитку особистості, зменшення соціальної нерівності та формування стійкого суспільства.

Основні напрями впливу соціалізації на формування ресурсів:

1. Формування людського капіталу. Соціалізація допомагає індивіду засвоїти знання, навички та компетенції, які визначають його здатність працювати та створювати нові ресурси.

2. Розвиток інтелектуальних та інформаційних ресурсів. Соціалізація стимулює наукові дослідження, поширення знань та інновацій. Через освітні та комунікаційні процеси відбувається передача ідей, що сприяють технологічному прогресу.

3. Економічна поведінка та ефективне використання ресурсів. Норми і цінності, засвоєні в процесі соціалізації, впливають на ставлення до праці, підприємництва та споживання. Етичні та екологічні аспекти соціалізації формують усвідомлене використання природних ресурсів.

4. Соціальні інститути як механізм розподілу ресурсів. Держава, освітні установи, релігійні громади, громадські організації впливають на розподіл матеріальних та нематеріальних ресурсів. Соціалізація сприяє формуванню відповідальності за розвиток суспільства, що допомагає уникати нерационального використання ресурсів.

5. Культурні ресурси та ідентичність. Соціалізація сприяє розвитку національної культури, мистецтва та традицій, які є важливими складовими нематеріального ресурсного потенціалу. Культурні цінності впливають на інноваційний розвиток і соціальну згуртованість.

6. Формування соціального капіталу. Взаємодія людей у процесі соціалізації створює довіру, кооперацію та мережі співпраці, що сприяють продуктивній взаємодії та ефективному використанню ресурсів. Соціальні зв'язки та підтримка допомагають реалізовувати проєкти, які вимагають колективних зусиль.

Таким чином, на основі вищевикладеного, можливо стверджувати, що соціалізація є ключовим чинником у формуванні та розвитку ресурсного потенціалу суспільства. Вона визначає рівень освіти, науково-технічного прогресу, економічної активності, екологічної свідомості та соціальної взаємодії, що безпосередньо впливає на якість і кількість ресурсів у суспільстві.

### **Список використаної літератури:**

1. Біла І. С., Шевченко О. О. Соціальна відповідальність держави та бізнесу як передумова розвитку соціальної економіки. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5. Вип. 1. С. 10-15. URL: <https://surl.li/qsityn>.
2. Бутник О. О. Дослідження індексу щастя населення в контексті ефективного державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 73—75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_22\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_22_18).
3. Геєць В. М. Соціалізація, соціальні інновації та соціальна взаємодія бізнесу й держави. *Український соціум*. 2020. № 3 (74). С. 9-23. <https://doi.org/10.15407/>.
4. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/42a63394-003c-4e69-a38c-a8869dacf86b/content>.

**Кудрявцев І. Д.,  
аспірант,**

*ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

**Федорова Н. Є., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва, організації виробництва  
та теоретичної і прикладної економіки,  
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро**

### **МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ: РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙ**

Інновації в сучасному світі є ключовим драйвером економічного розвитку. Умови глобалізації, посилення конкурентної боротьби на міжнародному рівні та технологічні прориви змушують держави і бізнес шукати нові шляхи розвитку, де інноваційна діяльність відіграє центральну роль. В цих умовах надзвичайно важливо розуміти механізми стимулювання економічного зростання через інновації, акцентуючи увагу на ролі державної підтримки та інвестицій.

В умовах сучасних викликів, спричинених пандемією, геополітичною нестабільністю та переходом до «зеленої» економіки, роль інноваційних стратегій набуває принципово нового значення. Останні десять років відзначаються стрімким розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту, а також зростанням уваги до екологічних ініціатив. Відповідно, дослідження сучасних механізмів стимулювання інноваційного розвитку вимагає врахування таких тенденцій, як вплив державної політики на розвиток інноваційних кластерів, залучення венчурного капіталу та міжнародних інвестицій для підтримки стартапів, використання цифрових платформ як інструменту інтеграції інноваційних рішень у виробничі процеси. Для досягнення вказаної мети, на нашу думку, доцільно акцентувати увагу на комплексному аналізі державних програм підтримки інновацій в Україні та світі, порівняльному дослідженню досвіду країн із різним рівнем економічного розвитку, кейсовому підходу, зокрема вивченню успішних прикладів реалізації інноваційних проєктів із залученням державних та приватних інвестицій.

Уряди країн, які успішно реалізують стратегії інноваційного розвитку, активно підтримують науково-дослідні роботи, створюють спеціальні фонди для стартапів та впроваджують податкові пільги для інноваційних підприємств. Наприклад, у Польщі та Естонії діють спеціальні програми, що фінансуються ЄС, спрямовані на розвиток цифрових технологій. Розвиток венчурного фінансування та краудфандингових платформ забезпечує значний приплив капіталу в інноваційні сектори. Наприклад, у 2023 р. обсяг приватних інвестицій у сферу штучного інтелекту в США досяг \$67,2 млрд, що значно перевищує інвестиції в інших країнах, і сприяло розвитку нових технологій у різних галузях, включаючи охорону здоров'я та освіту [1]. Формування інноваційних кластерів, таких як «Силіконова долина» у США чи ІТ-кластер у Львові, демонструє важливе значення синергії між урядом, бізнесом та науковими установами для створення конкурентоспроможних ринків.

Попри позитивні тенденції, існують значні бар'єри для впровадження інновацій: нестача фінансування на початкових етапах інноваційних проєктів, відсутність чіткої законодавчої бази для стимулювання інноваційної діяльності, недостатня співпраця між бізнесом і науково-дослідними установами. Для подолання цих викликів необхідно запровадити прозорі механізми розподілу державних грантів, сприяти залученню міжнародних інвесторів через створення сприятливого інвестиційного клімату, активізувати освітні програми, спрямовані на розвиток інноваційних компетенцій.

Інновації є основою довгострокового економічного зростання, тому ефективна державна підтримка, залучення інвестицій та формування інноваційних екосистем є ключовими факторами успіху. Україна має значний потенціал у цій сфері, однак його реалізація можлива лише за умов активної взаємодії між

державою, бізнесом та суспільством. Врахування сучасних викликів та використання міжнародного досвіду дозволить створити ефективну модель інноваційного розвитку, що стане основою для сталого економічного прогресу.

### **Список використаної літератури:**

1. AI Index: State of AI in 13 Charts. URL: <https://hai.stanford.edu/news/ai-index-state-ai-13-charts> (дата звернення 16.01.2025 р.).
2. OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris URL: <https://www.oecd.org/industry/the-digital-transformation-of-smes.htm> (дата звернення 16.01.2025 р.).
3. World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.

**Кузенко О. А.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції, оцінювання якості систем управління підприємствами стає важливим аспектом для забезпечення їх сталого розвитку. Від ефективності управлінських систем залежить не лише фінансовий стан підприємства, але й його здатність адаптуватися до змінюваного середовища, впроваджувати інновації та зберігати конкурентоспроможність.

Система управління підприємством включає в себе різноманітні елементи, які взаємодіють між собою. До основних складових системи управління належать: управлінський персонал, структурно-функціональне забезпечення, методи управління, техніка і технологія, а також інформація [1]. Кожен з цих елементів має свій вплив на загальну ефективність системи управління. Наприклад, якість інформаційного забезпечення може суттєво вплинути на швидкість і точність прийняття управлінських рішень.

Оцінювання якості систем управління підприємствами є критично важливим для забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності. Оцінювання ефективності системи управління може здійснюватися за допомогою

різних методів. Кожен з методів має свої особливості та переваги і тому може обиратися відповідно до особливостей діяльності підприємства.

Монокритеріальний метод передбачає оцінювання системи управління за одним ключовим показником, наприклад, прибутковістю або рентабельністю. Цей підхід простий у застосуванні, але може не відображати всіх аспектів діяльності підприємства [1].

Полікритеріальний метод використовує кілька показників для оцінки ефективності управлінської діяльності. Це дозволяє отримати більш комплексну картину і врахувати різні аспекти, такі як фінансові результати, продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів.

Метод порівняння витрат і результатів базується на співставленні витрат на управління з кінцевими результатами діяльності підприємства. Наприклад, аналізується вихід валової продукції на одного керівника або прибуток на одиницю витрат. Це дозволяє визначити ефективність витрат на управлінські функції.

Інтегральні показники включає в себе обчислення сумарних показників, які відображають ступінь впливу менеджерів на використання ресурсів підприємства. Інтегральний показник може бути розрахований на основі індивідуальних коефіцієнтів використання основних факторів виробництва, таких як земля, робоча сила та технічні засоби [2].

Експертні оцінки є якісним методом, що передбачає залучення фахівців для визначення рівня ефективності системи управління. Цей підхід може бути особливо корисним у випадках, коли кількісні дані недостатні або важкодоступні [1,2].

Нормативний підхід полягає у порівнянні фактичних витрат на управління з нормативними значеннями. Це дозволяє виявити відхилення від установлених стандартів і вжити заходів для їх усунення [2, 3].

Дослідження показують, що комплексний підхід до оцінки ефективності є найбільш доцільним, оскільки він враховує різноманітні аспекти функціонування підприємства. Вважаємо, що найбільш поширеним методом є експертне оцінювання, яке дозволяє залучити фахівців для визначення рівня готовності системи до реалізації управлінських рішень.

Сталий розвиток вимагає від підприємств впровадження нових стратегій управління, які б враховували екологічні, соціальні та економічні фактори. Зокрема, важливою є інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління якістю продукції. Це дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, але й забезпечити його соціальну відповідальність [3]. Важливо зазначити, що підприємства, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, демонструють вищу ефективність у порівнянні з тими, що ігнорують ці аспекти.

Таким чином, методи оцінювання якості систем управління підприємствами є різноманітними і можуть комбінуватися в залежності від

специфіки підприємства та його цілей. Використання комплексного підходу до оцінки дозволяє отримати більш точну інформацію про ефективність управлінських процесів і приймати обґрунтовані рішення для їх покращення. Оцінювання якості систем управління підприємств в умовах сталого розвитку є складним і багатограним процесом. Він вимагає використання різноманітних методів та підходів для досягнення максимальної ефективності. З огляду на сучасні виклики, підприємствам необхідно адаптувати свої системи управління відповідно до принципів сталого розвитку для забезпечення довгострокового успіху на ринку.

### **Список використаної літератури:**

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 1. С. 45-56.
2. Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємствах будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 2. С. 78-89.
3. Ястремська Е. Н. Механізм управління підприємством: інформаційний підхід. *Вісник Міжнародного Славянського університету*. 2006. Вип. 3. С. 12-18.

**Лазько К. В.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Людський капітал є одним із ключових факторів, що визначають інноваційний розвиток підприємств у сучасній економіці. Він охоплює знання, навички, досвід та здібності працівників, які безпосередньо впливають на продуктивність і конкурентоспроможність компаній. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін, ефективне використання людського капіталу стає критично важливим для досягнення сталого розвитку підприємств.

Значну роль людський капітал відіграє в інноваційному розвитку. Працівники, іноватори володіють вхідною інформацією та мають необхідний досвід для розуміння напрямків генерування інноваційних рішень. Працівники забезпечують підприємства необхідними ресурсами для впровадження інновацій. Знання і компетенції працівників стають основою для розробки нових продуктів і



технологій, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку [1, 2]. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидше реагувати на нові виклики.

Для ефективного управління людським капіталом підприємства використовують різноманітні методи оцінювання. Серед них найчастіше застосовуються такі, що направлені на аналіз продуктивності праці, оцінку рівня задоволеності співробітників та моніторинг їх професійного розвитку. Якість управління людським капіталом безпосередньо впливає на інноваційний потенціал підприємства [1]. Вони підкреслюють важливість інтеграції системи управління людським капіталом з загальною стратегією компанії.

Слід зазначити важливий взаємозв'язок між людським капіталом і інноваціями. Новітні дослідження показують, що існує тісний зв'язок між рівнем розвитку людського капіталу та здатністю підприємства до інновацій. Компанії з висококваліфікованими кадрами мають більшу ймовірність успішного впровадження нових технологій і продуктів. Це вказує на те, що інвестиції в людський капітал сприяють створенню нових робочих місць і підвищенню загальної продуктивності [2].

Незважаючи на очевидну важливість людського капіталу для інноваційного розвитку, підприємства стикаються з численними викликами в його управлінні. Одним із основних є недостатня увага до розвитку м'яких навичок працівників, які також є критично важливими для успішної реалізації інноваційних проєктів. Інтеграція м'яких навичок у навчальні програми може суттєво підвищити ефективність командної роботи та креативності [3, 4].

Таким чином, людський капітал є невід'ємною частиною інноваційного розвитку підприємств. Інвестиції в освіту та розвиток персоналу не лише підвищують продуктивність праці, але й сприяють створенню конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Підприємствам необхідно активно впроваджувати стратегії управління людським капіталом, щоб максимально використовувати потенціал своїх працівників для досягнення сталого розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Гончаренко І. М. Вплив людського капіталу на інноваційний розвиток підприємств: досвід України та зарубіжжя. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Вип. 32. С. 112-120.
2. Кузьменко Т. А., Романенко О. В. Розвиток людського капіталу як основа інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 1. С. 25-34.
3. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2020. Вип. 26. С. 45-52.
4. Ушенко Н. В. Розвиток людського капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства. *Науковий вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. Вип. 1. С. 30-38.

## ПРИЧИНИ ІНФЛЯЦІЙНИХ СПАЛАХІВ В УКРАЇНІ

Інфляція, як макроекономічна хвороба, що заважає економічному зростанню, створює соціальну напругу в суспільстві, оскільки є найголовнішим чинником, який знецінює вартість грошей. Зростання споживчих цін швидше спустошує гаманці українців, роблячи їх біднішими, а в умовах повномасштабної війни з росією це особливо болісно впливає на настрої населення.

Державний комітет статистики (Держкомстат) оцінює інфляцію та оприлюднює у вигляді двох показників: індекса споживчих цін (ІСЦ) та базового індекса споживчих цін (БІСЦ). Перший з них називають просто інфляцією і він показує у відсотках зміну цін споживчого набору товарів і послуг, які купує населення, у поточному періоді відносно попереднього періоду. БІСЦ - базова інфляція, яка розраховується за спеціальною методикою із врахуванням ІСЦ та монетарних умов. За 10 останніх років ІСЦ зріс в 4,5 рази, а БІСЦ в 3 рази, тому національна валюта постійно знецінюється. На рис.1 бачимо щомісячне коливання приростів обох індексів у 2024 році.

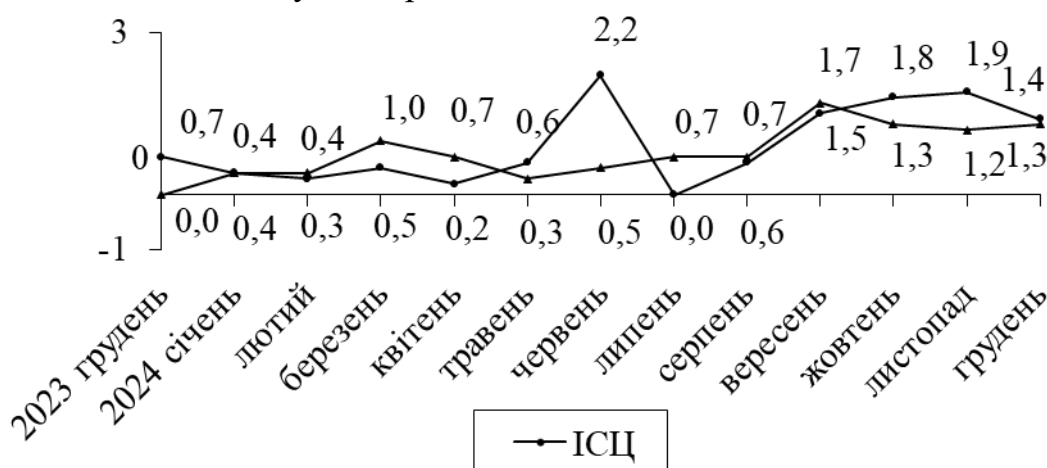


Рис.1. Зміни індексів цін в 2024р. (у % до попереднього місяця) [1]

За минулий рік ІСЦ склав 12%. У першому півріччі спалахи інфляції були зумовлені підвищенням цін на транспортні перевезення в березні, тому подорожчала логістика, а в червні суттєво зросли ціни на електроенергію (на 63,6%), особливо для бізнесу. В другому півріччі несприятливі кліматичні умови, викликані посухою та окупація південних областей російським агресором, привели до зниження врожаю овочів на 20%, втрат українського зерна, а це в свою чергу розкрутило ціни на овочеву та тваринну продукцію.

Таблиця 1. Зростання цін на окремі продукти харчування за 2024р. [2]

| № | Продукти         | Приріст цін у % |
|---|------------------|-----------------|
| 1 | хліб             | 18,2            |
| 2 | молоко           | 18,8            |
| 3 | яйця             | 13,1            |
| 4 | масло            | 33,9            |
| 6 | соняшникова олія | 20,9            |
| 7 | овочі            | 48,3            |
| 8 | фрукти           | 16,4            |

В середньому за рік ціни на продукти харчування зросли на 14,7%, непродовольчі товари – на 4,1%, послуги – на 12,5%.

Імпорт товарів перевищив експорт більше ніж на 25 млрд. дол. США і це не могло не вплинути на курсову вартість іноземних валют [1].

В Україні за цінову стабільність відповідає Національний банк (НБУ), а отже саме цей державний орган намагається прогнозувати темпи зростання інфляції та вчасно вживати монетарні заходи щодо її приборкання. Одним із таких інструментів є ключова (облікова) ставка НБУ. Коли починає розкручуватись інфляція і стає більше 10%, НБУ підвищує облікову ставку, щоб загасити можливі спалахи. На початку 2024 р. облікова ставка була 15%, а згодом НБУ знизив її до 13%, проте уже в грудні цього ж року підвищив ставку до 13,5%, а 23 січня 2025р. цей показник став 14,5% [3]. Така динаміка свідчить про намагання НБУ не допустити різкого підвищення інфляції у 2025р. Прогноз НБУ у найближчій перспективі, що зростання інфляції продовжиться у першому півріччі, а в другій половині року інфляція почне спадати, якщо ж не буде кліматичних катаклізмів, та погіршення ситуації на фронті, в енергетичному секторі [4].

Серед чинників, які підвищуватимуть інфляцію:

- підвищення податків, зокрема, військового збору;
- запровадження нових тарифів у страхуванні;
- дефіцит кваліфікованої робочої сили, що змушує в бізнесі підвищувати заробітню плату;
- зростання імпорту, що негативно впливає на валютно-курсону політику;
- дисбаланси вітчизняних та міжнародних цін на окремі товари і послуги;

Чи не найважливішими умовами приборкання інфляції в Україні є завершення бойових дій на умовах справедливого миру та подальша підтримка міжнародних партнерів у подоланні наслідків російської агресії.

## Список використаної літератури:

1. Індекс цін. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Індекс інфляції. URL: <https://index.minfin.com.ua>.
3. Облікова ставка НБУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance>.
4. Лепушинський В. Інфляційний сплеск 2024-2025: пройде сам чи треба діяти. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/inflyatsiyniy-splesk-2024-2025-proyde-sam>.

*Лещенко А. І.,  
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ В ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація професійного розвитку персоналу є ключовим фактором у забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах швидких змін на ринку праці та технологічних інновацій, підприємства повинні активно сприяти професійному зростанню своїх працівників. Корпоративне навчання дозволяє адаптувати знання до актуальних виробничих потреб, сприяє інноваційному розвитку та підвищує продуктивність праці, забезпечуючи стабільність і успіх організації. Таким чином, інвестиції у людський капітал стають необхідною умовою для розвитку та зміцнення позицій підприємств на ринку.

Внутрішньофірмове професійне навчання персоналу (корпоративне навчання) – це система підготовки, яка проводиться безпосередньо на території підприємства або у корпоративних навчальних центрах і спрямована на вирішення специфічних для підприємства завдань. Важливою перевагою цього підходу є можливість адаптації знань до конкретних виробничих процесів. Навчання у межах компаній доповнює традиційну освіту, надаючи працівникам необхідні навички для ефективної роботи. Це дозволяє підприємствам не лише підвищувати професійний рівень персоналу, але й покращувати їхню соціальну адаптацію в умовах постійних змін. Залучення зовнішніх викладачів або використання внутрішніх експертів сприяє створенню багатопланового освітнього середовища, що відповідає актуальним бізнес-завданням.

Внутрішньофірмова професійна освіта – це багаторівнева діяльність, яка включає різноманітні освітні системи, процеси та елементи, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу. Вона має спеціалізований зміст та специфічні форми навчання, що дозволяють посилювати інноваційний потенціал

підприємства. Крім того, корпоративне навчання сприяє додатковій соціалізації працівників, підвищуючи їхню залученість до процесів змін. Важливо зазначити, що це навчання управляє соціальними процесами, такими як підготовка до адаптації у змінному середовищі та розвиток здатності реагувати на соціальні зміни. Таким чином, корпоративна освіта стає не лише інструментом професійного розвитку, а й потужним механізмом управління змінами на підприємстві.

Для забезпечення якісного аналізу освітніх підходів розглянемо основні моделі корпоративного навчання:

1. Модель індивідуальної підготовки та перепідготовки керівників. Ця модель передбачає навчання в освітніх закладах та на підприємствах, акцентуючи увагу на широті теоретичного підходу та високому рівні самостійності учнів. Вона активізує ресурси до саморозвитку, сприяє обміну інформацією між працівниками різних підприємств. Однак процес може бути формалізованим, що інколи знижує ефективність навчання.

2. Модель корпоративного навчання менеджерів та співробітників. Ця модель базується на корпоративних освітніх програмах і має практичну спрямованість. Вона доступна для співробітників, забезпечуючи стандартизовані програми навчання. Проте її недоліками є обмеженість теоретичного підходу та відсутність зовнішнього обміну досвідом.

3. Модель організації, що навчається. Цей підхід заснований на самонавчанні та науковій діяльності спеціалістів, орієнтуючи їх на професійне особистісне зростання. Перевагою є широта підходів та масовість навчання. Недоліком є потреба у тривалому періоді для впровадження освітніх змін.

Людський капітал є основою успішного розвитку підприємства, і корпоративне навчання відіграє важливу роль у його формуванні. Підвищення кваліфікації, професійна підготовка та особистісний розвиток працівників значно підвищують їхню ефективність. У розвинених країнах інвестиції в людський капітал стають ключовим фактором зростання національного багатства. Завдяки корпоративному навчанню підприємства здатні забезпечувати стабільність у динамічному середовищі та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Внутрішньофірмове професійне навчання є важливим елементом стратегії розвитку сучасного підприємства. Воно дозволяє адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати потенціал персоналу. Головна цінність корпоративного навчання полягає в його здатності інтегрувати теоретичні знання та практичні навички, адаптовані до конкретних бізнес-завдань. Забезпечення належного рівня мотивації та підтримка ініціативи з боку працівників сприяють створенню ефективної освітньої системи.

У майбутньому підприємства, які інвестуватимуть у розвиток людського капіталу, матимуть значні переваги у боротьбі за конкурентоспроможність та інноваційне лідерство.

## Список використаної літератури:

1. Обиденнова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/654> (дата звернення: 12.01.2025).
2. Танасюк І. М. & Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ.* 2021. №4. С. 310-315. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315>. (дата звернення: 12.01.2025).
3. Хілуха О.А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 4 (74). 2021. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/4\\_74\\_2021/10.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/4_74_2021/10.pdf) (дата звернення: 12.01.2025).

**Литвиненко Н. І., д.е.н., професорка,  
професорка кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро**

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА РИНКУ КАПІТАЛУ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

Ринок капіталу відіграє одну із головних ролей в процесі трансформації економіки – перерозподіл фінансових ресурсів. А от наскільки механізм перерозподілу буде ефективно працювати залежить як від інституціональної структури ринку, так і від інституціональної структури оточуючого середовища. В останнє десятиліття інтерес до цієї теми зріс, що привело до зростання кількості наукових публікацій, як видно на рис.1.

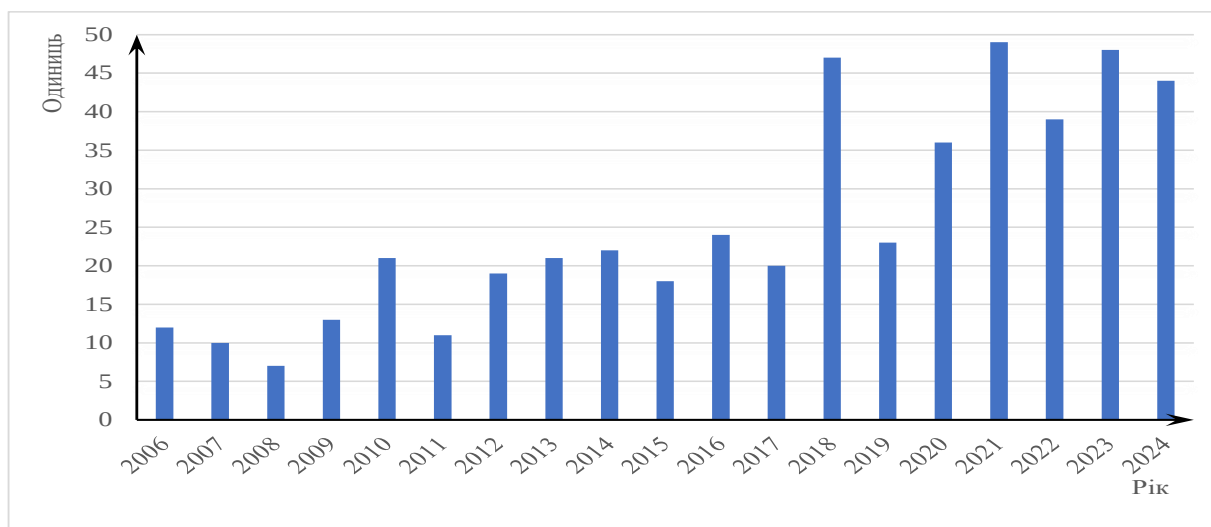


Рис. 1. Динаміка публікацій по темі інституціональна структура ринку капіталу

Як видно на рис. 1 найбільша кількість публікацій припадає на 2021р. – 49 наукових праць. Більш детальну інформацію з обсягу публікацій представлено в таблиці 1.

Пошук наукової літератури проведено в наукометричній базі даних Web of Science, за ключовими словами, які приведено в таблиці 1. Мова пошуку англійська, інші обмеження не встановлювались.

Таблиця 1. Комбінація ключових слів та результати пошуку наукової літератури в базі даних Web of Science за 1970-2024 рр.

| Ключові слова                                                       | Кількість публікацій всього, од. | Кількість публікацій у відкритому доступі, од. | Частка публікацій у відкритому, % |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| institutional structure AND capital market AND institutional theory | 267                              | 92                                             | 34,46                             |
| institutional model AND capital market AND institutional theory     | 280                              | 99                                             | 35,36                             |
| Всього публікацій                                                   | 547                              | 191                                            | 34,92                             |

Примітки: 1. Складено за власними дослідженнями в базі даних Web of Science.

2. Збережено синтаксис пошуку в базі даних Web of Science.

Ми можемо спостерігати достатній обсяг наукових доробок – 547 публікацій, але для вітчизняних науковців доступними є лише близько 35%, що знаходяться у відкритому доступі (третя колонка табл. 1).

Результати аналізу розподілу публікацій за країнами представлено на рис.2.

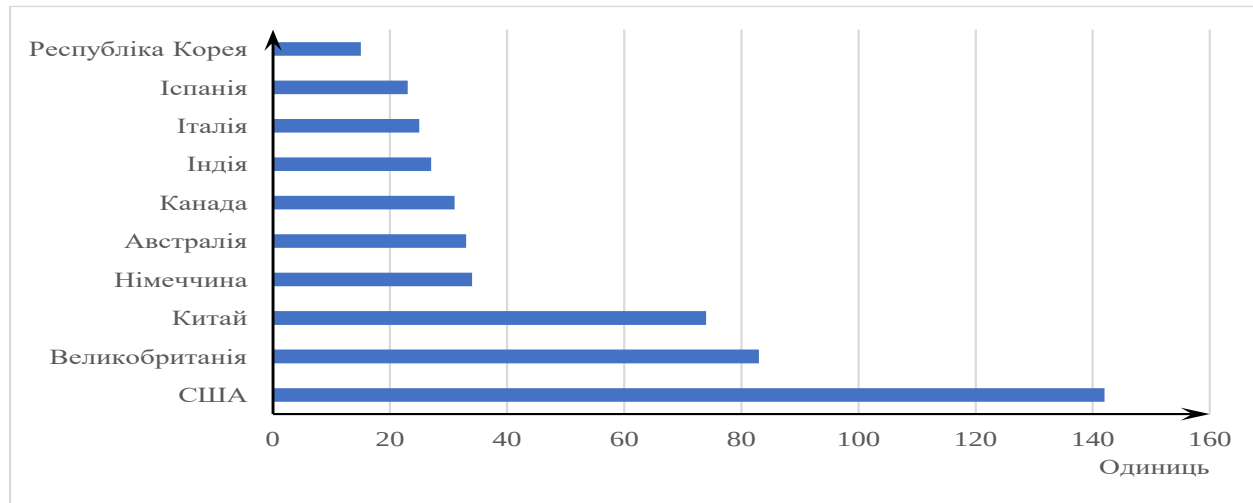


Рис. 2. Топ-10 країн за кількістю публікацій за період 1970-2024 рр.

На рис. 2 видно, що лідером за кількістю публікацій є Сполучені Штати – 142 од., другу позицію із значним відривом займає Об'єднане Королівство Великобританія – 83 од. У рейтингу за кількістю публікацій, за досліджуваною темою, Україна займає 17 позицію, розділивши її з Японією. За означений період науковцями України було опубліковано 7 статей у журналах з наукометричної бази даних Web of Science. На наш погляд, це досить непоганий результат, який, свідчить про зацікавленість проблемою ефективного функціонування ринку капіталу в Україні, і демонструє достатню інтеграції українських вчених до світової наукової спільноти.

Зазначимо, що наукометрична база даних Web of Science дозволяє провести кількісний аналіз за такими категоріями, як цитування, журнал, видавництво, редактор, грант, грантовий фонд, автор, тип праці, галузь дослідження та інші.

Застосування інструментів бібліометричного аналізу дозволяє вченим виявити новітні наукові тенденції, встановити міждисциплінарні зв'язки, оцінити масштаби дослідження та розміри його фінансування, а також встановити коло не тільки дослідників певної теми, а і зацікавлені сторони.

**Лункіна І. Ю.,  
аспірантка,**

*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасних умовах динамічних змін та високої конкуренції здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал є ключовою для його стабільного розвитку та успіху.

Збалансований потенціал підприємства – це гармонійне поєднання всіх його ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних тощо), які працюють на досягнення стратегічних цілей. Оцінювання цього потенціалу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити рівень конкурентоспроможності та ефективності управління

Пропоную розглянути етапи методичного підходу щодо оцінювання збалансованого потенціалу підприємств.

І. Підготовка інформації для проведення аналізу збалансованого потенціалу на підґрунті визначених показників. Він є одним із головних етапів, адже включає в себе декілька субпотенціалів, а саме:

– виробничий субпотенціал – визначає здатність компанії ефективно організовувати і здійснювати виробничі процеси для досягнення стратегічних цілей. Оптимізація виробничого субпотенціалу – це шлях до забезпечення



стабільного розвитку підприємства, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку;

- фінансовий субпотенціал – це сукупність фінансових ресурсів підприємства, а також здатність ефективно управляти ними для забезпечення стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей;

- трудовий субпотенціал – це сукупність здібностей, кваліфікації, знань, навичок і мотивації працівників підприємства, а також здатність колективу ефективно виконувати завдання для досягнення стратегічних цілей. Ефективне використання трудового субпотенціалу – це основа сталого розвитку підприємства, оскільки люди є головним ресурсом для реалізації будь-якої бізнес-стратегії;

- технологічний субпотенціал – це сукупність технологічних ресурсів, знань, інновацій і процесів, які забезпечують ефективну реалізацію виробничих завдань та конкурентоспроможність підприємства. Він визначає здатність компанії використовувати сучасні технології для досягнення своїх стратегічних цілей;

- субпотенціал ІКТ – це здатність підприємства використовувати інформаційно-комунікаційні технології для підвищення ефективності бізнес-процесів, управління, обміну даними та створення інноваційних продуктів і послуг. У сучасному світі ІКТ є основою для цифровізації та конкурентоспроможності підприємств.

II. Визначення фактичних значень обраних показників є важливим етапом оцінки стану об'єкта дослідження та аналізу його діяльності. Цей процес передбачає збір, обробку та аналіз даних, що відображають реальний стан справ. Результати визначення фактичних значень показників є основою для ухвалення управлінських рішень, розробки стратегій оптимізації та оцінки досягнення цілей.

III. Визначення еталонних значень показників, на цьому етапі визначаються оптимальні або нормативні значення показників, які служать орієнтиром для оцінки. Еталонні значення можуть бути розраховані на основі галузевих стандартів або нормативів, також визначені з урахуванням найкращих практик (бенчмаркінгу) або задані як цільові показники підприємства.

IV. Визначення коефіцієнту вагомості показників субпотенціалу. Кожен показник має різний вплив на загальну оцінку потенціалу. Для визначення вагомості використовуються такі методи, як експертна оцінка, метод аналітичної ієрархії та статистичні методи. Експертна оцінка – визначаються фахівцями у відповідній галузі. Метод аналітичної ієрархії – це структурований підхід до визначення пріоритетів. Статистичні методи здійснюється аналіз залежностей між показниками.

V. Розрахунок інтегральних показників субпотенціалів. Інтегральний показник субпотенціалу ( $I_{ij}$ ) розраховується, що коефіцієнт множиться на вагові коефіцієнти показників, після чого результати складаються по рядках:

$$I_{ij} = Y_{ij} \times k_{ij} \quad (1)$$

де  $k_{ij}$  - ваговий коефіцієнт  $j$ -го субпотенціалу по  $i$ -му підприємству.

При формуванні  $I_{ij}$  вагові коефіцієнти для кожного показника дорівнювали 1.

VI. Розрахунок значення збалансованого потенціалу полягає в розрахунку значення субпотенціалів ( $I_{sp}$ ) підсумовуються за кожним підприємством:

$$I_{sp} = \sum I_{ij} \times k_j, \quad (2)$$

де  $k_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го приватного потенціалу.

При формуванні  $I_{sp}$  вагові коефіцієнти для кожного приватного потенціалу дорівнювали до 1.

VII. Інтерпретація одержаного результату – здійснюється аналіз, який дозволяє оцінити загальний рівень збалансованого потенціалу підприємства, а саме, порівняти з еталонними значеннями, виявити слабкі місця та визначити резерви для покращення.

VIII. Розробка процес підвищення збалансованого потенціалу. Цей поетапний підхід дозволяє забезпечити системний аналіз та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства. Він забезпечує формування програми дій для усунення дисбалансів, впроваджує інновації для підвищення ефективності ресурсів, оптимізує управлінські рішення, орієнтовані на розвиток субпотенціалів та встановлює систему моніторингу для постійного контролю та коригування процесів.

Для забезпечення комплексної оцінки збалансованого потенціалу підприємства доцільно використовувати систему показників, яка враховує ефективність ресурсів та адаптується до завдань цифрової трансформації. Така система має бути гнучкою, інтегрованою та орієнтованою на моніторинг і управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Методика оцінювання збалансованого потенціалу охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Вона дозволяє знайти баланс між його можливостями та потребами ринку, що є важливим кроком до довгострокового успіху. Ця тема є надзвичайно актуальною для керівників, аналітиків і всіх, хто прагне підвищити ефективність роботи своїх підприємств у сучасних умовах економічної невизначеності.

### Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №1(75). С. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>.
2. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2(88) С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>.

3. Галіка В. Дослідження сутності інформаційно-аналітичного підґрунтя формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. №(3(71)), С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-67-73>.

4. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435-440. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_12\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_64).

5. Korytko T., Piletska S. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas. Quarterly scientific journal*. Kyiv – Poltava. № 4 (70). 2022. С. 76-80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80).

**Мажник Л. О., к.е.н.,**

**доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,**

*Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків*

**доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,**

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Дячек В. В., к.е.н., доцент,**

**доцент кафедри управління та адміністрування,**

**декан економічного факультету,**

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СПОРТІ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Спорт посідає вагоме місце у житті як особистості, так і є невід’ємною складовою соціально-економічного розвитку на державному рівні, що помітно у періоди становлення підприємницьких структур та інститутів. Особливо у військовий час задля підтримки психологічного та емоційного рівнів здоров’я українців варто безпосередньо продовжувати піклуватись про фізичний стан здоров’я, тому тема спорту є актуальною поза часом. Особливості розвитку підприємництва у спорті під час військових дій та збройної агресії набувають специфічних ознак та є недостатньо розглянутими.

Дослідженню тематики впливу спортивної індустрії на економічний розвиток приділили увагу такі зарубіжні та вітчизняні вчені Харченко Т. [1], Зімінг Л. [1], які розглянули ключові аспекти розвитку підприємництва у спорті на прикладі Китаю, що з роками стрімко набуває піднесення, посідаючи перші місця за спортивними дисциплінами. Шинкарук О. [2], який розглядав історію розвитку кіберспорту та приділяв увагу основним поняттям, у тому числі характеристики спортивної підготовки у кіберспорті та багато інших науковців досліджували означену тематику.

Спорт представляє індустрію, яку варто створювати та розвивати не тільки як державний інститут, але й як підприємницьку систему, що має працювати відповідно до сучасної корпоративної структури, як свідчить закордонний досвід [2]. Слід зазначити, що активний розвиток споживчого ринку масового спорту зазвичай відбувається за державної підтримки. Варто розуміти, що змагальні види спорту в більшій мірі орієнтовані на підприємництво та здійснює позитивний соціально-економічний вплив на стан задіяного населення. Підприємництво у змагальних видах спорту охоплює діяльність, пов'язану з організацією спортивних подій, управлінням клубами, спонсорством, маркетингом спортсменів та продажем атрибутики. Воно поєднує комерційні стратегії з розвитком спортивної індустрії, створюючи можливості для монетизації талантів та залучення інвестицій. Проте з-за війни підприємництво у спорті перебуває в не найкращому стані, оскільки фінансування скорочено, поточні пріоритети розвитку країни суттєво скориговано, наявна значна нестача кваліфікованих спортивних кадрів тренерського складу тощо.

Разом з тим, спостерігається прояв загальносвітових трендів за рахунок трансформації тенденцій та вираження ознак підприємництва у цифровій галузі спорту за рахунок становлення кіберспорту (або електронного спорту), що окремо утворює та інтегрує у підприємницькі структури стрімінгові сервіси, розвиваючи перелік інноваційних технологій цифрової епохи та мультимедійних комунікацій і тп. Слід зважати на факт, що 7 вересня 2020 р. в Україні [3] вже визнано кіберспорт, проте підприємницькі структури, інститути та відповідна інфраструктура тільки почала активно розвиватися. Одним з подальших напрямів розвитку, у тому числі підприємницької активності для кіберспортсменів є перспективи зайняти актуальну затребувану наразі для України нішу інструкторів та військових тренерів, які потенційно можуть здійснювати навчання майбутніх операторів дронів, транспортно-евакуаційної техніки тощо.

Розвиток спортивних підприємств все більше і більше залежить від того, наскільки спортивні працівники використовують передові теорії для керівництва своєю роботою. «Наука і технології оживляють організм», створюють спільний механізм наукових досліджень і навчання, наукові дослідження надають платні послуги для спортивних команд, щоб спортивна наука і технології від громадського добробуту до бізнесу були орієнтовані як на потреби суспільства відповідно до попиту, так і на ринок, ставали конкурентоспроможними та прискорювали комерціалізацію наукових і технологічних досягнень. Комбінація взаємодії інститутів спорту, у тому числі кіберспорту, а також технологічного розвитку безпосередньо призведе до відточування механізмів взаємодії та збереження персоналу в ігровому просторі, що буде спияти завчасному тестуванню переліку ідей підприємницьких проєктів у симуляціях кіберспортивних ігор на різноманітних стрімінгових платформах тощо.

Таким чином, підприємництво у спорті завжди займало активні повідні позиції у соціально-економічному просторі корисних системних структур, що спрямовані на покращення стану здоров'я населення. Проте наразі все більшої популярності набуває саме кіберспорт, який має певні особливості розвитку та формування, що актуальні та варто використовувати в умовах трансформації сучасної економіки в контексті макроекономічної стабілізації на території України. Але разом з тим, слід зазначити, що військовий час проявляє вплив переліку факторів, що суттєво обмежують перспективи та можливості підприємництва в спорті. Наразі існує нагальна потреба у нестачі кваліфікованих кадрів тренерського складу за для забезпечення підтримки та подальшого розвитку спортивних галузей підприємництва.

### **Список використаної літератури:**

1. Харченко Т., Ziming L. (2022). Вплив спортивної індустрії на економічний розвиток. *Економіка та суспільство*, (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-6>.
2. Кіберспорт: монографія / [Андрєєва О., Анохін Е., Бекар С. та ін. / за заг. ред. Є. В. Імаса, О. В. Борисової, О. А. Шинкарук]. – К.: Олімп. л-ра, 2021. – 616 с.
3. Кіберспорт офіційно визнали видом спорту в Україні // Економічна правда. 2020. [Електронний ресурс]. URL: <https://epravda.com.ua/news/2020/09/7/664819/>.
4. Шинкарук О., Ярмоленко М., Юхно Ю., & Лениченко В. (2024). Стрімінгові платформи як інструмент популяризації та розвитку кіберспорту. *Sport Science Spectrum*, 1, 41-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-1-7>.

**Мних О. Б., д.е.н., професор,**  
**професор кафедри маркетингу і логістики,**  
*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

**Мазник Ю. І.,**  
**аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,**  
*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

**Мацевко Б. В.**  
**аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,**  
*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ І ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА, ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Трансформація систем ділового партнерства та бізнес-моделей і причиною і наслідком активізації інноваційного підприємництва на міжгалузевому та

міжнародному рівнях, коли розширюється соціально-економічний простір втілення в практику інтелектуальних послуг як у сфері маркетингу і логістики, так і контролю за бізнес-процесами. Сучасні геополітичні зміни та форс-мажорні обставини (пандемія, війна, ворожі захоплення об'єктів стратегічної інфраструктури, викупи і поглинання компаній ) руйнують «старі» схеми відтворення виробничого, промислового інвестиційного та фінансового капіталу, активізують процеси пошуку місць працевлаштування, міграцію людського капіталу. Наслідками тих соціально-економічних і політичних явищ є збільшення часових розривів у матеріально-речових і фінансових потоках, поява нових джерел загроз для компаній на вітчизняних та іноземних ринках. Відповідно, недосяжними стають цілі формування і примінення суспільних цінностей у воєнну і післявоєнну добу в Україні і викривленими будуть криві кон'юнктури споживчого і промислового ринків, адже через зниження попиту на товари і послуги не лише через нижчий рівень платоспроможності юридичних і фізичних осіб, але й через порушення логістичного ланцюга поставки товарів і послуг в необхідний час необхідному споживачеві (складові політики «канбан») вимагатиме додаткових логістичних і трансакційних витрат на перебудову бізнес-моделей і функціональне перезавантаження бізнесу у форс-мажорних обставинах, у т.ч. під тиском технологічних інновацій глобальних лідерів [1].

Як зазначають Орелі Делемарль та Філіп Ларедо [2], у діловому середовищі просування проривних інновацій з необхідністю виникає «проміжна» фаза, яку називають «кристалізацією», яка дає змогу створити середовище відбору вагомих параметрів економіки промисловості (встановлення стандартів), науково-технічних досліджень (теорія актор-мережі, роль конфліктів і гібридних форумів) у системах управління.

Актуальним стає перехід від внутрішньої організації – до створення міжорганізаційного простору і посилення дії громадських стимулів та інтересів стейк-холдерів. В останні роки експорту кризових явищ в Європі і в світі посилюється міграція фінансового капіталу, зростає кількість викупів і поглинань підприємств, які володіють певними критичними стратегічними ресурсами чи мають доступ до них.

Підвищується ставка дисконту при розрахунках обсягів майбутніх грошових потоків на різних стадіях ділових циклів, у тому числі, пов'язаних з об'єктами інфраструктури, зокрема в умовах війни РФ проти України. Ці причини стають факторами вимушеної трансформації бізнес-процесів у різних сферах життєдіяльності суспільства в умовах ентропії.

Створення ринків для стимулювання їх використання може бути перешкодою для успішної комерціалізації, адже реальні результати інноваційних компаній часто суперечать очікуванням щодо генерування чистих грошових потоків компанії та її операційних підрозділів [3].

На думку Dirk Frese [4], компаніям необхідно докласти багато зусиль, щоб зменшити вірогідність невдалих процесів, зменшити рівень ентропії завдяки прогресивному виробництву і вищим цінам на якісну екологічну продукцію. По суті, як зауважує цей дослідник, має місце плата покупців за зниження ентропії у ринковому середовищі. Відсутність необхідних якісних товарів у певний час за прийнятними для покупця цінами «розтягує» період їх придбання в майбутньому. Погіршення фінансової стійкості ринкових агентів в умовах інфляції стає вагомим чинником посилення взаємодії всіх секторів економіки для мінімізації бізнес-ризиків, що розмиває галузеві межі, якщо розглядати віддалену перспективу смарт-спеціалізації та вибору продуктового портфеля замовлень і стратегічних клієнтів.

Умови інституційного середовища і підходи менеджменту щодо мінімізації ризиків захищають від проблем, пов'язаних зі специфікою роботи та пом'якшують ескалацію трудових і матеріальних витрат в умовах високої інфляції. Зростає цінність інформації про нематеріальні активи, в т.ч. ноу-хау, учасників ринку і вагомість забезпечення доступу до баз даних, у тому числі до великих даних (Big Data), адже впровадження нових соціальних та еко-стандартів зміщуватиме пріоритети у виборі критеріїв оцінки надійності партнерів у ланцюгу створення доданої вартості та ефективності інноваційних проектів.

### **Список використаної літератури:**

1. Юхман Я. В. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: колективна монографія / Я. В. Юхман, В. В. Прохорова, О. Б. Мних, та ін. – Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. – 260 с.
2. Aurélie Delemarle, Philippe Larédo. URL: Breakthrough Innovation and the Shaping of New Markets: The Role of Communities of Practice. URL: [https://www.researchgate.net/publication/254627687\\_Breakthrough\\_Innovation\\_and\\_the\\_Shaping\\_of\\_New\\_Markets\\_The\\_Role\\_of\\_Communities\\_of\\_Practice1](https://www.researchgate.net/publication/254627687_Breakthrough_Innovation_and_the_Shaping_of_New_Markets_The_Role_of_Communities_of_Practice1).
3. Gina O'Connor, Mark P. Rice New Market Creation for Breakthrough Innovations: Enabling and Constraining Mechanisms. URL: [https://www.researchgate.net/publication/264472778\\_New\\_Market\\_Creation\\_for\\_Breakthrough\\_Innovations\\_Enabling\\_and\\_Constraining\\_Mechanisms](https://www.researchgate.net/publication/264472778_New_Market_Creation_for_Breakthrough_Innovations_Enabling_and_Constraining_Mechanisms).
4. Frese D. (2022). Entropy In Business: Redefining Chaos In Terms Of Probability. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/09/02/entropy-in-business-redefining-chaos-in-terms-of-probability>.
5. [https://www.researchgate.net/publication/264472778\\_New\\_Market\\_Creation\\_for\\_Breakthrough\\_Innovations\\_Enabling\\_and\\_Constraining\\_Mechanisms](https://www.researchgate.net/publication/264472778_New_Market_Creation_for_Breakthrough_Innovations_Enabling_and_Constraining_Mechanisms).

*Назаркевич І. Б., д.е.н., доцент,  
професор кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана. Франка, м. Львів*

## **СОЦІОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У сучасних умовах воєнного стану податкова політика відіграє критично важливу роль у забезпеченні економічної стабільності держави, мобілізації ресурсів для оборони та соціальної підтримки населення. Війна створює безпрецедентні виклики для системи оподаткування, зокрема зниження надходжень до бюджету, зростання тіньової економіки, зменшення економічної активності, необхідність забезпечення фінансування оборонних та гуманітарних потреб.

Метою дослідження є виявлення особливостей державної податкової політики в умовах війни та визначення основних соціоекономічних ефектів.

Тривала військова агресія РФ вимагає від України оперативних змін у тому числі й в податковій політиці для адаптації до нових економічних і соціальних реалій. Зрозумілим було те, що запровадження у 2022 році низки податкових преференцій будуть мати короткостроковий період дії, щоби адаптуватися до нових реалій здійснення господарської діяльності. Втім, вихід з пільгового податкового періоду виявився більш жорстким, аніж очікувалося.

Так, 17 вересня 2024 р. було прийнято проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» №11416-д від 30.08.2024 р., яким передбачено підвищення податків, зокрема, підвищення військового збору для існуючих платників з 1,5% до 5% та додаткове оподаткування прибутків банків ставкою до 50% [1].

Водночас цим Законом також відбулося істотне збільшення податкового навантаження практично на усі форми спрощеної системи оподаткування (див. табл. 1).

Таблиця 1. Зміни в оподаткуванні ФОП в Україні у 2025 році

| Податки         | ФОП I-ої групи | ФОП II-ої групи | ФОП III-ої групи |
|-----------------|----------------|-----------------|------------------|
| Єдиний податок  | 302,80 грн     | 1600,00 грн     | 5% або 3% + ПДВ  |
| ЄСВ             | 1760,00 грн    | 1760,00 грн     | 1760,00 грн      |
| Військовий збір | 800,00 грн     | 800,00 грн      | 1% від доходу    |



|                                          |             |              |  |
|------------------------------------------|-------------|--------------|--|
| Приріст податкового навантаження (в рік) | +30 720 грн | +49 920 грн. |  |
|------------------------------------------|-------------|--------------|--|

*Джерело: сформовано автором на основі [1].*

Таким чином, у 2025 році обсяг податкових зобов'язань для кожного з фізичних осіб-підприємців зростає на декілька тисяч гривень на рік.

Зрозуміло, що воєнні дії спричиняють зменшення економічної активності, що безпосередньо впливає на обсяги податкових надходжень. У постраждалих регіонах знижується податкоспроможність, що посилює дисбаланс у бюджетній системі. Тому держава намагається застосувати компенсаційні механізми, щоб стабілізувати фінансові потоки у фіскальній системі.

Однак таке збільшення податкового тиску, окрім очікуваного зростаючого фіскального ефекту може мати й негативні наслідки. Зокрема, різке підвищення податків може спричинити хвилю закриття ФОПів, скорочення офіційної зайнятості, зростання тіньового сектору і як наслідок скорочення податкових надходжень. Вочевидь, питання податкового реформування завжди має чутливий характер, а в умовах війни це ще більше посилюється. Тому сьогодні важливим є прийняття ефективних, але менш шоккових рішень в податковій політиці держави.

Оскільки засвідченнями Голови комітету з питань фінансів, податкової та митної політики та керівника БЕБ, бюджетна система України щороку недоотримує близько 400 млрд грн обов'язкових платежів, тому головну увагу варто зосередити на детінізації національної економіки, а не збільшенні податків для тих, хто й так їх платить.

Тому, насамперед необхідним є введення жорсткіших санкцій за ухилення від сплати податків, мінімізувати можливості для «скруток» з податковими накладними по ПДВ, розширити використання цифрових технологій для відстеження фінансових операцій, посилити контроль над митними операціями, щоб унеможливити контрабанду тощо.

Отже, в умовах війни податкова політика стає одним із ключових інструментів забезпечення фінансової стабільності держави та підтримки її обороноздатності. Вона повинна бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на досягнення економічної рівноваги. Запровадження стимулюючих заходів, підтримка постраждалих регіонів і галузей, боротьба з тіньовою економікою та залучення міжнародної допомоги є пріоритетними напрямками для формування ефективної податкової політики в умовах війни.

### **Список використаної літератури:**

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Закон України від 30.08.2024 р. № 11416. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/JI11569I?an=1>.

**Овчаренко М. В.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії)**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ**

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає реноваційно-стратегічного підходу до управління сучасними підприємствами. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно мати достовірну інформацію про результати діяльності, враховуючи специфіку господарювання та організаційну структуру підприємств. Це зумовлено тим, що домінантною метою кожного підприємства є досягнення стабільних результатів в управлінні фінансово-реноваційним станом, які відображають усі аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Водночас, в умовах господарювання зростає значення й визначення фінансових результатів та їх впливу на розвиток підприємств, оскільки змінюється законодавча база, що регулює підприємницьку та інвестиційну діяльність, а також податкову політику. Це, в свою чергу, впливає на різні показники діяльності підприємства, які є основою формування фінансового результату.

Протягом останніх років частка збиткових підприємств не зменшується. У цьому контексті важливими стають питання, що стосуються інформації про витрати та доходи, які є ключовими елементами управління фінансовим станом. Пріоритетним напрямком у вирішенні цих питань є врахування окремих функцій управління основними аспектами дебіторської та кредиторської заборгованості для координації діяльності підприємства. Підприємства, здійснюючи свою діяльність, несуть повну відповідальність за виконання своїх зобов'язань перед фінансово-кредитною системою, постачальниками, працівниками, а також за результати своєї виробничо-фінансової діяльності. Це підкреслює необхідність ефективного управління фінансовим станом та підтримки його стабільності. Фінансовий стан підприємства являє собою систему формування та розподілу активів, що забезпечує досягнення цілей його діяльності, а також характеризує фінансово-матеріальний потенціал на даний момент розвитку.

Отже, у сучасних умовах господарювання керівництво підприємства стикається з проблемами вибору джерел фінансування, ефективного та цілеспрямованого використання коштів, а також своєчасного виконання

зобов'язань. Завданням управління дебіторською та кредиторською заборгованістю в контексті аналізу фінансово-стратегічного стану підприємства є управління домінантними реноваційно-економічними факторами, які безпосередньо впливають на стратегічно-фінансовий стан. Саме тому, основною метою управління дебіторською та кредиторською заборгованістю є повне задоволення фінансових потреб підприємства, що забезпечує його стабільний розвиток.

### **Список використаної літератури:**

1. Agrawal, R., Wankhede, V., Kumar, A., Upadhyay, A., Garza-Reyes, J. (2021). Nexus of circular economy and sustainable business performance in the era of digitalization. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: 10.1108/IJPPM-12-2020-0676.
2. Bhattacharya, A. (2021). Achieving sustainability in supply chain operations in the interplay between circular economy and Industry 4.0. *Production Planning & Control*. DOI: 10.1080/09537287.2021.1981032.
3. Forsman H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors / H.Forsman // *Research Policy*. 2011. Vol. 40, Issue 5. P. 739-750.

**Огребчук В. А.,**  
**здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,**  
*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

**Західна О. Р., к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри фінансового менеджменту,**  
*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСВІТНЬОЇ СУБВЕНЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасному світі, що характеризується динамічними змінами та глобальними викликами, питання забезпечення макроекономічної стабільності набуває особливої актуальності. В умовах трансформації економіки, зумовленої науково-технічним прогресом, цифровізацією та іншими факторами, ефективна система освіти відіграє ключову роль у формуванні людського капіталу, здатного адаптуватися до нових умов та сприяти економічному зростанню.

Освітня субвенція, як один із важливих інструментів державної фінансової підтримки сфери освіти, має значний потенціал впливу на макроекономічну стабільність (рис. 1).

#### **Людський капітал як фактор економічного зростання**

- Інвестиції в освіту сприяють підвищенню кваліфікації працівників, розвитку їх творчих здібностей та підприємницьких навичок. Це, в свою чергу, призводить до збільшення продуктивності праці, зростання ВВП та підвищення рівня життя населення.

#### **Освіта як фактор макроекономічної стабільності**

- Якісна освіта сприяє зменшенню безробіття, оскільки кваліфіковані працівники мають більше шансів знайти роботу. Крім того, освіта сприяє розвитку громадянської відповідальності та правової культури, що є важливим для забезпечення соціальної стабільності.

#### **Освітня субвенція як інструмент державної підтримки освіти**

- Держава, виділяючи кошти на освітню субвенцію, забезпечує доступність якісної освіти для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу та місця проживання.

Рис. 1. Аспекти впливу освітньої субвенції на макроекономічну стабільність

Освітня субвенція є ключовим фінансовим інструментом для забезпечення оплати праці педагогічних працівників та розвитку освітнього середовища. За умови оптимальної структури шкільної мережі, кошти субвенції можуть бути спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази закладів освіти.

Освітня субвенція розподіляється між відповідними бюджетами за формулою. Порядок і умови надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 № 6 «Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам» [1]. Розподіл коштів субвенції між місцевими бюджетами на 2020 р. здійснювався на основі формули, що затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1088 «Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами» [2].

Підготовка розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами на 2023-2025 рр. проходила в складних умовах війни, масових внутрішніх міграцій вчителів та учнів, пріоритетності підтримки безпекового сектору. У 2024 році обсяг освітньої субвенції не передбачав фінансування додаткових навчальних годин для учнів з індивідуальними освітніми потребами, які виходять за рамки стандартного навчального плану. У 2025 році освітня субвенція становитиме 103,2 млрд грн. У 2025 році у держбюджеті вперше передбачено окрему статтю на доплати вчителям. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам

на доплати педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти становить 12 млрд грн (по 1000 грн з 1 січня 2025 року і 2000 грн з 1 вересня 2025 року) [3].

Динаміку обсягу освітньої субвенції протягом 2019-2024 рр. наведено на рис. 2., що демонструє загальну тенденцію зростання обсягу освітньої субвенції з 2019 по 2021 рік, після чого спостерігається певне зниження у 2022-2023 рр. та незначне зростання у 2024 році. Лінія, що відображає частку освітньої субвенції у загальному обсязі видатків Зведеного державного бюджету, демонструє подібну динаміку до абсолютних значень субвенції.

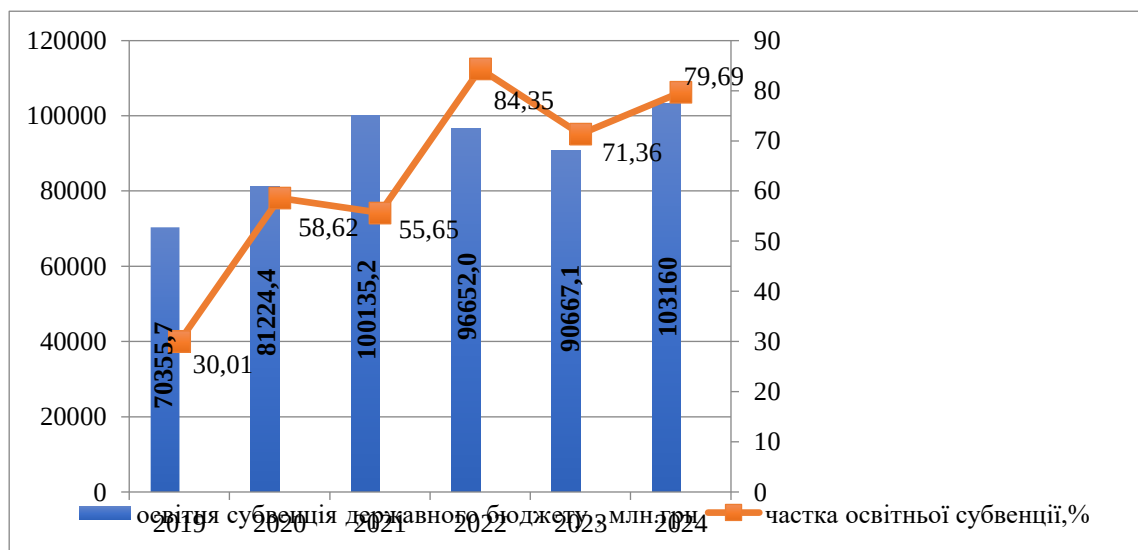


Рис. 2. Освітня субвенція та її частка у Зведеному державному бюджеті, 2019-2024 рр., млн. грн\*

\*Джерело: складено автором на основі [4]

Спостерігаються певні коливання, зумовлені впливом різних факторів, зокрема, воєнним станом та економічною ситуацією. Слід зазначити, що незважаючи на позитивну динаміку, обсяг фінансування освіти в Україні залишається недостатнім для забезпечення її повноцінного розвитку та потребує подальшого збільшення. Ефективний розподіл та використання освітньої субвенції є критично важливим для забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу та місця проживання.

### Список використаної літератури:

1. Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам : Постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2015 р. № 6 : станом на 15 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2015-п#Text>.
2. Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами : Постанова Каб. Міністрів України від 27.12.2017 р. № 1088 : станом на 15 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2017-п#Text>.
3. Освітня субвенція – 2025. *Педрада (Портал освітян України)*. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/17938-osvitnya-subventsiya-2025>.
4. Державний веб-портал бюджету для громадян : *офіц. вебсайт*. URL: <https://openbudget.gov.ua/>.

**Олійник О. О., к.е.н., доцент,**  
*Національний університет водного господарства та природокористування,*  
*м. Рівне*

**Малашинська Ю. В.,**  
**здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,**  
*Національний університет водного господарства та природокористування,*  
*м. Рівне*

## **ДЕФІЦИТ ТАЛАНТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В умовах постійного зростання дефіциту талантів питання залучення та утримання висококваліфікованих працівників із необхідними цифровими навичками набуває особливої актуальності [1]. Стрімкий процес цифрової трансформації у світі спричинив різке зростання попиту на цифрові навички, що, своєю чергою, призвело до глобальної нестачі фахівців у цій сфері. Для прикладу, в 2014 році глобальний дефіцит талантів становив 36%, а в 2024 році вже 75% [2]. Варто водночас відмітити, що в окремих країнах світу це значення суттєво перевищує середнє в світі (рис. 1).

При цьому нестача висококваліфікованих працівників найбільш відчутна для великих організацій. Так, для організацій з кількістю працюючих від 250 до 999 працівників дефіцит талантів становить 76%, від 1000 до 4999 – 77%. Усі галузі економіки потребують висококваліфікованих працівників, що вказує на глобальний виклик для міжнародного ринку праці. Особливо критичною є ситуація в сфері охорони здоров'я (77%), інформаційних технологій (76%), транспорту і логістики (76%) [2].

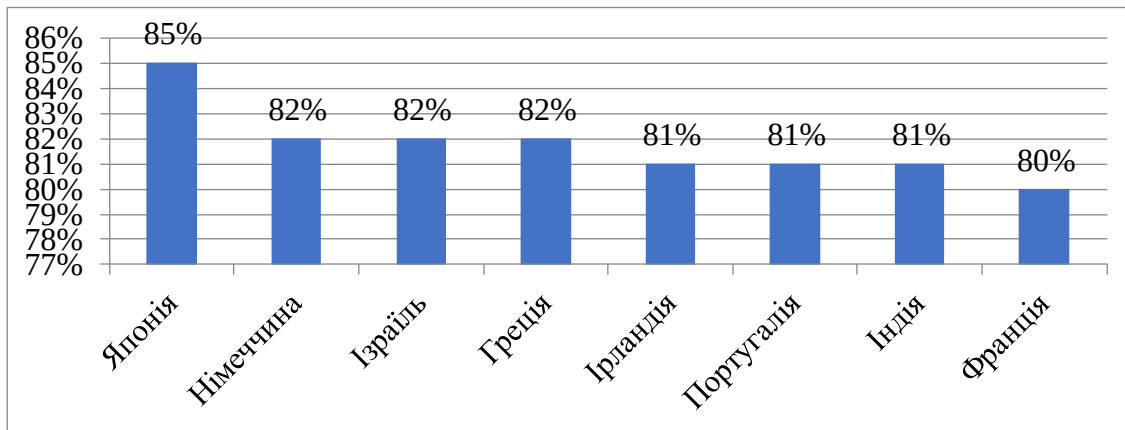


Рис. 1. Дефіцит талентів в окремих країнах світу в 2024 році, %  
Джерело: складено за даними [2].

Роботодавці повідомляють також про набір навичок, які є найбільш дефіцитними на сучасному ринку праці. Технічні навички «IT & Data» очолюють рейтинг ТОП-5 навичок, яких найбільше бракує. Цьому сприяє активна інтеграція цифрових технологій у всі сектори економіки, що зумовлює підвищений попит на нові навички працівників для ефективного впровадження та використання цих технологій. За даними розширеного звіту Korn Ferry до 2030 року понад 85 мільйонів робочих місць можуть залишитися вакантними через нестачу кваліфікованих фахівців із необхідними навичками [3].

За таких умов для успішного впровадження цифрових технологій, які здатні підвищити ефективність бізнес-діяльності, організаціям необхідно подолати проблему браку цифрових навичок серед працівників. Ця проблема є однією з ключових перешкод на шляху до цифрової трансформації, адже без належної підготовки персоналу навіть найсучасніші технології не принесуть очікуваного результату. Одним із дієвих рішень є стимулювання підвищення кваліфікації працівників, програми їхнього професійного розвитку. Програми навчання та перекваліфікації дозволяють адаптувати працівників до нових вимог цифрової економіки, сприятимуть розвитку навичок роботи з інноваційними технологіями та забезпечать швидку інтеграцію цифрових інструментів у всі бізнес-процеси.

### Список використаної літератури:

1. Jooss, S., Lenz, J. & Burbach, R. Beyond competing for talent: an integrative framework for coopetition in talent management in SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35 No. 8. Pp. 2691-2707. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419>.
2. Global Talent Shortage 2024. URL: <https://surl.li/uxcaoa> (дата звернення 24.01.2025).
3. The \$8.5 Trillion Talent Shortage. URL: <https://surl.li/fcekow> (дата звернення 24.01.2025).

**Петров І. О.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Пилипенко Д. В.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ЕКСПЛЕРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Експлерентна стратегія орієнтована на радикальні нововведення і вихід на ринок з новим продуктом [1]. Це стратегія, орієнтована на розробку абсолютно нових сегментів ринку або радикальну зміну вже існуючих.

Основні особливості експлерентної стратегії підприємств: ініціативність у створенні нових ринків; ризики та ймовірність невдач; революційні інновації; перша компанія на ринку.

Експлерентна стратегія передбачає впровадження нових технологій, бізнес-моделей або соціальних інновацій, які можуть радикально змінити ринок або створити новий. Це може бути технологічний прорив (як, наприклад, створення персональних комп'ютерів) або нові форми взаємодії з клієнтами та партнерами. Загалом, експлерентна стратегія передбачає високу інноваційну активність і готовність до великих ризиків з метою досягнення значних довгострокових вигод.

Основні характеристики експлерентних стратегій підприємств в сучасній економіці можна описати через кілька ключових аспектів, які визначають ефективність і успішність таких стратегій в умовах глобалізації, цифрових трансформацій та швидко змінюваного ринкового середовища.

Інноваційність і технологічні прориви – експлерентні стратегії ґрунтуються на постійному впровадженні інновацій, часто радикальних або революційних. У сучасній економіці це може включати новітні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей (IoT), біотехнології, робототехніка та інші. Підприємства, що слідуєть експлерентній стратегії, часто є першими, хто втілює ці нововведення у своїй галузі, створюючи нові продукти або послуги, які змінюють ринок.

Захоплення нових ринків і створення нових сегментів – тобто, однією з основних цілей експлерентних стратегій є вихід на нові, ще не освоєні ринки або сегменти. Підприємства, що обирають таку стратегію, часто стають першопрохідцями, пропонуючи унікальні рішення, які раніше не були доступні



споживачам. Це дозволяє не тільки зайняти лідируючу позицію на новому ринку, але й побудувати імідж інноватора.

Експлерентні стратегії мають високий ступінь ризику. Оскільки підприємства часто вводять нові продукти чи послуги, які не мають аналогів, існує значна ймовірність невдачі. Серед причин – невірно оцінені потреби ринку, технологічні проблеми або економічні труднощі. Враховуючи ці фактори, багато підприємств, що використовують експлерентні стратегії, можуть не дістатися до окупності в перші роки, але в разі успіху здобувають значні конкурентні переваги.

Сучасні експлерентні стратегії вимагають від підприємств не лише інновацій, а й здатності до постійної адаптації. Це означає, що підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, конкуренцію або технологічні зміни. Здатність до швидкого оновлення продуктів, послуг або бізнес-моделей є критично важливою для успіху.

Важливою рисою експлерентних стратегій є акцент на взаємодії з клієнтами та партнерами. Сучасні підприємства все більше використовують підходи спільного творення цінності, активно залучаючи споживачів до процесу розробки продуктів і послуг. Це може бути через інноваційні платформи, краудфандинг або ко-створення продуктів.

В умовах сучасної економіки експлерентні стратегії не можуть існувати без використання великих даних та аналітики. Підприємства, які сліднують такій стратегії, активно збирають і аналізують дані про споживачів, ринкові тренди, конкуренцію і внутрішні процеси для покращення своїх продуктів, прогнозування попиту та оптимізації бізнес-процесів.

У сучасних умовах експлерентні стратегії часто пов'язані з прагненням швидко масштабувати свій бізнес не лише на локальному ринку, а й на глобальному. Це вимагає від підприємств здатності працювати в різних економічних, культурних і юридичних середовищах, а також ефективно управляти міжнародними операціями.

Експлерентні стратегії підприємств сучасної економіки активно використовують цифрові технології для створення інноваційних рішень. Це може бути створення мобільних додатків, цифрових платформ, онлайн-сервісів, які дозволяють підприємствам працювати в умовах глобального цифрового простору.

Сучасні експлерентні стратегії вимагають від підприємств не лише інноваційних рішень, але й гнучкості в управлінні та організаційній культурі. Це означає, що гнучкість організаційних процесів і здатність швидко адаптувати стратегії є критичними для досягнення успіху на нестабільних ринках.

Цифровізація бізнес-процесів є невід'ємною частиною експлерентної стратегії в умовах сучасної економіки. Це охоплює перехід на нові цифрові платформи, автоматизацію робочих процесів, використання цифрових каналів для

продажу та маркетингу, а також інтеграцію з іншими технологічними інструментами.

Таким чином, в умовах швидкої трансформації бізнес-середовища та глобалізації експериментальні стратегії допомагають підприємствам зайняти провідні позиції на ринку, попри високі ризики та невизначеність, забезпечуючи себе перевагами на майбутнє.

### **Список використаної літератури:**

1. Шестакова О.А., Більченко К.О. Класифікація конкурентних стратегій підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали науково-практичної конференції 17-18 листопада 2016 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2016. С. 394-397.

*Пілецька С. Т., д.е.н., професор,*

*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

### **РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах економічної нестабільності актуалізується проблема стагнації суб'єктів господарювання. Дефіцит ресурсів, фінансове обмеження та кадрові недостатності зумовлюють дестабілізацію підприємств, що унеможливорює їх сталий розвиток. Діагностика фінансового потенціалу підприємства дозволяє ідентифікувати дестабілізуючі фактори, визначити проблемні зони та розробити комплекс заходів, спрямованих на його зміцнення. Першочерговим завданням управління фінансовими ресурсами є оптимізація обсягів, джерел та методів їх залучення для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок власного капіталу, а також залучення позикових та інших зовнішніх джерел фінансування. Першочерговим завданням управління фінансовими ресурсами підприємства є ідентифікація оптимального обсягу, джерел та методів їх залучення для забезпечення ефективного функціонування. Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок інтеграції власного капіталу, позикових коштів та залучених інвестицій.

Формування механізму якісного та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства потребує дотримання принципів системності та комплексності, що набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності, глобалізації бізнесу, зростання підприємницьких ризиків та

посилення конкуренції. Рівень фінансового потенціалу та кон'юнктура фінансових ринків обумовлюють можливості формування підприємствами достатнього обсягу фінансових ресурсів. Зазначені фактори зумовлюють необхідність розробки ефективної політики управління фінансовими ресурсами як одного з ключових елементів у загальній стратегії діяльності та розвитку підприємств.

У сучасних умовах становлення економіки розвиток бізнесу набуває особливої динамічності. Для підвищення конкурентоспроможності на ринку, кожне підприємство має враховувати багато чинників, які впливають на його діяльність, планувати та прогнозувати фінансові потоки.

Міжнародний досвід, еволюція управлінських технологій та впровадження вартісно-орієнтованого управління засвідчують, що пріоритетною метою розвитку підприємства є максимізація його вартості. В умовах ринкової економіки управління фінансовими ресурсами спрямоване на підвищення ринкової вартості та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Трансформація фінансових ресурсів в оборот відбувається через задіяння відповідних джерел. Фінансові ресурси можуть розглядатися з двох аналітичних позицій: по-перше, як комплекс інструментів, що забезпечують залучення фінансових ресурсів, необхідних для покриття виробничих та інших витрат підприємства; по-друге, як сукупність методів фінансового забезпечення діяльності підприємства, що охоплюють як потенційно доступні, так і фактично задіяні способи у процесі його створення, функціонування та розвитку, що забезпечує необхідний обсяг цих ресурсів [2]. Оптимізація управління фінансовими ресурсами, спрямована на досягнення максимальної економічної ефективності, є визначальним фактором успіху підприємства. Ефективність управління фінансовими ресурсами детермінується оптимальним поєднанням процесів їх формування та використання. Формування фінансових ресурсів, що характеризується ефективністю, передбачає залучення їх оптимального обсягу, достатнього для виконання поставлених завдань, за умови мінімізації витрат на цей процес.

В умовах транзитивної економіки, зростаюча потреба в забезпеченні платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів ринку зумовлює необхідність пошуку дієвих механізмів ефективного управління фінансовими ресурсами. Ухвалення управлінських рішень щодо ефективного їх інвестування в реальні та фінансові активи має на меті досягнення основної мети фінансового менеджменту – задоволення інтересів та досягнення добробуту власників.

Управління фінансовими ресурсами – складний і багатогранний процес, який поділяють на шість етапів, представлених на рис. 1.

Представлена послідовність дій, спрямована на отримання оптимального та обґрунтованого результату в процесі прийняття управлінських рішень, є комплексною та передбачає можливість її адаптації до конкретних умов та

завдань. Кожен етап цього процесу може бути деталізований та модифікований залежно від специфіки проблеми, що розглядається.

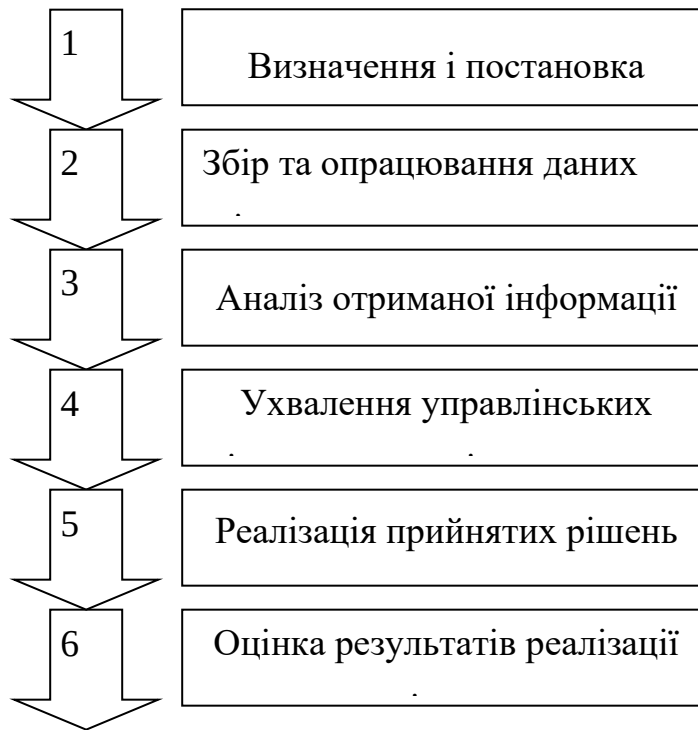


Рис. 1. Етапи управління фінансовими ресурсами

Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства є основою його фінансової стабільності та успішного розвитку. Цей процес відбувається в рамках фінансового механізму, який є комплексною системою інструментів, методів та нормативів, що забезпечують формування, розподіл та використання фінансових ресурсів.

Для ефективного управління, забезпечення фінансового потенціалу підприємства слід завчасно розробити шляхи розв'язання можливих проблем, що призводять підприємство до дестабілізації на конкурентному ринку.

Таким чином, розвиток фінансового потенціалу підприємства є результатом синергетичної взаємодії керівництва та держави. Ефективність запропонованих рекомендацій щодо впливу на фінансовий потенціал залежить від консолідації зусиль обох суб'єктів. Забезпечення стійкого стану та поступового зростання фінансового потенціалу підприємства досягається шляхом інтеграції методів оцінки та застосування еталонних коефіцієнтів для аналізу потенціалу, що дозволяє оптимізувати стратегію управління фінансовими ресурсами.

## Список використаної літератури:

1. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія / за редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44132>.
2. Ареф'єва О., Титикало В. Збалансований механізм формування стратегії машинобудівного підприємства в умовах трансформацій при просторово-процесному управлінні. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка» Випуск 13(26), 2022*. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-10), URL : [447-Article-Text-953-1-10-20220527.pdf](https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/447-Article-Text-953-1-10-20220527.pdf)
3. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245-251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>.
4. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3>, URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1791/1726>.
5. Коритько Т.Ю. Оцінка впливу дисбалансів в умовах трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 71-81.
6. Piletska S., Korytko, T. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. No. 4 (70). С. 76-80.

**Погорелов Д. В.,  
аспірант,**

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ В ІНФРАСТРУКТУРУ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Актуальність даної теми особливо очевидна для України, яка зіткнулася з серйозними викликами у зв'язку зі збройним конфліктом та потребою відновлення після масштабних руйнувань у багатьох регіонах країни. Вивчення впливу інфраструктурних інвестицій стає важливим кроком у напрямку розуміння та підтримки стратегій, спрямованих на покращення якості життя населення та забезпечення економічного розвитку. Інформаційна база дослідження включатиме аналіз наукових робіт, статистичних даних, та офіційних звітів, що стосуються інфраструктурних проектів в Україні.

Мета даного дослідження полягає в аналізі впливу капітальних інвестицій у розвиток інфраструктури на соціально-економічний розвиток України після війни. Дослідження націлене на прогнозування можливого впливу інвестицій на рівень

ВВП країни, враховуючи різні види активів та їх орієнтацію на розвиток інфраструктури.

Завдання дослідження включають в себе розгляд теоретичних понять, пов'язаних з інфраструктурою, огляд існуючих підходів та світового досвіду до оцінки впливу інфраструктури на соціально-економічний розвиток, оцінку втрат і руйнацій інфраструктурних об'єктів внаслідок війни, доведення припущення про позитивний вплив інвестицій в інфраструктуру на відбудову економіки України в післявоєнний період.

Основним інструментом нашого дослідження буде багатофакторна регресійна модель, що дає можливість врахувати вплив кількох змінних на рівень ВВП. Ми виділимо три основні фактори: нежитлові будівлі, транспорт та інженерні споруди, і побудуємо модель залежності рівня ВВП від цих інвестицій [2]. Результати моделювання дозволять проаналізувати, як зміни в цих трьох категоріях інвестицій можуть вплинути на економічний ріст країни.

Для прогнозування рівня ВВП використовуються дані про необхідні інвестиції на відновлення інфраструктури України [1].

Побудова багатофакторної регресійної моделі (рис. 1) є заключним етапом нашого дослідження, спрямованого на аналіз впливу капітальних інвестицій у інфраструктуру на економічний ріст України.

|                              |                     |                       |               |                |                       |                  |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|----------------|-----------------------|------------------|
| SUMMARY OUTPUT               |                     |                       |               |                |                       |                  |
| <i>Regression statistics</i> |                     |                       |               |                |                       |                  |
| Multiple R                   | 0,90051334          |                       |               |                |                       |                  |
| R <sup>2</sup>               | 0,810924276         |                       |               |                |                       |                  |
| Adjusted R <sup>2</sup>      | 0,740020879         |                       |               |                |                       |                  |
| Standard Error               | 0,046086106         |                       |               |                |                       |                  |
| Observations                 | 12                  |                       |               |                |                       |                  |
| <i>ANOVA</i>                 |                     |                       |               |                |                       |                  |
|                              | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>     | <i>F</i>       | <i>Significance F</i> |                  |
| Regression                   | 3                   | 0,072874325           | 0,024291442   | 11,43703001    | 0,002897079           |                  |
| Residual                     | 8                   | 0,016991433           | 0,002123929   |                |                       |                  |
| Total                        | 11                  | 0,089865758           |               |                |                       |                  |
|                              | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-Value</i> | <i>Lower 95%</i>      | <i>Upper 95%</i> |
| Intercept                    | 1,486644188         | 0,071626253           | 20,75557658   | 3,04346E-08    | 1,321473751           | 1,651814624      |
| X 1 Variable                 | -1,6087E-05         | 3,03464E-06           | -5,30121391   | 0,000727323    | -2,30852E-05          | -9,08938E-06     |
| X 2 Variable                 | 5,75588E-06         | 1,43596E-06           | 4,008388527   | 0,00390382     | 2,44455E-06           | 9,0672E-06       |
| X 3 Variable                 | 4,58449E-06         | 1,25168E-06           | 3,662659829   | 0,006376676    | 1,6981E-06            | 7,47088E-06      |

Рис. 1. Виведення підсумків регресійного аналізу

Залежність зростання ВВП від інвестицій в інфраструктуру у вигляді лінійного рівняння багатофакторної регресії має наступний вигляд:

$$Y = 1,49 - 1,61 * 10^{-5} * X_1 + 5,76 * 10^{-6} * X_2 + 4,59 * 10^{-6} * X_3$$

де  $Y$  – коефіцієнт зростання ВВП,  $X_1$  – інвестиції в нежитлове будівництво,  $X_2$  – інвестиції в інженерні споруди,  $X_3$  – інвестиції в транспортні засоби.

Аналіз усіх статистичних показників підтвердив значущість моделі і її практичну застосовність.

Наші модельні параметри, такі як коефіцієнти регресії, ґрунтуються на наявних даних про ВВП та інвестиції [2]. Модель залишається універсальною, оскільки її можна легко адаптувати під нові значення ВВП у момент закінчення війни, нові значення необхідних інвестицій (які тільки збільшуватимуться, поки йдуть активні бойові дії), а також мінливий курс валюти.

Така універсальність моделі дозволяє проводити сценарні аналізи, прогнозувати вплив різних факторів і адаптувати модель до умов, що змінюється, що робить її потужним інструментом для оцінки ефективності інвестицій у реконструкцію після військових конфліктів.

### **Список використаної літератури:**

1. Інститут Київська Школа Економіки. (2023). Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. URL: <https://kse.ua/ua/>.
2. Державна служба статистики України. (2022). Капітальні інвестиції за видами активів. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

***Попов С. І.,***

***здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),***

***ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,***

***Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

### **АСПЕКТИ КЕРУВАННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ВОЄННИЙ ЧАС**

Згідно звіту «Індекс очікувань ділової активності підприємств» у грудні 2024 року [1], від НБУ одними із суттєвих перешкод для діяльності українських підприємств промисловості: дефіцит електроенергії, брак кваліфікованих працівників і збільшення виробничих витрат. Це серйозні виклики в умовах війни, але для подальшої беззбиткової діяльності підприємства повинні вживати різноманітних заходів для подолання негативних перешкод.

Розглянемо які стратегії можуть зробити підприємства виробничої сфери України для нівелювання таких труднощів.

Перша стратегія: Управління дефіцитом електроенергії, що реалізується через наступні заходи:

1. Зміщення робочих годин. Як правило, найбільш значний дефіцит електроенергії існує вранці та ввечері. Тому українське виробниче підприємство повинне впровадити зміщення робочих годин або працювати вночі, коли дефіцит електроенергії суттєво менший.

2. Оптимізація споживання енергії. Підприємства можуть впроваджувати енергозберігаючі технології, оптимізувати виробничі процеси, щоб знизити споживання електроенергії, а також використовувати більш ефективне обладнання.

3. Інвестування в децентралізовані електрогенерації на газу, що розташовані поруч з виробничими підприємствами.

4. Використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни або генератори на біомасі, може допомогти зменшити залежність від центральних електромереж.

5. Зберігання енергії. Без власної генерації енергії можна спробувати зберігати енергію в промислових акумуляторних батареях.

6. На рівні країни потрібно застосовувати енергетичні кластери, коли великі та критичні виробничі підприємства розташовують поруч недалеко від атомних електростанцій.

Друга стратегія – рішення для проблеми браку кваліфікованих працівників. Для реалізації цього потрібно зробити наступне:

1. Перехід на автоматизацію та роботизацію. Імплементация передових процесів оптимізації персоналу. Впровадження автоматизованих систем, комп'ютерних систем, які можуть виконувати низку рутинних і трудомістких завдань, дозволить зменшити залежність від людської праці, що є дефіцитною.

2. Навчання та перекваліфікація працівників. Підприємства можуть інвестувати у внутрішнє навчання та перепідготовку своїх співробітників, щоб заповнити вакансії кваліфікованих кадрів.

3. Залучення фрилансерів та аутсорсинг. У разі браку необхідних кадрів, підприємство може розглянути можливість співпраці з фрилансерами чи аутсорсинговими компаніями.

4. Гнучкий графік роботи та віддалена робота. Впровадження гнучких умов праці може залучити більше працівників, особливо в умовах, коли мобільність чи безпека працівників можуть бути під загрозою.

Третя стратегія – зменшення виробничих витрат, що включаючи в себе наступні напрями:



1. Оптимізація виробничих процесів. Аналіз та оптимізація технологічних процесів можуть дозволити знизити витрати на матеріали, енергію, робочу силу та час. Впровадження методологій, таких як Lean або Six Sigma, дозволяє зменшити втрати та підвищити ефективність.

2. Пошук нових постачальників. У разі зростання цін або дефіциту матеріалів, потрібно розглянути можливість переходу на нових постачальників або використовувати альтернативні сировинні ресурси.

3. Розширення асортименту та диверсифікація. Підприємства можуть шукати нові ринки та продукти для диверсифікації своїх доходів і зменшення ризиків.

4. Пошук державної допомоги та субсидій. У багатьох країнах, зокрема в Україні, є програми підтримки бізнесу під час війни. Це можуть бути пільгові кредити, субсидії на відновлення інфраструктури, компенсація витрат на енергоефективні технології тощо.

5. Зниження адміністративних витрат. Потрібно переглянути структуру управлінської діяльності, зокрема скорочення непотрібних витрат на адміністрування або переведення частини управлінських функцій на аутсорсинг.

6. Аналіз фінансових потоків. Тісний контроль за фінансовими потоками дозволяє ідентифікувати можливості для зниження витрат, зокрема на складування, логістику, зовнішні послуги тощо [2].

Виходячи з цього, українські підприємства повинні бути гнучкими, проактивними та готовими до швидких змін. З метою збереження стабільності та навіть зростання бізнесу в умовах війни найбільш доцільними стратегіями в управлінні є управління дефіцитом електроенергії, гнучкість в управлінні людським капіталом та зменшення виробничих витрат через автоматизацію, оптимізацію виробничих процесів.

### **Список використаної літератури:**

1. Індекс очікувань ділової активності підприємств у грудні 2024 року, Національний банк України, URL: <https://surl.li/dzpvkr>.
2. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ: Кінцевий Бенефіціар. 2024. 320 с.

*Попович Д. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансово менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХУВАННЯ БІЗНЕСУ ВІД ДІЇ ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

Загалом страхування бізнесу від воєнних ризиків – не нова практика для світового ринку. Цей напрямок активно розвивається в Ізраїлі, а також у країнах, де немає прямих бойових дій, таких як США, Великобританія, Німеччина, Франція та Швейцарія. У цих країнах страхові компанії надають послуги місцевим підприємствам (страхування перевезень, вантажів тощо), які ведуть діяльність у регіонах з підвищеним ризиком воєнних конфліктів.

До 2022 року в Україні можна було придбати страховий поліс для покриття воєнних ризиків через міжнародні синдикати, такі як Lloyd's. Страхові тарифи становили від 0,1% до 0,2% від вартості майна. Однак із зростанням напруги на кордонах України тарифи різко підвищилися (більш ніж удвічі) до кінця грудня 2021 року. У середині лютого 2022 року мінімальний страховий платіж становив від 120 до 150 тис. доларів, тоді як максимальне відшкодування не перевищувало 10 млн доларів США. Це стало «великою грою для великого бізнесу», адже таке страхування було недоступним для малого та середнього бізнесу. Проте після 24 лютого 2022 року ця система взагалі перестала працювати [1].

В Україні страхування інвестицій від дії воєнних ризиків запрацювало через півтора року після початку повномасштабного вторгнення, а для страхування майна знадобилося ще більше часу. Знаковою подією в цьому напрямку стала співпраця України з MIGA (Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій), яке входить до групи Світового банку та займається гарантуванням та страхуванням іноземних інвестицій та експортних кредитів. У рамках цієї співпраці було виділено 30 млн доларів з Трастового фонду підтримки реконструкції та економіки України (SURE). Першим застрахованим проєктом став львівський M10 Industrial Park, який отримав гарантію на суму до 9,2 млн доларів [2].

Практично одночасно міжнародний страховий брокер Marsh McLennan оголосив про співпрацю з урядом України. Це стало важливим кроком, оскільки сприяло залученню іноземних інвестицій для відбудови країни. У межах цієї співпраці страхувались іноземні компанії, що продемонструвало на світовому ринку, що інвестиції в Україну можливі без ризику безповоротних втрат. Хоча у короткостроковій перспективі це не мало значного впливу на український бізнес, цей крок засвідчив, що міжнародні страховики готові працювати в Україні, що відкриває можливості і для українських страхових компаній.

Наприкінці 2023 року Верховна Рада ухвалила закон, який дозволив Експортно-кредитному агентству (ЕКА) страхувати інвестиції українських та іноземних компаній в Україні від воєнних ризиків. Страхування українського бізнесу за цією програмою розпочалося у травні 2024 року [3].

Цей крок сприяв активізації діяльності українських фінансових установ. Так, один з міжнародних банків, що працює в Україні, запропонував нову послугу для бізнес-клієнтів – страхування різних видів майна від воєнних ризиків. Страхові компанії надаватимуть покриття для майна, яке банк зможе використовувати як заставу для надання кредитів. Цей продукт став першим на ринку України і був розроблений у співпраці зі світовою компанією Aon та українськими страховими компаніями «ARX», «УНІВЕРСАЛЬНА» та «ІНГО». Програма орієнтована на аграрний сектор, переробну та видобувну галузь, ритейл, фармацевтику, енергетику та паливну галузь, а загальний страховий портфель становить близько 1 млрд грн.

За даними Національної асоціації страховиків, приблизно 50 українських страхових компаній на сьогодні пропонують покриття воєнних ризиків. Серед них – провідні гравці ринку, такі як «ARX», «ВУСО», «ІНГО», «MetLife», «УНІВЕРСАЛЬНА» та інші (деякі з цих компаній спеціалізуються не на страхуванні майна, а на страхуванні життя працівників чи транспортних засобів).

Деякі страхові компанії розробили окремі страхові продукти, що передбачають укладання спеціального «воєнного» договору, а частина страховиків інтегрували страхування воєнних ризиків у стандартні пакети ризиків.

Найбільший попит на страхові послуги мають підприємства, розташовані поблизу зон бойових дій, зокрема у прикордонних районах Харківщини, частинах Луганської, Донецької, Херсонської, Запорізької та Дніпропетровської областей. Проте аналіз співпраці з українськими страховими компаніями засвідчує, що саме в цих регіонах страхування майна є менш популярним через високий ризик настання страхових подій.

Часто обмеження стосуються не лише прифронтових регіонів, але й таких об'єктів, як: енергетична, військова та портова інфраструктура; аеропорти та морські порти; об'єкти, що розташовані ближче ніж 100 км до зони бойових дій; об'єкти, що знаходяться менш ніж за 1 км від військових об'єктів; політично значущі об'єкти; готелі; об'єкти незавершеного будівництва або ті, що не введені в експлуатацію.

Максимальний розмір страхового відшкодування визначається індивідуально. Більшість страхових компаній пропонують страхування майна від воєнних ушкоджень із встановленими лімітами, а не на повну вартість об'єкта. Зазвичай для малого та середнього бізнесу пропонують покриття у межах 10-20 млн грн.

Окрім безпосереднього страхування воєнних ризиків страховими компаніями, великий бізнес в Україні може розраховувати на страхування від міжнародних організацій. Наприклад, MIGA, яка вже задіяна у страхуванні

інвестиційних проєктів. Уряд України також співпрацює з американською Фінансовою корпорацією з розвитку (DFC), яка страхує військові ризики. На сьогодні DFC розглядає кілька проєктів в Україні.

Деякі країни засновують спеціальні фонди для страхування інвестицій своїх резидентів в Україні. Наприклад, уряд Данії створив такий фонд на суму 57 млн доларів, з якого були застраховані проєкти компанії «Нібулон» у Миколаївській та Херсонській областях. Крім того, данський уряд підтримував інвестиції Carlsberg (було інвестовано 1,5 млрд грн) у її українське представництво. Подібні страхові фонди створюються і в інших країнах. Наприклад, Експортно-кредитне агентство Франції має ліміт у 1 млрд євро на страхування кредитних ризиків в Україні. Схожі ініціативи реалізуються в Німеччині та Японії [4].

Особливої уваги заслуговує проєкт закону «Про систему страхування військових ризиків», розроблений Національним банком України спільно з Міністерством економіки та Міністерством фінансів. Цей законопроект запроваджує загальнодержавну систему страхування від військових ризиків для бізнесу та громадян. Проєкт закону на сьогодні передано до профільного комітету ВРУ з врахуванням пропозицій бізнес-спільноти та представників страхового ринку [5].

Підсумовуючи, зазначимо, що перспективи розвитку страхування бізнесу в умовах воєнного стану виглядають складними, але водночас відкривають нові можливості для інновацій у страхуванні. Воєнний конфлікт створив високі ризики для бізнесу, зокрема для його матеріальних активів, таких як комерційні будівлі, обладнання та інфраструктура. Це підвищує потребу в надійному страхуванні, особливо в регіонах, де є загроза руйнувань через бойові дії.

Перш за все, страхування бізнесу потребуватиме гнучких підходів і адаптації умов страхування. По-друге, державна підтримка та участь міжнародних страхових організацій можуть значно сприяти розвитку цього сегмента страхового ринку. Запровадження загальнодержавної системи страхування військових ризиків, про яку йдеться в законодавчих ініціативах, може стати ключовим стимулом для залучення іноземних інвесторів та зміцнення довіри до страхових продуктів. Крім того, розвиток державно-приватних партнерств між страховими компаніями та урядом допоможе розширити доступ до страхування для більшої кількості компаній, особливо малого і середнього бізнесу. Нарешті, технологічні інновації, такі як автоматизовані системи обробки заявок і більш точні методи оцінки ризиків за допомогою даних та аналітики, допоможуть прискорити процес страхування і зробити його більш прозорим.

Таким чином, попри складні умови, страхування бізнесу в умовах воєнного стану має достатні перспективи розвитку, якщо буде враховано актуальні потреби ринку, забезпечено державну підтримку та впроваджено сучасні інноваційні рішення.

## Список використаної літератури:

1. Страхування бізнесу в Україні: адаптація до воєнних ризиків. URL: <https://surl.li/waurmu>.
2. Воєнні ризики можна застрахувати на 100 мільйонів. *Економічна правда*. 13 листопада 2024 р. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/13/721800/>.
3. Уряд розширив можливості Експортно-кредитного агентства здійснювати страхування інвестицій в Україні. URL: <https://surl.li/sczdoj>.
4. Страхування воєнних ризиків. Як влада планує вмовити інвесторів вкладати в Україну зараз. *Економічна правда*. 4 липня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/>.
5. Мінекономіки та НБУ презентували систему страхування воєнних ризиків. URL: <https://surl.gd/ypslop>.

**Русанов А. С.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Сучасні умови функціонування ринкової економіки супроводжуються зростаючими ризиками, потенційними загрозами та численними небезпеками, що можуть негативно впливати на стабільність діяльності суб'єктів господарювання. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність розробки ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств, а також удосконалення підходів до стратегічного управління з метою мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Економічна безпека є багатовимірним поняттям, яке охоплює різні аспекти функціонування підприємства. Вона забезпечує збалансовану взаємодію між внутрішнім середовищем організації та її зовнішнім оточенням, що сприяє підтримці стійкості бізнес-процесів, адаптації до змін у ринкових умовах та збереженню стійкого фінансово-економічного стану. Окрім цього, економічна безпека підприємства є невід'ємною складовою економічної безпеки галузі, регіону та національної економіки загалом.

Система забезпечення економічної безпеки є унікальною для кожного підприємства та включає ряд ключових функцій, зокрема:

– моніторинг та оцінку поточного стану підприємства;

- аналіз та прогнозування потенційних загроз, ризиків і небезпек;
- розробку заходів щодо зниження рівня економічних загроз;
- формування сприятливого конкурентного середовища;
- відновлення післязбиткових ситуацій та управління кризовими явищами.

Формування та вибір інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства визначається на основі комплексного аналізу поточного стану суб'єкта господарювання, його внутрішніх можливостей та стратегічних пріоритетів розвитку [1]. До найпоширеніших інструментів відносяться:

- управління ризиками, що включає їх диверсифікацію, страхування та хеджування;
- фінансовий захист, який базується на результатах фінансового моніторингу та передбачає застосування методів управлінського обліку, бюджетування та внутрішнього контролю;
- технічні заходи захисту, спрямовані на підвищення інформаційної безпеки підприємства, охорону комерційної таємниці та оптимізацію кадрової політики [2].

Таким чином, ефективне управління економічною безпекою підприємства є запорукою його стабільного розвитку, підвищення фінансової стійкості та довгострокового збереження конкурентних позицій на ринку.

Запропонований комплекс заходів для гарантування економічної безпеки підприємства охоплює такі аспекти:

1. Проведення комплексного аналізу результативності діяльності підприємства та оцінка ефективності управлінських рішень можуть виявити необхідність кадрових змін у керівному складі або перегляду методів управління. У деяких випадках може знадобитися реорганізація підприємства із коригуванням стратегічних цілей та адаптацією управлінської системи до сучасних умов ринку.

2. Діагностика фінансового стану підприємства передбачає оцінку структури капіталу та його оптимізацію. Це може здійснюватися через: розрахунок фінансового важеля для визначення максимальної фінансової рентабельності; оцінку вартості власного та залученого капіталу з використанням різних сценаріїв його залучення, що базується на мінімізації середньозваженої вартості капіталу; вибір оптимальних джерел фінансування відповідно до типу активів підприємства, що сприятиме досягненню бажаної структури капіталу та зниженню рівня фінансових ризиків.

3. Аналіз кадрового потенціалу може виявити необхідність розробки дієвої системи управління персоналом, яка враховуватиме індивідуальні особливості працівників, створення резерву кадрів та розробку системи професійного зростання.

4. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства дозволяє оптимізувати систему матеріально-технічного забезпечення шляхом пошуку альтернативних джерел ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

5. Дослідження техніко-технологічного стану підприємства може виявити потребу в модернізації виробничих процесів та впровадженні інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності.

6. Оцінка інформаційної безпеки підприємства включає аналіз інформаційних потоків, що є ключовим аспектом у збереженні комерційної таємниці та оптимізації процесів обробки даних для прийняття управлінських рішень.

7. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства може слугувати підґрунтям для перегляду збутової стратегії, вдосконалення маркетингової політики та підвищення ефективності рекламних заходів.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства є безперервним процесом, що включає адаптацію управлінських стратегій, оновлення техніко-технологічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та налагодження виробничих процесів відповідно до ринкових вимог. Важливим є баланс між попитом і пропозицією, що дозволяє уникнути надлишкових запасів готової продукції або дефіциту на ринку. Крім того, формування ефективної бізнес-моделі діяльності підприємства, яка забезпечує максимізацію прибутку за рахунок раціоналізації витрат, є ключовим чинником його довгострокового розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Ткачук Г. Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. № 178, 2022. С.55-59.
2. Бойко В., Вінник В. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (9), 40-47. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/189>. (дата звернення 11.01.2025).

**Сидоренко К. С.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF INTELLECTUALIZATION OF SOCIETY**

The relevance of the research is determined by the importance of studying the problems of intellectualization in the modern realities of the global world. In the conditions of global competition, the success or failure of the socio-economic development of the state, the degree of its geopolitical influence depend on the state and development of society as a whole. The most important task of the state is the

development of the intellectual potential of society, which becomes the main source of achieving a competitive advantage for the country in the world arena in the 21st century.

In the context of transformations of the modern world space against the backdrop of rapid progress in the scientific, technical and information and communication spheres, the relevance of preserving intellectual resources and developing the intellectual potential of society is growing, the importance of its intellectualization is increasing. However, as a number of studies show, the changes taking place in society, including in our country, are unlikely to contribute to the preservation and development of the intellectual resources of society, significantly complicating the conditions for its intellectualization. This is manifested, first of all, in the growth of unfavorable trends in all spheres of society, including education and science, causing concern for the future of the country.

Noting the importance of focusing on intellectualization in various areas of mental work, in reality, however, the process acquires a rather formalized character, the researchers emphasize. Such «intellectualization» is reduced to global computerization and informatization of living space, often leaving the personal aspect out of sight. However, ignoring the problem of personal development negatively affects the level of professional qualities of specialists. In this regard, it should be emphasized that achieving efficiency in the use of new means of mental work in society is possible under the condition of maximum development of human intellectual abilities [1].

The importance of developing the cultural aspect of intellectualization is emphasized in the scientific works of many researchers. The authors focus on the versatility of the phenomenon of intellectualization, predetermining the complex nature of its study. Researchers attribute the characteristic features of intellectualization, first of all, the intellectual self-awareness and intellectual culture of a specialist, achievement of cognitive literacy, mastery of methodological and information culture. A set of such features is characteristic of the modern level of intellectual development of both individuals and teams, and society as a whole [2].

Thus, an important feature of the intellectualization process is the generation of knowledge as a category, producing new knowledge. Obviously, the multidimensionality, multifunctionality of the competence of a modern specialist require his continuous intellectual development, transformation of thinking, the ability to think critically, which is necessary to solve a set of complex problems of the 21st century.

The key role in the development of specialist competencies belongs to education as the most important mechanism for the formation and development of intellectual potential.



## References:

1. Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I., Kmecova I. An Analysis of Intellectual Potential and its Impact on the Social and Economic Development of European Countries. Journal of Competitiveness. 2020. № 12(1). P. 22-38. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.02>. (дата звернення 06.01.2025).
2. Деінтелектуалізація чи інтелектуалізація: присуд суспільства. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/lvrtoa> (дата звернення 06.01.2025).

**Сич О. А., к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри фінансового менеджменту,**  
*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

**Сень І. З., к.ю.н.,**  
**доцент кафедри кримінального права і кримінології,**  
*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

## **УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ**

Проблема ухилення від сплати податків є значною загрозою економічній безпеці як окремих держав, так і світової економіки в цілому. Її вплив включає зменшення доходів державного бюджету, несправедливий розподіл податкового тягара, спотворення економічної конкуренції, розширення тіньової економіки тощо.

Ухилення від сплати податків – це навмисні дії платника податків, спрямовані на незаконне зменшення розміру податкових зобов'язань або повну несплату податків, що суперечать чинному законодавству [1]. Жодний український нормативний документ не містить поняття «податкова оптимізація», тому даний термін зазвичай використовується в суб'єктивному значенні. Ключова відмінність між цими поняттями полягає в законності дій.

Законна оптимізація оподаткування (податкове планування, уникання оподаткування) – це використання дозволених законом методів та інструментів для мінімізації податкових зобов'язань. Платник податків діє в рамках правового поля, використовуючи існуючі пільги, вирахування, особливі режими оподаткування та інші законні можливості для зменшення податкового тягара. Прикладами податкового планування є використання податкових пільг для певних видів діяльності або категорій платників, застосування амортизації для зменшення оподатковуваного прибутку, вибір найбільш вигідної форми організації бізнесу з точки зору оподаткування, використання міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування.

Незаконне ухилення від сплати податків – це свідомі дії платника з порушення податкового законодавства, спрямовані на зменшення або повну несплату податків. Прикладами ухилення є приховування доходів або їх

заниження, фальсифікація бухгалтерської документації, неподання податкових декларацій або подання недостовірних даних, використання фіктивних операцій або компаній для ухилення від сплати податків, підкуп податкових інспекторів, використання «податкових ям» та «скруток» з ПДВ.

Серед ключових схем ухилення від оподаткування у 2024 році лідером є виплата заробітної плати «в конвертах». Це практика, що включає неофіційні виплати, готівкові розрахунки та схеми з мінімальною офіційною зарплатою та доплатою в «конверті». Обсяги втрат бюджету оцінюються в діапазоні 115-230 млрд гривень [2]. Далі – «сірий» імпорт та контрабанда. Цей сегмент, що включає викривлене декларування, приховане переміщення товарів та зловживання митними пільгами, посідає друге місце за масштабами та оцінюється у 120-167 млрд гривень втрат. Контрафакт та нелегальна торгівля підакцизними товарами – втрати від цієї діяльності оцінюються в 35-40 млрд гривень щорічно, демонструючи нестабільну динаміку, незважаючи на посилення контролю та запровадження реєстраторів розрахункових операцій (РРО). Офшорні операції – втрати від використання офшорних юрисдикцій оцінюються в 9-11 млрд гривень [2].

За порушення податкового законодавства в Україні передбачено кілька видів юридичної відповідальності. Згідно зі ст. 111 Податкового кодексу України (далі – ПК України) [3], це фінансова, адміністративна та кримінальна відповідальність.

Кримінальна відповідальність застосовується за найбільш серйозні порушення податкового законодавства. Так, умисне ухилення від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів) тягне за собою кримінальну відповідальність за ст. 212 Кримінального кодексу України (далі – КК України) [4], якщо ці діяння призвели до фактичного ненадходження до бюджетів коштів у значних розмірах – 3 тис. і більше неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, що у 2025 р. становить 4 млн 542 тис. гривень; у великих розмірах – 5 тис. і більше неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (7 млн 570 тис. гривень у 2025 р.) чи в особливо великих розмірах – 7 тис. і більше неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (10 млн 598 тис. гривень у 2025 р.).

Адміністративна відповідальність застосовується за правопорушення, які не тягнуть за собою кримінальної відповідальності. Кодекс України про адміністративні правопорушення (далі – КУпАП) [5] визначає перелік адміністративних податкових правопорушень та адміністративні стягнення за їх вчинення. Так, неподання або несвоєчасне подання платіжних доручень на перерахування належних до сплати податків та зборів тягне адміністративну відповідальність. За ці правопорушення КУпАП передбачає попередження або накладення штрафу у розмірах від 2 до 15 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, тобто від 34 до 255 гривень. Крім того, за порушення податкового законодавства може застосовуватися фінансова відповідальність у вигляді штрафних санкцій та/або пені. Конкретні розміри штрафів та порядок нарахування

пені встановлюються ПК України. Саме фінансова відповідальність є найбільш поширеним видом відповідальності за податкові правопорушення.

Отже рівень ухилення від оподаткування в Україні залежить від ефективності роботи контролюючих органів, рівня правової свідомості та системи покарань за податкові правопорушення.

### **Список використаної літератури:**

1. Парфеній Л.А. Основні напрямки запобігання та боротьби з ухиленням від сплати податків. *Збірник матеріалів конференції Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2018. URL: [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30\\_11\\_2018/pdf/134.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_11_2018/pdf/134.pdf) (дата звернення: 24.01.2025).
2. CASE Україна. Як змінились схеми ухилення від податків? URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/yak-zminylys-shemy-uhylennya-vid-podatkiw/> (дата звернення: 24.01.2025).
3. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.01.2025).
4. Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 24.01.2025).
5. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон Української РСР від 7 грудня 1984 р. № 8073-X / *Верховна Рада Української РСР*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 24.01.2025).

**Соболев В. М., д.е.н., професор,**  
**завідувач кафедри статистики, обліку та аудиту,**  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Павленко А. Г.,**  
**аспірантка 3 року навчання,**  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ КРУГОВОЇ (ЦИРКУЛЯРНОЇ) ЕКОНОМІКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

Україна зіткнулася з численними викликами у сфері розвитку кругової економіки та сталого розвитку в умовах повномасштабної війни. З огляду на значний вплив війни на соціально-економічну ситуацію, важливим завданням стає адаптація економічної моделі до нових реалій.

Це включає підтримку раціонального використання ресурсів та відновлення інфраструктури. Однак війна ускладнює реалізацію принципів кругової економіки

через пошкодження виробничих потужностей, зростання витрат на відновлення та відсутність стабільного постачання ресурсів.

За підрахунками Світового банку у 2022 році зростання української економіки скоротилося на 30%, зареєструвавши одне з найрізкіших падінь ВВП у світі за спадковістю [4]. Відходи руйнувань інфраструктури нараховують більше 25 тис. одиниць, житлових будинків зокрема, комунікації та критичної інфраструктури. За оцінками Київської школи економіки, сума прямих збитків оцінюється в 135 мільярдів доларів. Коефіцієнт інновацій у 2022 році опустився до критично низького рівня, майже 5%, порівняно із середнім показником ЄС, який становить 48%. Водночас за даними Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA) війна призвела до уповільнення розвитку відновлюваної енергетики, що раніше демонструвала щорічний приріст у 10-15%. Ці показники свідчать про масштаб викликів, з якими зіштовхнулася країна, та про необхідність невідкладних заходів для стабілізації ситуації [1; 2; 7].

Однією з основних проблем є недостатня підтримка держави на рівні законодавства та економічної політики, що значно сповільнює впровадження змін. Окрім цього, пошкодження інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів обмежують можливості переходу до сталого розвитку. Особливого значення в цьому контексті набуває реконструкція пошкоджених будівель і відновлення критично важливих об'єктів інфраструктури. Це зумовлює потребу в оптимізації використання ресурсів та активізації таких практик, як переробка і повторне використання будівельних матеріалів [5].

До початку повномасштабної війни в Україні спостерігалися поступові кроки у напрямку сталого розвитку. Зокрема, було розпочато впровадження відновлюваних джерел енергії, таких як вітрова та сонячна енергетика. У 2015 році було ухвалено Національну стратегію сталого розвитку до 2030 року, яка передбачала інтеграцію принципів сталого розвитку в економіку. Проте реалізація цієї стратегії стикалася з низкою викликів, включаючи брак ресурсів і чіткої політики. У сфері переробки відходів також відзначалося поступове покращення: з'явилися нові механізми зменшення кількості побутових відходів, хоча рівень переробки залишався значно нижчим за європейські показники [6; 7].

Втім, військові дії 2014 року, а згодом повномасштабна агресія 2022 року, значно ускладнили реалізацію стратегій сталого розвитку. Втрата територій, таких як Крим та частина Донбасу, обмежила доступ до важливих ресурсів, що вплинуло на енергетичну безпеку країни. Зниження видобутку енергоносіїв, зокрема газу та вугілля, ускладнило реалізацію програм, спрямованих на зменшення енергетичної залежності.

Руйнування інфраструктури стало ще одним суттєвим викликом, який ускладнює впровадження кругової економіки. Знищення виробничих потужностей, об'єктів утилізації відходів, а також житлових будинків і підприємств значно обмежує

можливості сталого розвитку. Водночас зниження інвестиційної привабливості України створило труднощі у фінансуванні проєктів, пов'язаних із впровадженням інновацій у сфері екології та відновлюваних джерел енергії.

Хоча до війни Україна демонструвала поступ у впровадженні принципів сталого розвитку, поточна ситуація створює численні перешкоди для цього процесу. Основними бар'єрами є економічна криза, руйнування інфраструктури, зменшення інвестицій та втрати територій. У цих умовах необхідно розробити нові підходи до економічної стратегії, що враховуватимуть сучасні виклики, та активізувати міжнародну співпрацю для залучення інвестицій у відновлення та модернізацію інфраструктури.

Подолання кризи кругової економіки в Україні вимагає комплексного підходу, що включає кілька ключових напрямів:

- Розробка і впровадження державної стратегії. Необхідно адаптувати законодавство до сучасних викликів, створити стимули для розвитку кругової економіки та залучення інвестицій.

- Реконструкція інфраструктури. Відновлення зруйнованих об'єктів із використанням сталих підходів, таких як переробка матеріалів, може забезпечити економію ресурсів і мінімізувати екологічні наслідки.

- Міжнародна співпраця. Залучення технічної та фінансової підтримки міжнародних партнерів для впровадження інновацій у сфері утилізації відходів і відновлюваних джерел енергії.

- Освіта та підвищення обізнаності. Поширення інформації про переваги кругової економіки серед населення та бізнесу, а також підготовка кваліфікованих кадрів [3; 5].

Розвиток технологій утилізації та переробки. Інвестування в дослідження та інновації для підвищення ефективності переробки відходів і повторного використання матеріалів.

Ці заходи дозволять не лише подолати наслідки війни, але й створити основу для сталого розвитку України в майбутньому.

### **Список використаної літератури:**

1. Гросул В., Жилякова О. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 393-399.
2. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/>.
3. Офіційне представництво Офісу Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/>.
4. Світові Банк в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
5. Circular Economy action plan. URL: <https://surl.li/wbgucr>.
6. Global Strategy 2030. URL: <https://www.ifrc.org/who-we-are/about-ifrc/strategy-2030/>.
7. IRENA – International Renewable Energy Agency. URL: <https://www.irena.org/>.

**Терлецький І. О.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ВІДНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ**

Економічне управління суб'єктом господарювання може стати креативнішим завдяки використанню різноманітних підходів. Наприклад, застосування гейміфікації для мотивації персоналу, впровадження Agile або Lean підходів для підвищення ефективності, або використання цифрових технологій та аналітики для прийняття рішень на основі даних [2].

Економічне управління в післявоєнний період має ряд особливостей, зумовлених необхідністю відновлення країни, стабілізації фінансової системи та створення умов для довгострокового зростання. Основні характеристики такого управління включають [1]:

1. Пріоритет відновлення інфраструктури: відбудова зруйнованих міст, доріг, мостів, енергетичних та промислових об'єктів, модернізація критично важливих секторів економіки.

2. Фінансова стабілізація та боротьба з інфляцією: контроль над бюджетним дефіцитом і державним боргом, емісія грошей може стати загрозою, тому важливий контроль за грошовою масою.

3. Допомога від міжнародних організацій: залучення коштів через кредити, інвестиції, гуманітарну допомогу, співпраця з МВФ, Світовим банком, ЄС та іншими міжнародними партнерами.

4. Реформи для залучення інвестицій: лібералізація економіки, створення привабливого бізнес-клімату, впровадження прозорих механізмів управління ресурсами.

5. Відновлення зайнятості та підтримка громадян: створення програм соціальної підтримки для ветеранів, біженців, постраждалих, перекваліфікація населення, запуск програм розвитку малого та середнього бізнесу.

6. Диверсифікація економіки: зменшення залежності від окремих галузей, особливо якщо вони сильно постраждали, розвиток технологічного сектору, інновацій та експортно-орієнтованого виробництва.

7. Посилення ролі державного регулювання: тимчасове збільшення ролі держави у плануванні економічних процесів, контроль над цінами на базові товари та енергоресурси.

8. Зміни в міжнародній торгівлі: відновлення та переорієнтація логістичних маршрутів, пошук нових ринків збуту та торговельних партнерів.

Успішне післявоєнне економічне управління залежить від швидкості реакції уряду, ефективності реформ та здатності залучати зовнішні та внутрішні ресурси для відновлення.

Ефективність управління підприємством у післявоєнний період залежить від здатності керівництва адаптуватися до нових умов, швидко реагувати на зміни та використовувати наявні ресурси максимально продуктивно.

Одним із основних елементів відновлення виробництва є проведення аудиту стану підприємства, його ресурсів, фінансового стану, персоналу, виробничих потужностей задля впровадження ефективного системи антикризового планування та адаптація стратегії до мінлих умов ведення бізнесу [1].

Післявоєнний період потребує від підприємств максимальної адаптивності, ефективного використання ресурсів і впровадження нових підходів до управління. Ключовими факторами успіху є швидкість прийняття рішень, фінансова дисципліна, цифровізація та здатність залучати зовнішню підтримку.

Після війни промисловість і підприємства стикаються з серйозними викликами: зруйновані виробничі потужності, нестача кадрів, порушені ланцюги постачання та зниження купівельної спроможності населення. Відновлення виробництва потребує комплексного підходу, що включає державну підтримку, залучення інвестицій, впровадження сучасних технологій та ефективне управління ресурсами.

Ключовими етапами відновлення виробництва повинні бути стратегічне управління та планування, проведення оцінки збитків та доступних ресурсів, визначення ключових напрямків розвитку та пріоритетних секторів, створення поетапного плану відновлення з урахуванням фінансових можливостей.

Залучення державних програм підтримки бізнесу (гранти, субсидії, пільгові кредити), пошук міжнародних інвесторів, програм від МВФ, Світового банку, ЄС, використання страхових виплат, якщо підприємство було застраховане все це здійснюється керівництвом суб'єкта господарювання для фінансового забезпечення та додаткового залучення інвестицій/

Основними аспектами процесів відновлення виробництва повинні бути [1]:

1. Пошук нових постачальників сировини та комплектуючих;
2. Оптимізація транспортних маршрутів, враховуючи можливі обмеження.
3. Налагодження співпраці з локальними виробниками для зменшення залежності від імпорту;
4. Модернізація та цифровізація виробництва;
5. Впровадження нових технологій для зменшення витрат та підвищення ефективності;
6. Автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту та Big Data;
7. Перехід на екологічно чистіші та енергоефективні технології;

8. Відновлення та підтримка трудових ресурсів;
9. Повернення кваліфікованих працівників або їхня перекваліфікація;
10. Запуск програм навчання для працівників;
11. Покращення умов праці та соціального захисту, зокрема для ветеранів та переселенців;
12. Диверсифікація та вихід на нові ринки;
13. Вихід на міжнародні ринки, експортна стратегія;
14. Використання онлайн-продажів та цифрового маркетингу;
15. Державна підтримка та міжнародне співробітництво.

Таким чином, відновлення виробництва в післявоєнний період вимагає не лише фінансових впливань, а й стратегічного підходу до розвитку підприємств. Гнучкість у прийнятті рішень, впровадження сучасних технологій, ефективне управління персоналом та активна міжнародна співпраця є ключовими факторами успіху.

### **Список використаної літератури:**

1. Городниченка Ю., Сологуб І., Ведер ді Мауро Б. Відбудова України: принципи та політика. К. CEPR, 2022. 508 с. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf).
2. Збитки нанесені інфраструктурі України: станом на квітень 2023 року. URL: <https://surl.li/tvyfnn>.
3. Індекс конкурентоспроможності міст України. Звіт 2021. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/mci/index\\_2021](http://www.ier.com.ua/ua/mci/index_2021).

***Тяжкороб І. В., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів***

### **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ**

Сучасне функціонування української економіки відбувається в умовах ускладнення геополітичної ситуації та загострення ризиків глобальної економічної нестабільності, що супроводжується стрімким зростанням цін на товари та послуги, девальвацією гривні, прискоренням інфляції, ще більшою залежністю від зовнішнього фінансування [1]. На фоні підвищення рівня оподаткування, дефіциту енергоресурсів та кадрів зростає рівень тінізації вітчизняної економіки та виникає загроза її обмеженого розвитку у майбутньому.

Нові ризики, виклики та загрози обумовлюють необхідність коригування державної фінансової політики та розробки адекватних антикризових заходів



щодо макрофінансової стабілізації. В цьому зв'язку проблема ефективного управління фінансовими ризиками на макроекономічному рівні набуває нового змісту та потребує невідкладного вирішення. Адже оцінювання та управління фінансовими ризиками сприяє мінімізації втрат фінансових ресурсів держави, підвищенню її фінансової стійкості і на цій основі уможливорює належне виконання прийнятих нею зобов'язань стосовно суб'єктів підприємницької діяльності та населення.

Дослідження впливу фінансових ризиків на державний сектор економіки особливо активно стали проводитись на початку 1970-х рр., передусім, у США. Зокрема, в той час були створені перші консалтингові агентства, що спеціалізувалися на ризиках певної країни та оцінювали вплив економічної нестабільності зовнішніх ринків на великі західні промислові корпорації. Дещо пізніше, починаючи з 1980-х рр. при ухваленні рішення щодо інвестування в економіку окремої країни збільшується увага й до політичного ризику як елемента макроекономічного ризику. Передумовою послугували раптова зміна політичної ситуації в Ірані у 1979 р., що призвела до значних втрат іранських активів більшістю присутніх в цій країні транснаціональних компаній. У теперішній час державні інститути країн ЄС також застосовують передові практики ризик-менеджменту для вирішення екологічних, технологічних, соціальних та інших інноваційно-інвестиційних завдань.

Останнім часом й у вітчизняній науковій літературі та практиці механізми управління фінансовими ризиками на макроекономічному рівні поступово набувають свого розвитку. Як слушно зауважують українські науковці макроекономічні ризики включають ризики економічної системи даної держави, які безпосередньо впливають як на функціонування держави, так і на діяльність окремих підприємницьких одиниць та життя кожної людини [2, с. 220].

Так, впродовж 2020-2024 рр. стан економіки України та фінансової системи, зокрема, характеризувався доволі високим ступенем невизначеності, що пов'язано, передусім, із спадом ділової активності внаслідок кризи COVID-19, а потім і військовими подіями. Результати опитування топ-менеджерів найбільших вітчизняних банків та небанківських фінансових установ показали, що відбулись деякі зміни у складі макрофінансових ризиків, що впливали на ефективність їх діяльності (рис. 1).

Як от вже третій рік поспіль геополітичні чинники є джерелом найвищого рівня ризику. Усередині країни їх проявом є ускладнена політична та соціальна ситуація, а також зниження рівня економічної активності населення. Інституційний ризик залишається вагомим для стійкого функціонування фінансового сектору, зокрема, у 2023-2024 рр. актуалізувалась проблема якості законодавства та податкової системи. Несприятливі зміни цінової кон'юнктури на світових ринках сировинних товарів створювали суттєву загрозу для наповнення державного бюджету у 2021 р.

| Ранг | 2020 р.                                                        | 2021 р.                                    | 2022 р.                                   | 2023 р.                                                                    | 2024 р.                                              |
|------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1    | Корупція, діяльність правоохоронних органів та судової системи |                                            | Військові події                           |                                                                            |                                                      |
| 2    | Політична та соціальна ситуація в Україні                      | Шахрайство, кібернетичні загрози           | Поточна та очікувана інфляція             | Корупція, діяльність правоохоронних органів та судової системи             | Діяльність правоохоронних органів та судової системи |
| 3    | Стан співпраці із міжнародними фінансовими організаціями       | Військові події                            | Рівень економічної активності             | Шахрайство та кібернетичні загрози                                         | Загальний рівень корупції в країні                   |
| 4    | Шахрайство та кібернетичні загрози                             | Стан захисту прав кредиторів та інвесторів | Шахрайство, кібернетичні загрози          | Динаміка притоку іноземного капіталу (в т. ч. прямих інвестицій) в Україну | Якість людського капіталу в фінансовому секторі      |
| 5    | Стан захисту прав кредиторів та інвесторів                     | Динаміка світових цін на сировинні товари  | Динаміка та волатильність обмінного курсу | Якість законодавства та податкової системи                                 |                                                      |

Позначення.

|                                |                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Бюджетний ризик                | Ризик, пов'язаний із купівельною спроможністю грошей              |
| Інституційний ризик            | Ризик, пов'язаний із вкладенням капіталу                          |
| Геополітичний/політичний ризик | Ризик, пов'язаний з організацією діяльності у фінансовому секторі |

Рис. 1. Карта топ-5 ризиків у фінансовому секторі за окремими факторами у 2020-2024 рр. (станом на листопад відповідного року), складено за [3]

У 2022 р. збільшився ризик, зумовлений зниженням купівельної спроможності грошей, що засвідчило про наявну загрозу виникнення втрат та зниження реальних грошових доходів і прибутку суб'єктів господарювання через інфляцію та/або коливання валютного курсу. Внаслідок низького рівня інвестиційної привабливості країни для іноземних інвесторів у 2023 р. підсилилась роль ризиків, пов'язаних із вкладенням капіталу. Протягом аналізованих років існувала також висока ймовірність виникнення втрат в результаті зниження ефективності внутрішніх операційних процесів у вітчизняному фінансовому секторі, пов'язаних з якістю людського капіталу, шахрайством та кіберзагрозами, що притаманне й іншим сферам економіки.

Отже, створення дієвої системи управління макрофінансовими ризиками сприятиме зменшенню негативних очікувань, стабілізації соціально-економічної ситуації в країні та підвищенню її конкурентоспроможності на світовій арені.

### Список використаної літератури:

1. Вінокуров Я. Курс, ціни, податки та популізм: чого очікувати від економіки у 2025 році. *Економічна правда*. 30 грудня 2024 р. URL: <https://surl.li/nwuigi>
2. Шумейко В.М., Каленик К.І. Ризик-менеджмент у період економічної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Ч. 5. С. 219-223. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09/264.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/264.pdf).

3. Національний банк України. Опитування про системні ризики фінансового сектору у 2020-2024 pp. URL: <https://bank.gov.ua/>.

**Чепурко А. Ю.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INFORMATION AND INTELLECTUAL CULTURE OF SOCIETY**

The interpretation of the concept of «intellectual potential» in scientific literature is diverse. Thus, intellectual potential is considered as a characteristic of the wealth of internal personal powers of a person, his creative abilities, as well as the ability of society to reveal and apply the intellectual abilities and talents of people.

Intellectual potential is also presented as a set of conditions that ensure the ability of a system (state, region, enterprise, organization, etc.) to find unique solutions for achieving significant results in the field of science, technology, technology, in the spiritual and moral sphere. The level of its development characterizes the intellectual sphere of a country, region, organization, contributing to the growth of competitiveness of the economy and the well-being of society. Most researchers are inclined to the position that intellectual potential has a broader interpretation, consisting in its ability to generate innovations, thereby creating the prerequisites for progressive movement in the development of civilization.

World practice shows that against the background of the growing role of science, education, new technologies in modern society, intellectual potential is becoming in demand precisely as a kind of integrative integrity.

Today, many politicians and scientists, including Russian ones, are talking about general intellectualization, about unprecedented victories in the field of intellectual technologies, they talk about a «smart» economy, a «cognitive» society, and the intellectualization of the nation [1].

However, as authoritative experts believe, it will be impossible to achieve an international level of intellectualization of society in our country unless we eliminate the lag in knowledge-intensive industries.

At the same time, it is important to understand that intellectualization is unthinkable without strengthening the spiritual and moral health of societies

The processes of formation of the «cognitive» society imply the increase of the degree of intellectualization of the content of education in essence. The essence of this process is the development of the intellectual and creative orientation of the individual

by forming and strengthening stable intellectual qualities, such as independence of mind, critical thinking, productivity of association associated with creative imagination, etc. Intellectualization of the content of education can be called the most important characteristic of modern higher education as one of the leading intellectual institutions of society [2].

This requires the implementation of a number of important and necessary conditions:

- 1) to equip education with a modern scientific worldview, stimulating intellectual development and enriching thinking, the methodology of scientific knowledge;

- 2) to create a knowledge system in which the main role is played by qualitative parameters – systematicity, dynamism, level of generalization, cognitive orientation;

- 3) develop mechanisms of thinking related to setting a goal and developing a concept for achieving it, with the ability to evaluate and analyze.

It is important to realize that the quality of education becomes in demand only in a society whose various aspects of life are «intellectualized». If in an industrial society, universal literacy and people's readiness to participate in «machine»-organized production was an urgent need, then in a «cognitive» society, other knowledge, skills and abilities become essential, among which the significance of competent work with information in its various forms is growing against the background of the increasing complexity of the information and communication space of the world of high speeds and technologies. In such conditions, the development of the information and intellectual culture of society becomes a priority task in achieving the country's progress.

Thus, intellectualization is an imperative for the survival of humanity in the 21st century. The socio-economic problems of intellectualization of the modern global society are multifaceted. At the current stage of society development, the process of general intellectualization becomes a source of prosperity for the state. Just as in the process of development of industrial society, «intellectualization» consisted of achieving universal literacy and professional training of people for complex types of activity, in a post-industrial society in the context of the «digital revolution», the tasks of mastering «digital literacy», the ability to learn constantly and be ready to participate in network formats of intellectual activity are becoming more relevant.

The high level of people's motivation for literacy at the stage of industrialization of our country was determined not by awards, but by the fact that the ability to read and write have become a vital and integral part of labor activity.

The desire of the younger generation for high standards of educational quality, general and professional competence will appear only under the condition of intellectualization of society in all its spheres.

## References:

1. Хаврова К. С. Інтелектуалізація як основа формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/economy-312/innovation-esopomy>. (дата звернення 04.01.2025).
2. Кісь С. Явище «інтелектуалізації» у діяльності соціально-економічних систем. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 55-62. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/132.pdf>. (дата звернення 05.01.2025).

**Федорова Н.Є., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва, організації виробництва  
та теоретичної і прикладної економіки,  
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро**

## **ІНДУСТРІЯ 4.0 ЯК ГЛОБАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНОЇ СИСТЕМИ: ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ**

У другому десятилітті ХХІ людство переживає потужні трансформації існуючої парадигми господарювання, які отримали назву Четверної промислової революції, або Індустрії 4.0.

Вона вважається новою індустріальною стадією, на якій кілька нових або революційних технологій, включаючи Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), 3D-друк і великі дані, об'єднуються для створення цифрових рішень [1]. Індустрія 4.0 характеризується масовим використанням інтелектуальних об'єктів у висококонфігурованих і ретельно пов'язаних промислових системах обслуговування продуктів [2].

У цьому відношенні феномен Індустрії 4.0 приносить безпрецедентні збої в усіх традиційних системах виробництва/послуг і бізнес-моделях (ланцюжках доданої вартості), а також викликає необхідність редизайну та оцифрування діяльності. У сукупності це модернізація та/або переосмислення моделей створення цінності та анексії, виробничих мереж, бази постачальників та інтерфейсів з клієнтами [3].

В загальному вигляді Індустрія 4.0 розглядається на макро- і глобальному рівнях як фактор переходу людства на більш високий щабель розвитку, на якому відбувається поєднання реальних і віртуальних світів, зміна якісних характеристик людського капіталу, поява нових бізнес-моделей, докорінна трансформація суспільних інститутів і, передусім місця і ролі держави (див. напр. [4]).

Експерти відзначають, що Індустрія 4.0 має надзвичайний технологічний потенціал і може сприяти змінам всіх сфер функціонування суспільної системи, здатна створити новий стиль життя [5] за рахунок передачі даних через Інтернет речей (IoT) та самоконфігурації й самостійного керування обладнанням і виробничими системами. Вона спричиняє вдосконалення способів управління та контролю виробничого процесу, сприяючи підвищенню рівня гнучкості підприємства й галузі та їх конкурентоспроможності шляхом масової кастомізації продукції [6].

Загалом, технології Індустрії 4.0 внаслідок використання середовища кіберфізичних систем формують синергетичний ефект, докорінним чином трансформуючи парадигму взаємодії між людиною та технологією [7].

Дослідники Індустрії 4.0. стверджують, що її технології створюють ідеальні можливості для всіх країн збільшити їхній добробут [8] через експоненціально руйнівний характер цих технологій [9]. Вони зазначають, що Індустрія 4.0 не має аналогів з попередніми промисловими революціями завдяки суттєвій ролі, яку її технології відіграють у створенні багатства та соціально-політичній стабільності [10].

Водночас нелінійний процес сучасного розвитку зумовлює його невизначеність і небезпечність (у природному, техногенному, соціальному, соціокультурному, політичному та інших аспектах).

Прогнозовані небезпеки Індустрії 4.0 полягають, по-перше, в загостренні класичних ризиків: інвестиційних та інноваційних, ризиків ресурсного забезпечення, адміністративно-правового регулювання, ризиків стандартів, неузгодженості, ризиків управління підприємствами, ризиків нестабільності ринків, зокрема ринку праці тощо.

По-друге, Індустрія 4.0 породжує нові ризики через впровадження цифрових, автоматизованих і мережевих технологій: кіберризики, ризики конфіденційності даних, етичні ризики, ризики операційної стійкості внаслідок зростання залежності від цифрових технологій тощо.

Все це породжує необхідність розробки ефективних стратегій управління ризиками:

- виявлення потенційних загроз, таких як кібератаки, технічні збої або соціальні наслідки автоматизації;

- захист даних, мереж та пристроїв від несанкціонованого доступу або втрат;

- підвищення компетенцій персоналу, тобто розвиток навичок у сфері цифрової грамотності, кібербезпеки та адаптації до змін;

- формування правової та етичної бази, дотримання принципів прозорості та відповідальності.

Нові умови господарювання потребують розробки більш надійних систем та технологій для зниження ризиків: моделювання можливих сценаріїв ризиків для їх попередження, а також розробки механізмів відновлення та забезпечення

безперебійної роботи в разі технічних збоїв. Окрім того, існування зазначених ризиків вимагає від організацій проактивного підходу, зокрема інвестування в кібербезпеку, навчання персоналу та адаптацію до нових нормативних вимог.

### **Список використаної літератури:**

1. Bongomin, O. Ocen, G.G., Nganyi, E.O., Musinguzi, A. and Omara, T. (2020). Exponential Disruptive Technologies and the Required Skills of Industry 4.0. *Journal of Engineering*, 2020, 1-17.
2. Dragicevic, N. Ullrich, A., Tsui, E., and Gronau, N. (2019). A conceptual model of knowledge dynamics in the Industry 4.0 smart grid scenario. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15.
3. Weking, J., Stocker, M., Kowalkiewicz, M., Bohm, M and Krcmar, H. (2020). Leveraging industry 4.0 – A business model pattern framework. *International Journal of Production Economics*, 225, 1-17.
4. Pylypenko, Yu., Pylypenko, H., Lytvynenko, N., Tryfonova, O., Prushkivska, E. (2019). Institutional components of socio-economic development. *Naukovui Visnyk Nationalnjho Hirnychoho Universytetu*, 3, 164-171.
5. Oesterreich, T.D.; Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*, Elsevier B.V., 83, 121-139.
6. Yin, Y.; Stecke, K.E.; Li, D. (2018). The evolution of production systems from Industry 2.0 through Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, Taylor & Francis, 7543, 1-14.
7. Cordeiro, G., Cooper, R., Ferro, R. (2019). Theoretical Proposal and Steps for the Implementation of the Industry 4.0 Concept. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16, 166-179.
8. Lee, M. Yun, J.J., Pyka, A. et al. (2018). How to respond to the fourth industrial revolution, or the second information technology revolution? Dynamic new combinations between technology, market and society through open innovation. *Journal of Open Innovation*, 21 (3), 1-24.
9. Chiarvesio, M., Romanello, R. (2018). Industry 4.0 technologies and internationalization: insights from Italian companies. *Progress in International Business Research*, 13, 357-378.
10. Günther, S., Reiner, A., Gausemeier, J., Michael, T.H., and Wolfgang, W. (2017). *Industrie 4.0 maturity index. Managing the Digital Transformation of Companies (Acatech STUDY Series)*, Acatech, Munich, Germany.

**Філяр С. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та  
інформаційних дисциплін,  
Черкаська філія ПВНЗ Європейський університет**

**Підгорний О. Ю.,  
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,  
ПВНЗ Європейський університет**

**Гарас К. М.,  
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,  
ПВНЗ Європейський університет**

## **ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКІВ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ**

У 2023-2024 роках економіка країни вийшла з достатньо затяжний рецесії і стала мати вигляд відновного зростання. Однак ряд негативних факторів продовжують діяти, тому виникає необхідність обов'язкового знизити частки негативного впливу і ризиків що виникли, як під впливом військових дій так і зовнішніх факторів: логістика, торгівля та інше. Це стосується всіх галузей народного господарства та агропромислового комплексу.

Валовий обсяг продукції сільського господарства досягне 3,9 трлн доларів в 2024 року, прогнозує Statista. Крім того, річний темп зростання становить 5,66%. Крім того, прогнозується, що до 2028 року обсяг виробництва досягне 4,86 % трильйона доларів. таким чином, зростання населення, яке вже досягло вісім мільярдів осіб, є основною причиною швидкого зростання галузі сільського господарства та агропромисловості [3].

Але поряд з цим виникає і багато проблем які можна віднести як до проблем функціонування сільського господарства, так і до проблем споживання сільськогосподарської продукції, що в свою чергу зіштовхується з проблемами розвитку фінансової стабільності в країні в цілому.

Перш за все необхідно виділити зміну клімату, що на сьогодні виступає одним з головних викликів для агропромислового бізнесу та світу в цілому, тому що данні зміни є глобальними. Тут можна привести приклад посухи, повені, аномальних кліматичних змін та іншого [2].

В умовах сьогодення також при повномасштабній війні також відбувається додаткове знищення сільського сільськогосподарських угідь і їх непридатність до ведення сільськогосподарських робіт.



Під впливом зміни клімату та інших причин також спостерігається суттєва загроза для сільськогосподарських рослин з боку шкідників та хвороб. Різноманітні шкідники та хвороби в першу чергу можуть призвести до значних втрат врожаю та великих економічних збитків, що відповідно викличе фінансову нестабільність. При чому треба мати на увазі що дана проблема постійно зростає, незважаючи на велику кількість різноманітних пестицидів, ліків для захисту врожаю та інше. Комахи-шкідники, грибкові та бактеріальні захворювання можуть швидко поширюватися на великі площі посівів, пошкоджуючи або знищуючи культури. Це не лише знижує врожайність, а й може негативно вплинути на якість та безпечність продукції.

На сьогодні стає питання в труднощі логістичних постачань, так як майже весь агропромисловий комплекс дуже сильно прив'язані до сезонності та погодних умов. Тому всі логістичні процеси повинні відбуватися вчасно, будь яке незначне порушення логістичних ланцюжків постачання та графіку виконання робіт можуть призвести до серйозних негативних наслідків. Своєчасна доставка насіння, добрив, обладнання та інших ресурсів до фермерських господарств, а також транспортування сільгосппродукції до переробних підприємств і ринків збуту є критично важливою.

В свою чергу порушення логістики призводить до обмеження доступу а у деяких випадках і взагалі закритості ринків збуту продукції. Малі та середні фермерські господарства часто стикаються з труднощами у пошуку надійних каналів збуту своєї продукції та встановлюють нижчі ціни через відсутність прямого доступу до роздрібних мереж та експортних ринків. Залежність від посередників може призводити до маніпуляцій цінами та низької прибутковості для виробників [3].

Можна зробити висновок, що зміни клімату, хвороби та шкідники, обмеження ресурсів, логістичні проблеми сектору та інші загрози - це виклики, які раніше не бачив агропромисловий. Ці труднощі можуть завдати значної шкоди продуктивності сільського господарства, прибутковості агропідприємств і продовольчій безпеці в цілому.

### **Список використаної літератури:**

1. Гвоздьева О., Корнилюк З. Сильное плечо аграріів. За вісім місяців 2023-го агросектор приніс Україні у п'ять разів більше виручки, ніж металургія. Які країни купують українське? Дослідження. URL: <https://surl.li/jsenql>.
2. OECD-FAO Agricultural Outlook 2018-2027 [Електронний ресурс] – URL: <http://www.fao.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook/2018-2027/en/>
3. <https://wezom.com.ua/ua/blog/klyuchovi-vikliky-dlya-agropromislovosti-na-2024-rik>.

*Хорошев М. І.,  
аспірант,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

З 2014 року українська економіка зазнала серйозних викликів через російську агресію, починаючи з анексії Криму та війни на Донбасі, що спричинило різке падіння реального ВВП. Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року призвело до нового економічного спаду, викликавши зниження ВВП на 29% у 2022 році. Соціальні наслідки стали руйнівними: мільйони людей втратили домівки та роботу, купівельна спроможність населення суттєво знизилася. Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) зросла з 1,5 млн до 4,9 млн, а за межами країни опинилося близько 7,6 млн осіб, переважно жінок і дітей. До вересня 2022 року 5 млн із 8 млн українців, які виїхали до ЄС, повернулися додому [2].

Війна призвела до зростання рівня бідності: понад 20% населення живе за межею бідності, а допомоги потребує близько 17,7 млн осіб. На тимчасово окупованих територіях виникли проблеми з виплатами пенсій та соціальної допомоги: у червні 2022 року 300 000 українців не отримували виплат. Хоча з другої половини 2022 року ситуація почала стабілізуватися, рівень безробіття залишався високим – близько 20% [1].

### **Соціальні видатки та пенсійна система**

Видатки на соціальне забезпечення значно зросли: з 321,8 млрд грн у 2019 році до 514,1 млрд грн у 2023 році. Це збільшення (на 60%) зумовлене війною, демографічними змінами та інфляцією. Соціальні видатки спрямовані на підтримку ВПО, військових, ветеранів, родин загиблих і постраждалих, а також індексацію пенсій для пенсіонерів, безробітних і військових [6].

Основна пенсійна система України базується на розподільчій (солідарній) системі пенсійного забезпечення, яка функціонує за принципом міжпоколіннєвої підтримки, тоді як недержавні програми залишаються недорозвиненими через обмежений біржовий ринок і високі ризики. Пенсійний вік становить 65 років для чоловіків та 60 років відповідно для жінок, мінімальний страховий стаж – 30 років для жінок і 35 для чоловіків. Середній розмір пенсії на 1 січня 2023 року становив 4623 грн (+15,8% порівняно з попереднім роком). Через демографічні фактори, війну та міграцію кількість пенсіонерів зменшилася з 11,4 млн у 2019 році до 10,6 млн у 2023 році [1, 3].

### **Безробіття та внутрішньо переміщені особи**

Протягом 2022 року кількість зареєстрованих безробітних скоротилася до 186,5 тис., а в 2023 році – до 96,1 тис. Це зумовлено мобілізацією, міграцією та

втратою контролю над частиною територій [5]. Для підтримки ВПО держава забезпечує щомісячні виплати: 3000 грн на дитину чи особу з інвалідністю та 2000 грн для інших осіб. З серпня 2023 року критерії допомоги переглянуті: виплати тривають до січня 2024 року лише для осіб, які відповідають новим умовам [4].

Місцеві громади й волонтери забезпечують продовольство, житло та товари першої необхідності, створюють притулки на базі шкіл і надають пільги на оплату комунальних послуг [2].

Соціальна допомога військовим

Для військових запроваджено додаткові виплати, лікування, реабілітацію та пільгові програми. З 28 лютого 2022 року фронтові військові отримують до 100 тис. грн на місяць, а інші категорії – 30 тис. грн. З 25 січня 2023 року виплати 30 тис. грн скасовані для тилкових військових. Мінімальне грошове забезпечення для ЗСУ, Нацгвардії та Держприкордонслужби становить 20,1 тис. грн [8].

Сім'ї загиблих отримують одноразову виплату 15 млн грн, розподілену на 40 місяців. Волонтери з інвалідністю отримують від 150 до 250 прожиткових мінімумів, а родини загиблих волонтерів – 500 мінімумів [8].

Медзаклади МВС та Міноборони забезпечують безоплатне лікування військових і рятувальників. Програма «ЄОселя» надає пільгову іпотеку під 3% річних через додаток «Дія» [7].

### **Список використаної літератури:**

1. Михайлишина Д., Самойлюк М., Томіліна М., Мироненко О., Левченко Є. Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення. 2023. URL: <https://surl.li/gwdpyx>.
2. Міжнародна організація міграції. Україна – звіт про внутрішнє переміщення в Україні. 2022. URL: <https://surl.li/wykreu>.
3. Міністерство соціальної політики України. Виплата пенсій пенсіонерам-ВПО, які не пройшли ідентифікацію, відновлюється після її проходження. 2023. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23697.html?PrintVersion>.
4. Міністерство соціальної політики України. Перша частина ВПО, які мають право на продовження виплати допомоги ще на 6 місяців. 2024. URL: <https://surl.li/yeulx>.
5. Міністерство фінансів. Кількість зареєстрованих безробітних. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/>.
6. ООН. Оцінка впливу війни на людей виявила масштабні наслідки російського вторгнення для українського суспільства. 2023. URL: <https://ukraine.un.org/uk/237104>.
7. Пам'ятка учасникам російсько-української війни. Права, обов'язки та гарантії соціального захисту. 2023. URL: [https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/pamyatka-uchasnyka-vijny\\_2023-13-10-1.pdf](https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/pamyatka-uchasnyka-vijny_2023-13-10-1.pdf)
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану». URL: <https://social.mil.gov.ua/groshove-zabezpechennya.html>.

*Черняєва А. О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Трембач А. В.,  
здобувач вищої освіти,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **НЕОБХІДНІСТЬ ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЗМІН**

В результаті фінансової кризи, яка зумовлена багатьма причинами, особливої актуальності набувають питання пов'язані з формуванням та ефективним управлінням фінансових ресурсів. Фінанси підприємств займають провідне місце у фінансовій системі. Вони можуть мати прямий вплив на суспільне виробництво, як кількісно, так і якісно. Кількісний вплив характеризується пропозицією фінансових ресурсів, мобілізованих, розподілених і використаних. Якісний вплив проявляється в інтересах учасників відтворювального процесу, тобто через форми організації фінансових відносин. Іншими словами, стан фінансових ресурсів в певній мірі визначає ступінь задоволення суспільних потреб і визначає фінансову стабільність країни в цілому [3]. Однак сьогодні багато вітчизняних підприємств стикаються з нестачею фінансових ресурсів, яка викликана збитковим характером їх діяльності, недосконалістю податкової системи, зростаючою інфляцією, подорожчанням залучених ресурсів тощо.

Існує багато підходів щодо визначення економічного змісту поняття фінансові ресурси підприємств та його складових елементів. Проаналізувавши їх можемо сказати, що фінансові ресурси підприємств – це їх власний та залучений грошовий капітал, який вони використовують для формування власних активів і здійснення виробничо – фінансової діяльності з метою отримання доходу, прибутку [2]. Наявність достатньої кількості фінансових ресурсів є необхідною умовою для забезпечення безперервного функціонування підприємства, а вдале керування та ефективно їх використання дасть змогу підприємству покращити його фінансовий стан та закріпити позиції на ринку збуту.

Основною метою управління фінансовими ресурсами підприємства є визначення оптимальної їх структури, тобто раціональне співвідношення між різними видами фінансових ресурсів, які використовуються для фінансування його діяльності [1]. Вона відображає баланс між власним капіталом і позиковими

зобов'язаннями, а також між короткостроковими та довгостроковими ресурсами. Визначення оптимальної структури фінансових ресурсів є важливим завданням для забезпечення фінансової стійкості та зростання підприємства з урахуванням умов та особливостей господарської діяльності підприємства. Під впливом трансформаційних процесів та змін в економічному просторі? даний процес ускладнюється, і вимагає системного підходу та здатності швидко реагувати на виклики, що виникають. Тобто передбачає проведення ретельного аналізу середовища та адаптацію фінансових стратегій в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В результаті це дозволить зберегти стійкість бізнесу, забезпечить максимізацію прибутку та достатній рівень фінансового контролю над підприємством з боку його власників, мінімізує вартість фінансових ресурсів, а також забезпечить сталий розвиток підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Тимошик Н. С. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств / Н. С. Тимошик, Є. В. Семчишин // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2019. – № 2. Том 30(69). – С. 232-238.
2. Філімоненко О. С. Фінанси підприємств : навч. посібн. – 2-ге видання, перероблене і доповнене / О. С. Філімоненко. – Київ : МАУП, 2004. – 328 с.
3. Щербакова Д. А. Фінансові ресурси підприємства та джерела їх формування // Матеріали І Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції 20-22 січня 2014 року / Актуальні питання сучасної економіки. – Умань, 2014. – С. 40-43.

**Чобіток В. І., д.е.н., професор,  
в.о. завідувача кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ГНОСЕОЛОГІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ АКСІОЛОГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

Гносеологія глобальних трансформацій, тобто вивчення пізнання процесів, пов'язаних зі світовими змінами, має важливе економічне обґрунтування, оскільки глобальні трансформації мають прямий вплив на економічні системи та на зміни ціннісних орієнтирів суспільства. Глобалізація, цифровізація та екологічні виклики трансформують традиційні підходи до виробництва, споживання та розподілу ресурсів. Це вимагає переосмислення економічних пріоритетів, що проявляється в

аксіологічних зрушеннях: акцент зміщується з виключно економічної вигоди на сталий розвиток, справедливість та соціальну відповідальність.

У багатьох країнах глобальні трансформації стимулюють перехід до «економіки знань», де людський капітал, інноваційно-креативні технології стають ключовими факторами зростання. Однак економічна нерівність, викликана нерівномірним доступом до цих ресурсів, призводить до формування нових ціннісних орієнтирів, таких як рівність можливостей, доступність освіти та цифрова інклюзія. Таким чином, на рівні національних та міжнародних політик зростають зусилля щодо інтеграції цінностей соціальної справедливості та стійкості до економічної діяльності [1, 2].

Крім того, глобальні трансформації посилюють потребу у формуванні нової економічної етики, що враховує баланс між короткостроковою вигодою та довгостроковим сталим розвитком. Зростаюча усвідомленість суспільства до екологічних та соціальних наслідків економічної діяльності веде до зростання значущості таких цінностей, як екологічна відповідальність, етичне споживання та корпоративна соціальна відповідальність. У результаті економічні стратегії стають невіддільними від аксіологічних орієнтирів, що підкреслює важливість інтеграції цінностей у розвиток суспільства.

Гносеологія глобальних трансформацій та формування аксіологічних аспектів розвитку суспільства – це складна філософська направленість, яка потребує аналізу взаємозв'язків між процесами глобалізації, змінами у суспільстві та ціннісними системами.

Глобальні трансформації потребують міждисциплінарного підходу, який включає питання пізнання їхньої природи виникнення та передбачає аналіз складних систем, синергії, адаптації. Виникнення та впровадження сучасних технологій радикально змінюють спосіб отримання та обробки знань та інформації. Глобальні зміни завжди пов'язані з обмеженнями людського сприйняття та культурними рамками.

Аксіологія займається вивченням цінностей та їхньої ролі в житті людини і суспільства. У контексті глобальних трансформацій цінності суспільства зазнають переосмислення. Посилення взаємозв'язку народів та культур призводить до інтеграції цінностей і водночас викликає культурні конфлікти.

Кліматичні, соціально-економічні та політичні кризи стимулюють перегляд традиційних цінностей та є підґрунтям до пошуку нових орієнтирів розвитку. Поява нових технологій породжує цінності, пов'язані з етикою використання штучного інтелекту, конфіденційністю даних, доступом до інформації.

Постмодерна філософія поставила під сумнів універсальні цінності, що створює виклики для єдності суспільства, які направлені на зміну цінностей в умовах невизначеності та прискорення змін, а також занепаду гуманістичних цінностей в умовах комерціалізації та технологізації.

Формування світогляду в епоху глобальних змін передбачає: пізнання як ціннісну установку, а саме: віра у науку, раціональність, об'єктивне знання стає однією з основних цінностей. Дослідження гносеології глобальних трансформацій та аксіології має велике значення для розвитку суспільства, для вирішення цих проблем важливо враховувати як об'єктивні дані, і ціннісні пріоритети. Необхідна підготовка нових поколінь, здатних мислити критично, враховувати глобальний контекст та поважати культурне різноманіття.

Під впливом глобалізації зміцнилася ідея універсальних прав людини, які розглядаються як основа міжнародного співробітництва та соціальної справедливості (рис. 1).

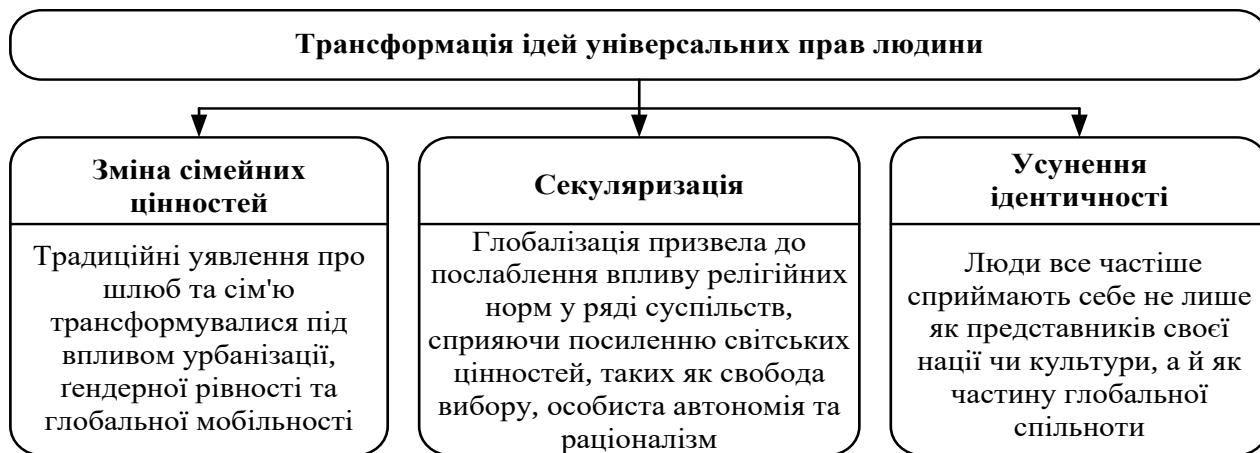


Рис. 1. Трансформація ідей універсальних прав людини

Отже, процеси глобалізації розширюють доступ до світових культурних традицій, що сприяє культурному обміну, але водночас викликає конкуренцію цінностей. Прийняття відмінностей стало важливим елементом глобалізованого суспільства, включаючи боротьбу за права меншин та гендерну рівність, адаптуючи свої цінності під конкретні обставини, вибираючи з багатьох альтернативних моделей поведінки.

### Список використаної літератури:

1. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 2021. P. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>.
2. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Трансформація процесів розвитку інтелектуального потенціалу: історично-філософські аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 276-282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-276-282>.

**Чумак О. В., д.е.н., професор,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

**Зібницький І. Д.,**  
**здобувач PhD,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ ПІДґРУНТЯ ДЕФІНІЦІЇ МИТНА ПОЛІТИКА**

За сучасних умов розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні, виникає необхідність у чіткому формулюванні економіко-правового підґрунтя митної політики, що зумовлено зростанням ролі митного регулювання контрактів міжнародної торгівлі та адаптації до євроінтеграційних процесів. Митна політика, як на державному рівні, так і на рівні окремих підприємств, є інтеграцією економічних і правових механізмів, які сприяють оптимізації митних процедур, підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та забезпеченню відповідності міжнародним стандартам.

Наукові дослідження дефініції митної політики здебільшого зосереджувались на її макрорівні, акцентуючи увагу на ролі держави у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. Проте, недостатньо вивчено особливості формування митної політики на рівні підприємств, що обмежує можливості оптимізації митних процедур та управління ризиками.

Економіко-правовий підхід до аналізу поняття «митна політика» включає такі аспекти: економічне обґрунтування тарифного та нетарифного регулювання, юридичне забезпечення відповідності міжнародним стандартам, а також використання сучасних інструментів митного адміністрування для мінімізації витрат та підвищення ефективності процедур. Такий підхід дозволяє створити дієву систему взаємодії між державою та бізнесом у сфері зовнішньоекономічної діяльності й врахувати інтеграцію економічної і правової компоненти при формуванні політики, яка регламентує виконання міжнародних контрактів.

Актуальним вбачаємо акцентувати увагу на такому компоненті митної політики, як інтеграція інформаційних технологій у митне адміністрування, котре включає автоматизацію процесів декларування, впровадження електронних сервісів для обміну даними та створення прозорих умов взаємодії між підприємствами та митними органами. Адже цифровізація таких процесів сприяє зниженню витрат часу та фінансових ресурсів на їх забезпечення, підвищуючи рівень контролю та безпеки.

Митна політика має передбачати специфічні вимоги міжнародних угод та торговельних режимів. Участь України у зоні вільної торгівлі з ЄС вимагає адаптації національного митного законодавства до європейських стандартів,



зокрема гармонізації тарифів й уніфікації процедур контролю та оцінки ризиків, що забезпечує кращі умови для міжнародної співпраці.

На рівні підприємств ефективна реалізація митної політики залежить від комплексного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це включає підготовку фахівців, оптимізацію логістичних ланцюгів, застосування пільгових митних режимів та постійний моніторинг змін у нормативно-правовій базі. Взаємодія з митними брокерами та використання їх експертизи також є важливими елементами успішного митного адміністрування. Держава виконує свої функції ґрунтуючись, передусім, на політичних рішеннях, а ухвалення такого рішення належить до компетенції відповідних уповноважених державних органів. Отже, рішення щодо реалізації обраних напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України ухвалюється Міністерством фінансів України та Державною митною службою України в межах їх повноважень. Прийняті рішення надалі втілюються формально через прийняття відповідних правових документів та реалізується на основі наявних державних інструментів впливу.

Таким чином, економіко-правове підґрунтя митної політики є ключовим аспектом, що забезпечує ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств. Визначення чітких правових механізмів та економічних стратегій, здатних адаптувати національні митні практики до вимог міжнародних стандартів та інтеграційних процесів, дозволяє сприяти стабільному розвитку економіки та забезпечувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що митна політика є комплексним економіко-правовим інструментом, який сприяє ефективному регулюванню зовнішньоекономічної діяльності на рівні держави та підприємств. Для успішної реалізації митної політики підприємствам необхідно застосовувати комплексний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю, враховуючи зміни в нормативно-правовій базі та інтернаціональні вимоги.

### **Список використаної літератури:**

1. Іванченко, Е. П. Державна митна політика та її реалізація в період правового режиму воєнного стану. 2024. № 72. С. 159
2. Митний кодекс України. (№ 4495-VI від 13 березня 2012 року, із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Тімошенко, Н., Дідик О., Смоляр Л. (2024). Митна політика України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-56>.

*Шелест О. Л., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **СПЕЦИФІКА РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО ГЛОБАЛЬНОГО СВІТУ**

Підвищення частки зайнятих розумовою працею є головною тенденцією розвитку людства нинішнього століття. Інтелектуальний потенціал – не тільки найважливіший чинник соціально-економічного розвитку сучасного суспільства, його інтелектуальної культури, а й необхідна умова національної, державної незалежності, багатства нації.

Згідно з результатами досліджень, проведених за останнє десятиліття, найбільшу динаміку у розвитку демонструють галузі економіки, що ґрунтуються на наукомістких технологіях. Вони відіграють більш важливу роль у провідних країнах світу, створюючи значну частину ВВП, забезпечуючи його постійний приріст. Сьогодні частка чинника «знання» в сукупній вартості продукції, що виробляється, займає вже більше половини [1]. Активний розвиток інноваційних технологій, що застосовуються в медицині, генній інженерії, водневій енергетиці, керованих термоядерних реакціях, створенні штучного інтелекту та глобальних інформаційних мереж є характерними ознаками шостого технологічного укладу.

Передбачається, що синтез інноваційних науково-технічних і технологічних розробок призведе у результаті переходу на принципово новий рівень управління економікою, суспільством, державою. В даний час відбувається щось більше, ніж перехід до нового інформаційно-технологічного устрою: людство вступає в нову фазу цивілізації, розвиток якої спрямовано на досягнення стабільності в політичній, економічній та культурній сферах суспільства.

В таких умовах тенденція переорієнтації суспільства з виробництва матеріальних благ на створення духовних цінностей, носієм яких є яскрава творча індивідуальність з високим інтелектом, стає визначальною перспективи розвитку держави. На тлі стрімкого розвитку інформаційних технологій відбувається концентрація інтелектуальних ресурсів у найпрогресивніших суспільствах, які продукують домінантні культурні та соціально-гуманітарні потреби. Інші країни при цьому будуть змушені задовольнятися роллю споживачів інформаційної продукції у статусі дрібних виробників сировини та окремих видів промислових виробів.

Насувається етап нових трансформацій висуває дедалі серйозніші вимоги до вибору шляху розвитку. Новий соціотехнічний та соціокультурний образ суспільства диктує необхідність ефективного використання інтелектуальних ресурсів, рівень та потужність яких стає визначальним фактором процвітання держави [2].

Якщо держава робить вибір у напрямку нарощування інтелектуального потенціалу суспільства, то можливості у досягненні прогресу у всіх його життєво важливих сферах розширюються багаторазово, а вибір протилежного спрямування веде до суттєвих обмежень та неминучого занепаду.

Таким чином, в умовах трансформацій сучасного світового простору на тлі стрімкого прогресу у науково-технічній та інформаційно-комунікативній сферах актуальність збереження інтелектуальних ресурсів та розвитку інтелектуального потенціалу суспільства зростає, важливість його інтелектуалізації посилюється.

Однак, як свідчить низка досліджень, зміни, що відбуваються в соціумі, у тому числі в нашій країні, навряд чи сприяють збереженню та розвитку інтелектуальних ресурсів суспільства, значно ускладнюючи умови для його інтелектуалізації. Це проявляється насамперед у наростанні несприятливих тенденцій у всіх сферах суспільства, в тому числі в освіті та науці, викликаючи тривогу за майбутнє країни.

### **Список використаної літератури:**

1. Князь С., Віденєєв О. Управління потенціалом інтелектуальної власності підприємства із урахуванням пріоритетів сталого розвитку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. 7(2), 12. DOI: <https://doi.org/10.51599/2023.07.02.12>.
2. Ostrovska H. Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management. *Social Economics*. 2022. № 63. С 41-55. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>.

**Шульга О. В.,**

*аспірант кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ: МАКРОЕКОНОМІЧНА СТАБІЛІЗАЦІЯ ТА РОЛЬ ЗЕЛЕНОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

Розвиток сучасного світу стикається з новими факторами, які раніше не мали, або мали незначний вплив на економіку. Такі глобальні виклики, як кліматичні зміни, деградація природи та обмеженість природних ресурсів, вимагають нового погляду та фундаментальних змін у традиційному економічному підході. Велике значення в стратегічному плануванні для багатьох країн, особливо в умовах макроекономічної нестабільності, набувають основи концепції сталого розвитку. Зелений інтелектуальний капітал є своєрідним ресурсом напрямку.

Макроекономічна стабілізація є базовою передумовою для сталого розвитку, оскільки вона забезпечує стабільність цін та інфляції, прогнозованість ринкових

умов, зростання довіри до економічної політики, сприятливий інвестиційний клімат. Сталий розвиток, у свою чергу, вимагає інтеграції екологічних і соціальних цілей у макроекономічні стратегії. Тобто необхідно впроваджувати політику низьковуглецевих технологій, створення робочих місць у «зеленій» економіці, ефективного використання ресурсів [1].

Важливу роль у цих процесах відіграють інтелектуальні активи, зокрема Зелений інтелектуальний капітал. Оскільки Зелений інтелектуальний капітал є важливим фактором для розвитку стійких бізнес-моделей завдяки економії ресурсів, еко-інновацій та енергоефективності, організації з вищою екологічною обізнаністю та етикою з більшою ймовірністю застосовують підходи до зеленого інтелектуального капіталу, які, у свою чергу, забезпечують кращу продуктивність і конкурентну перевагу, більш широке впровадження інновацій, сталий розвиток і більшу ймовірність реалізації екологічних інновацій [2], то вплив Зеленого інтелектуального капіталу на макроекономічну стабілізацію можна представити у вигляді рис 1.



Рис. 1. Вплив Зеленого інтелектуального капіталу на макроекономічну стабілізацію (авт.).

В зворотному напрямку емпіричні дані підтверджують, що макроекономічна стабільність також відіграє ключову роль у стимулюванні зеленого економічного зростання, особливо в довгостроковій перспективі. Результати досліджень свідчать [3], що зростання зовнішніх факторів стабільності,

таких як фінансовий баланс та платіжний баланс, призводить до суттєвого покращення показників зеленого економічного розвитку. Фінансова стабільність створює сприятливі умови для інвестицій у зелені технології, зменшуючи ризики та підвищуючи довіру інвесторів (це включає фінансування відновлюваної енергетики, інфраструктури для переробки відходів та інших екологічних проектів).

Макроекономічна стабільність гарантує, що ресурси економіки спрямовані на сталий розвиток, дозволяє країнам досягати економічного зростання без шкоди для навколишнього середовища, гармонізуючи соціальні, економічні та екологічні аспекти. Наприклад, у країнах із високими показниками макроекономічної стабільності (як Швеція) зелений розвиток інтегрується ефективніше, ніж у країнах із нестабільною економікою (як Греція). Це підтверджує необхідність балансу між внутрішніми та зовнішніми факторами стабільності для досягнення синергетичного ефекту.

Отже, розвиток Зеленого інтелектуального капіталу є ключовим елементом сталого розвитку економіки в умовах макроекономічної стабілізації завдяки зеленому економічному зростанню. Зелений інтелектуальний капітал сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню негативного впливу на довкілля та зміцненню конкурентних позицій економіки. Так і у зворотному напрямку, вплив макроекономічної стабільності на зелений розвиток прямо, та зелений інтелектуальний капітал опосередковано, значно посилюється у тривалому періоді, що підкреслює важливість стабільної економічної політики.

### **Список використаної літератури:**

1. Рандерс Й., Медоуз Д., Медоуз Д. Межі зростання. 30 років потому. Київ: Пабулум. 2018. 464 с.
2. Шульга О. В., Зелений інтелектуальний капітал та його вплив на стійкість бізнес-моделей. *Науковий журнал «Економічний вісник дніпровської політехніки»*. № 1 (85). 2024. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.034>.
3. Chen Y., Lyulyov O., Pimonenko T., Kwilinski A. Green development of the country: Role of macroeconomic stability. *Energy & Environment*. 1-23. 2023. DOI: 10.1177/0958305X231151679.

*Ярмак О. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова, м. Харків*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ І ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Сучасна економіка стикається з новими викликами, що вимагають інноваційних підходів до фінансової політики. Однією з ключових тенденцій є впровадження цифрових валют і фінансових технологій (FinTech), які впливають на макроекономічну стабільність.

Цифрові валюти, що існують лише в електронному вигляді, бувають централізованими (CBDC), децентралізованими (криптовалюти) або стейблкоїнами, прив'язаними до активів (наприклад, долара чи золота). Їх переваги включають швидкість транзакцій, прозорість, зниження витрат і розширення доступу до фінансових послуг. Використання блокчейну підвищує прозорість операцій, сприяючи боротьбі з корупцією і тіньовою економікою.

CBDC дозволяють державам ефективніше управляти грошовою масою, контролювати інфляцію та підтримувати кредитні потоки. Вони також можуть змінити традиційну банківську систему, адже дають змогу громадянам і підприємствам зберігати кошти безпосередньо в центральному банку. Це посилює конкуренцію в банківському секторі, але зменшує депозитну базу комерційних банків, обмежуючи їхню здатність надавати кредити.

Цифрові валюти надають центральним банкам більше інструментів для монетарного регулювання, зокрема можливість цільових грошових вливань чи встановлення негативних процентних ставок. Це може підвищити ефективність боротьби з економічними кризами, хоча існують ризики, пов'язані з перегрівом економіки або збільшенням інфляційного тиску.

Фінансова інклюзія – одна з головних переваг цифрових валют. Вони забезпечують доступ до фінансових послуг для мільйонів людей, які не мають банківських рахунків, особливо в країнах, що розвиваються. Завдяки цифровим гарантіям населення отримує можливість зручно здійснювати платежі, накопичувати кошти та брати участь у фінансових операціях.

У сфері міжнародних розрахунків цифрові валюти значно скорочують витрати, усуваючи потребу в посередниках, як-от кореспондентські банки, і забезпечують миттєві транзакції. Це стимулює міжнародну торгівлю й інвестиції, особливо серед малих і середніх підприємств.

Прозорість фінансових операцій, яку забезпечує блокчейн, ускладнює ухилення від податків чи відмивання коштів. У країнах із високим рівнем тіньової економіки цифрові валюти можуть стати ефективним інструментом боротьби з корупцією та незаконною діяльністю.

Лідери у впровадженні цифрових валют, такі як Китай із проєктом e-CNY, Швеція з e-Krona та Україна з електронною гривнею, мають стратегічну перевагу. Наприклад, цифровий юань може зміцнити позиції Китаю у міжнародних розрахунках і зменшити домінування долара США, що здатне змінити глобальний баланс економічної сили.

Попри переваги, цифрові валюти несуть певні ризики. Масовий відтік капіталу до цифрових валют у кризових ситуаціях може дестабілізувати банківську систему. Волатильність криптовалют, таких як Bitcoin, створює спекулятивні ризики та може підривати довіру до цифрових фінансових інструментів.

Фінансові технології сприяють розвитку фінансової системи, забезпечуючи зручність у платежах через мобільні додатки, взаємне кредитування та інвестиції. Використання великих даних і штучного інтелекту дає змогу оцінювати кредитоспроможність клієнтів і краще управляти фінансовими ризиками.

Вдалі приклади впровадження цифрових валют показують, що вони здатні підтримувати економічну стабільність і прозорість. Однак для їх ефективного використання потрібна модернізація законодавства, впровадження регуляторних механізмів та захисту даних. Лише так цифрові інновації можуть забезпечити сталий розвиток економіки, адаптуючи її до викликів сучасного світу.

Цифрові валюти та фінансові технології стали важливими інструментами модернізації світової економіки. Вони пропонують значні переваги, такі як підвищення прозорості, зниження витрат, забезпечення фінансової інклюзії та покращення монетарного регулювання. Водночас впровадження таких технологій пов'язане з ризиками, зокрема волатильністю, кіберзагрозами та впливом на традиційні банківські системи.

Для максимального використання потенціалу цифрових валют потрібен комплексний підхід, що включає адаптацію законодавства, створення ефективних механізмів регулювання та забезпечення кібербезпеки. При правильному впровадженні ці інструменти сприятимуть стабільності, прозорості й гнучкості економіки, роблячи її більш конкурентоспроможною в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

Таким чином, цифрові валюти та FinTech є важливими складовими майбутньої фінансової системи, здатними забезпечити сталий розвиток економіки та її адаптацію до викликів сучасного світу.

## Список використаної літератури:

1. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
2. Розвиток фінтеху в Україні. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>
3. Рябокінь, М. (2022). Виклики впровадження цифрової валюти центрального банку у контексті нової еволюційної форми грошей в Україні: світовий досвід. *Економіка та суспільство*, (37). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1231/1186>
4. Що таке CBDC та чи корисно запроваджувати цифрову валюту в Україні під час війни. Forbes. URL: <https://forbes.ua/innovations/shcho-take-cbdc-ta-chi-korisno-zaprovadzhuvati-tsifru-valyutu-v-ukraini-pid-chas-viyni-20102022-9180>.

**Ясіновська І. Ф., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

**Мазур М. Р., к.ю.н., доцент,  
доцент кафедри кримінального процесу та криміналістики,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

## ПРИЧИНИ ПОШИРЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Однією з найактуальніших проблем сучасної світової економіки є її тінізація. Наявність тіньового сектору в будь-якій державі створює значні труднощі, які потребують ефективного вирішення. Протидія тіньовій економіці стала пріоритетним завданням для багатьох країн, адже тіньова економіка впливає на різні аспекти суспільного життя.

Немає єдиного визначення поняття «тіньова економіка». Тіньова економіка відома під різними назвами, наприклад, прихована економіка (hidden economy), сіра економіка (gray economy), чорна економіка (black economy) або економіка відсутності (lack economy), готівкова економіка (cash economy) або неформальна економіка (informal economy). Усі ці синоніми стосуються певного виду діяльності в тіньовій економіці. Леандро Медіна та Фрідріх Шнайдер зазначають, що тіньова економіка включає всю економічну діяльність, яка прихована від офіційної влади з монетарних, регулятивних та інституційних причин [2, с. 4].

Методичні рекомендації розрахунку рівня тіньової економіки України містять наступне визначення цього поняття: тіньова економіка – незареєстрована в установленому порядку економічна діяльність суб'єкта господарювання, яка характеризується мінімізацією витрат на виробництво товарів, виконання робіт та



надання послуг, ухиленням від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), статистичного анкетування та подання статистичної звітності, наслідком якого є порушення законодавчо встановлених норм (рівень мінімальної заробітної плати, тривалість робочого часу, умови і безпека праці тощо) [1]. Таким чином, тіньова економіка охоплює діяльність, яка проводиться поза офіційним обліком та регулюванням держави.

Основними чинниками тіньової економіки є: податковий тягар, тягар соціального страхування, податкова мораль, якість державних інституцій та регулювання ринку праці [3].

Боротьба з тіньовою економікою потребує комплексного підходу, який включає реформи податкової системи, спрощення процедур ведення бізнесу, боротьбу з корупцією, підвищення довіри до державних інституцій та покращення соціального забезпечення. Важливим аспектом боротьби з тіньовою економікою також є притягнення до відповідальності за участь у незаконній економічній діяльності, запровадження ефективних санкцій за ухилення від сплати податків, нелегальну зайнятість та шахрайство з фінансами. Необхідно вдосконалити механізми правозастосування, щоб забезпечити невідворотність покарання для порушників. Окрім цього, слід посилити контроль за дотриманням фінансових і трудових норм, впроваджуючи сучасні технології для моніторингу операцій. Прозорість та справедливість судової системи є ключовими для формування довіри до державних інституцій і ефективної боротьби з тіньовою економікою.

Зменшення податкового навантаження для бізнесу, спрощення податкових процедур, боротьба з ухиленням від сплати податків шляхом посилення контролю та збільшення прозорості фінансових операцій сприятимуть легалізації діяльності бізнесу. Важливим є вдосконалення нормативно-правового поля діяльності бізнесу шляхом внесення змін до законів для усунення прогалин, які використовуються в тішовій діяльності; гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері фінансового моніторингу та боротьби з відмиванням коштів.

До напрямків покращення інвестиційного клімату та підприємницького середовища в Україні можна віднести [4, с.14]: вдосконалення державної регуляторної політики з метою сприяння розвитку підприємництва шляхом оптимізації податкового навантаження, надання вигідного банківського кредитування, страхування; розвиток соціального партнерства держави та бізнесу, поєднання економічних інтересів держави та бізнесу; спрощення дозвільних процедур та забезпечення їх прозорості, а також соціальна відповідальність та прозорість діяльності суб'єктів господарювання; взаємна відповідальність держави та суб'єктів підприємницької діяльності, що передбачає як відповідальність підприємців перед суспільством, так і відповідальність держави перед підприємцями, зокрема щодо гарантування власності та захисту інвестицій;

зменшення тиску на суб'єктів господарювання з боку контролюючих органів, протидія рейдерству та корупції; підвищення технологічного рівня виробництва, розвиток експортного потенціалу; застосування європейських принципів державного ринкового нагляду щодо дотримання вимог безпеки продукції та послуг, тощо.

Заходи державної регуляторної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу шляхом створення сприятливих умов для розвитку, стимулювання інноваційної діяльності, яка забезпечує конкурентоспроможність легального сектору сприятимуть детінізації економіки. Ефективність боротьби з тіньовою економікою в значній мірі залежить від взаємодії держави, бізнесу та громадськості.

### **Список використаної літератури:**

1. Методичні рекомендації розрахунку рівня тіньової економіки від 18 лютого 2009 р. №123. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/view/9aced229-54e0-4021-be56-417ab6d47685>.
2. Leandro Medina and Friedrich Schneider (2018). Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? URL: <https://surl.li/gybugh>.
3. Friedrich Schneider, Colin Williams. The Shadow Economy. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3915632](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3915632).
4. Iryna Yasinovska, Ivanna Myshchyshyn. Features of forming of business environment in Ukraine. Przedsiębiorstwo i region. No. 10. 2018. P. 7-15.

**Яськов Є. О.,**

**здобувач ступеня доктора філософії з економіки,**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ НАУЦІ**

Інвестиційна привабливість національної економіки є важливим фактором, що визначає потенційні можливості залучення країною іноземного капіталу та рівень її розвитку. Сучасна економічна наука пропонує різноманітні підходи для оцінювання інвестиційної привабливості країн, кожен із яких має як переваги, так і обмеження. Тому виявлення сильних і слабких сторін існуючих методологічних підходів, розробка рекомендацій щодо їх застосування на практиці є важливим та актуальним при обґрунтуванні інвестиційної привабливості національної економіки.

Серед найбільш поширених підходів до дослідження інвестиційної привабливості в сучасній економічній науці виділяють структурний, індикативний та рейтинговий підходи, що дозволяють проводити загальну оцінку стану економіки країни. Кожен із цих підходів дозволяє визначити групи факторів, що сприяють або стримують залучення інвестицій в національну економіку.

Структурний підхід передбачає проведення аналізу інституційних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних факторів, що впливають на інвестиційний клімат. На думку К. Конакової цей підхід дозволяє врахувати комплекс макроекономічних факторів, таких як ВВП, обсяги реалізованої продукції, кількість суб'єктів малого бізнесу, рівень безробіття, стан основних фондів тощо [1, с. 47]. Таким чином, структурний підхід охоплює широкий спектр економічних детермінант, що формують загальний інвестиційний клімат. Однак, як зазначає Є. Бушинський, складність цього підходу полягає в необхідності врахування великої кількості змінних, що часто ускладнює точне моделювання [2, с. 160].

Індикативний підхід передбачає систематизацію індикаторів для кількісної оцінки інвестиційної привабливості на основі статистичних даних. За словами І. Гайдуцького, цей підхід дозволяє формалізувати дані та звести різні показники в єдину систему, що забезпечує наочність та порівнянність [3, с. 6]. Індикативний підхід активно застосовується міжнародними організаціями, такими як Світовий банк для оцінки бізнес-клімату у різних країнах. Прикладом його застосування є індекс «Doing Business», який базується на оцінці таких індикаторів як: легкість започаткування бізнесу, доступ до кредитів, дотримання контрактів тощо [4, с. 23]. Однак методологія цього підходу має обмеження через відсутність урахування культурних і політичних особливостей, що робить його менш точним у певних регіонах [4, с. 25].

Рейтинговий підхід використовується для формування рейтингів інвестиційної привабливості країн та регіонів, що особливо важливо для міжнародних інвесторів, які шукають надійні орієнтири. Як відзначає Ю. Ткаченко, рейтингова система дозволяє швидко отримати оцінку країни за низкою показників, таких як політична стабільність, економічне зростання та правова база [5, с. 1]. Одним із найвідоміших прикладів застосування цього підходу є індекс FDICI, який щорічно формує рейтинг країн за інвестиційною привабливістю на основі опитувань керівників світових компаній [6, с. 45]. Цей підхід також використовують такі рейтингові агентства як Standard & Poor's, Moody's та Fitch, які розробляють інвестиційні рейтинги країн. Проте, рейтингова методологія залежить від якості вхідних даних і методів зважування показників, що може призвести до суб'єктивності оцінок [6, с. 47].

У таблиці 1 проведено порівняння структурного, індикативного та рейтингового підходів за основними параметрами, зокрема, критеріями оцінки, перевагами та недоліками.

Таблиця 1. Порівняння підходів оцінювання інвестиційної привабливості

| Параметр              | Структурний підхід                                                  | Індикативний підхід                                          | Рейтинговий підхід                                          |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Основні критерії      | Внутрішні економічні, соціальні, технологічні та екологічні фактори | Статистичні показники та індикатори                          | Комплексні рейтинги, зокрема оцінки політичної стабільності |
| Переваги              | Глибокий аналіз внутрішніх факторів                                 | Системність, порівнянність                                   | Швидкість отримання загальної оцінки                        |
| Недоліки              | Складність врахування всіх факторів                                 | Відсутність врахування культурних та політичних особливостей | Залежність від якості даних та суб'єктивність оцінок        |
| Приклади застосування | Оцінка інституційної ефективності, економічного клімату             | Індекси, наприклад, «Doing Business»                         | Рейтинги агентств Standard & Poor's, Moody's, індекс FDICI  |

*Джерело: розроблено автором*

Проведений нами аналіз дозволяє зробити висновок, що структурний, індикативний та рейтинговий підходи є важливими інструментами для дослідження інвестиційної привабливості національної економіки. Кожен із підходів має свої унікальні переваги та обмеження, які варто враховувати при виборі методології для конкретного завдання. Поєднання різних підходів дозволяє отримати комплексну оцінку інвестиційного клімату, що є особливо важливим для іноземних інвесторів, які прагнуть мінімізувати ризики. Використання багатокомпонентної оцінки підвищує точність аналізу та сприяє прийняттю більш зважених рішень щодо інвестицій.

### Список використаної літератури:

1. Конакова К. Оцінка інвестиційної привабливості: факторні моделі. *Науковий вісник*. 2023. С. 47.
2. Бушинський Є. Складність оцінки інвестиційної привабливості. *Економічний огляд*. 2022. С. 160.
3. Гайдуцький І. П. Індикативний підхід до оцінки інвестиційної привабливості. *Фінанси України*. 2021. С. 6.
4. Світовий банк. Індекс Doing Business. Методологія та застосування. Світовий банк. 2023. С. 23-25.
5. Ткаченко Ю. Рейтингові системи як метод оцінки інвестиційного клімату. *Економіка і прогнозування*. 2022. С. 1.
6. Коренюк П., Копил О. Методологія рейтингових оцінок інвестиційної привабливості. *Інвестиційний клімат*. 2023. С. 45-47.

## СЕКЦІЯ 2. ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ЯК УМОВА КОНВЕРГЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

---

*Koptieva H.M., Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv*

### **BUILDING THE UNIVERSITY INNOVATION ECOSYSTEM THROUGH STARTUPS**

Scientific progress is pivotal in addressing humanity's global and technological challenges. Innovations derived from research significantly influence socio-economic development, both within our nation and across the democratic world. Introducing new ideas into the market fosters job creation, enhances labor productivity, and promotes the efficient use of resources. Technological advancements are not only vital for the growth of any nation but also serve as a cornerstone of its security. Despite Ukraine's challenging economic conditions and limited governmental support, the startup ecosystem has grown remarkably in recent years.

The domestic startup environment continues to expand, gaining expertise, increasing venture funding, strengthening international connections, and accumulating intellectual capital. Systemic reforms in the field of innovation are essential for the modern Ukrainian economy, with higher education being a critical starting point. These reforms should focus on fostering a robust innovation ecosystem, harmonizing scientific and industrial capabilities, enhancing international collaboration in university innovation, facilitating technology transfer, commercializing research outputs, and increasing the production and sale of high-value-added products.

In contemporary society, higher education must not only impart knowledge but also actively support the development of innovative university ecosystems. Establishing such ecosystems is crucial for ensuring the sustainable progress of higher education institutions. This work examines the strategies, processes, and tools required to create and maintain a vibrant innovation environment within universities, integrating academic research, entrepreneurship, and the practical implementation of innovative ideas. The growth of these ecosystems advances academia, drives innovation in society and the economy, and contributes to Ukraine's industrial development.

The significance of this research is grounded in several factors. First, in a world where innovation is a key driver of competitiveness, both in the labor market and internationally, universities play a central role as hubs of research and innovation.

Creating an environment conducive to innovation is thus integral to their mission. Second, the growing emphasis on sustainable development underscores the need for universities to champion eco-friendly and efficient approaches in management, education, and research. Third, rapid technological advancements and global competition present new challenges and opportunities for university ecosystems. The proliferation of information technologies, open-access scientific data, and international collaboration necessitates constant adaptation and improvement within universities. Against this backdrop, studying the creation and sustainability of university innovation ecosystems is crucial for academia, business, and society at large.

A wealth of research, both Ukrainian and international [1]-[6], has explored startups [2], startup ecosystems [1; 3; 4], and innovative entrepreneurship [1; 4; 5] including in the context of security [6]. While much attention has been given to innovation ecosystems in business, there is limited understanding of how such ecosystems function within universities.

In today's highly dynamic economic environment, higher education institutions must continually adapt to market shifts. This necessitates organizational and structural transformations, such as establishing innovative units, startup centers, and business incubators. These changes must align with sustainability principles, aiming to preserve key attributes while achieving predefined goals. Effective management of these transformations requires a comprehensive approach, adaptable to external conditions, to enhance innovation performance.

Recent years have seen a shift in attitudes toward innovation. Creative entrepreneurship has gained traction among educational institutions and students, leading to the establishment of startup centers, parks, and incubators in Ukrainian universities. This integration allows institutions to participate in the startup movement and develop innovative products as part of the educational process. The transition to an innovation-driven economy involves global shifts, such as adopting network-based innovation models, embracing open innovation, redefining participant roles, and strengthening connections between capital markets, technologies, and knowledge. In this context, exploring new mechanisms of collaboration among innovation stakeholders is crucial for translating scientific knowledge into marketable innovations. Collaboration among innovation participants fosters resource and competency synergies, enabling the continuous creation of opportunities. This, in turn, enhances the innovative potential of universities, their stakeholders, and the broader region, contributing to national growth.

### **References:**

1. Pedchenko N., Nestulia Y., Kudatskyi O. and Pedchenko M., "The innovative ecosystem of the national economy recovery in Ukraine: a theoretical aspect". *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series 'Economic Sciences'*, no. 4 (110), pp. 56-60, 2023.

2. Khoustov M. M. "Startups: creation and scaling": a monograph. Kharkiv, 2023.
3. Sytnyk N. I., "Ecosystem of startups as a component of the innovation ecosystem". *Business Inform*, no 8, pp. 89-94, 2017.
4. Dymchenko O., Smachylo V., Rudachenko O. and Drill N., "Modelling the processes of formation of startup ecosystems on the basis of cluster analysis: an entrepreneurial aspect". *Municipal economy of cities*, no. 2(169). pp. 71-78, 2022.
5. Mironova N., Koptieva H., Liganenko I., Sakun A. and Chernyak D., "Modeling the Selection of Innovative Strategy for Development of Industrial Enterprises," *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 278-291, 2022. doi: 10.37394/23207.2022.19.26.
6. Krasnokutska N., Koptieva H. Modelling the security of business processes of enterprises when creating and transferring values for stakeholders. *Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific papers*. Vol. 4 (39). 2021. pp. 251–263. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241314>.

**Patlay A.,**  
**postgraduate student, 051 Economics,**  
*State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv*

## **APPROACHES TO EVALUATION OF THE SCALE OF ENTERPRISE ACTIVITY IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT**

Evaluation of the scale of enterprise activity in a competitive environment is an important task for making effective management decisions and ensuring sustainable development. In today's economic environment, competition is becoming increasingly intense, which requires enterprises not only to accurately analyse their own activities, but also to adapt to dynamic market changes. The scale of an enterprise's activity can be assessed using various approaches that take into account financial, operational, production and market aspects [1, 5].

The first approach is based on financial indicators that allow assessing the total volume of the enterprise's activities. Key indicators include revenue, net profit, assets and capitalisation. Such indicators are basic for analysing the scale of activity, as they demonstrate the ability of an enterprise to generate income and ensure financial stability. However, financial indicators often do not take into account qualitative aspects of performance, such as a company's reputation or ability to innovate, which can limit their effectiveness in fully assessing the scale of operations [2].

The second approach focuses on operational indicators that analyse the efficiency of the company's core processes. These include production volume, number of units sold, labour productivity, resource utilisation, and market share held by the company. This approach allows you to evaluate not only your current operations but also identify potential reserves for growth, for example, by improving process efficiency or

expanding your sales geography. Particular attention should be paid to market share analysis, as it is a key indicator of a company's competitive position in the industry.

The third approach involves the use of marketing indicators that reflect the level of customer satisfaction, brand strength and overall competitiveness of the company. In this context, aspects such as customer loyalty, repeat purchase frequency, brand awareness and brand positioning are studied. Marketing metrics allow companies to better understand their customers and adapt their strategies to their needs, which can be a decisive factor for success in a highly competitive environment [3, 4].

The fourth approach focuses on the use of innovative technologies as an indicator of the scale of the enterprise. In today's competitive environment, the level of innovation largely determines the long-term competitiveness of a company. Innovations can be manifested in new products, improved production processes, the use of digital technologies or innovative business models. Assessing the field of activity through innovation allows companies to analyse not only current achievements, but also readiness for changes in the future.

The fifth approach focuses on strategic analysis, which includes an assessment of the company's competitive environment, its position in the industry, and its potential for scaling. In this context, tools such as SWOT analysis, Porter's competitive forces analysis, PESTEL analysis and benchmarking are used. These tools help to assess how effectively a company uses its strengths, whether it can overcome external threats, and what factors affect its competitiveness.

A comprehensive approach to assessing the business area combines several methods to achieve an objective analysis. For example, combining financial indicators with market research allows us to assess not only the profitability of the company, but also its ability to create value for customers. The analysis of operational indicators in combination with strategic tools allows assessing the potential of an enterprise for long-term growth [6].

In today's competitive environment, the scale of an enterprise is determined not only by quantitative indicators, such as production or revenue, but also by qualitative aspects, such as reputation, innovation, ability to adapt to changes and meet customer needs. Scale assessment should take into account the dynamism of the market, increasing globalisation, the growing role of technology and changing customer expectations. Only the use of different approaches to valuation allows an enterprise to respond effectively to competitive challenges and maintain its position in the market [7].

Thus, assessing the scale of an enterprise's activities in a competitive environment is a multifaceted process that requires analysis of financial, operational, marketing, innovative and strategic aspects. The combination of these approaches allows to obtain a complete picture of the company's activities, identify its strengths and weaknesses, and formulate a strategy for further development that will provide it with competitive advantages in the market.



## References:

1. Arefieva, O., Tytykalo, V., & Arefiev, S. (2023). Rozvytok pidpriemstva na osnovi kompleksnoi vartosti v konteksti tsyfrovoho marketynhu. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, 15(30).
2. Arefieva, O., Simkova, T., & Hrinevych, V. (2021). Change management in the context of strategic development of transport enterprises. Publishing House "Baltija Publishing".
3. Arefieva, O., & Poberezhna, Z. (2021). Konverhentnyi rozvytok innovatsiinoho spivrobitnytstva v umovakh prostorovo-tsyrkuliarnoi ekonomiky. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 10(20).
4. Kuzior, A., Arefiev, S., & Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 10-20.
5. Prokhorova, V. V. (2017). Metodolohiia protsesu formuvannia innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv. *ByznesYnform*, (12 (479)), 183-188.
6. Serhiichuk, I. I. (2012). Sutnist ta skladovi mekhanizmu upravlinnia masshtabamy diialnosti pidpriemstv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 93-97.
7. Simkova T., Belyi M. (2024). Zasady formuvannia skladovikh zabezpechennia rozvytku ekonomichnoi povedinky pidpriemstv. *Ekonomichnyi analiz*, 2024, 34 (3). С. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.062>.

**Zaitseva A., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Department of International Economic Relations and Logistics,  
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv**

### **BASICS OF TRANSPARENCY MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF CONVERGENCE OF INVESTMENT PROCESSES**

This passage discusses the importance of development transparency in industrial enterprises, particularly in the context of investment process convergence. Here are the key takeaways:

1. Strategic Advantage Through Transparency – Staying ahead of competitors by enhancing transparency creates a foundation for further growth and strategic development.
2. Systematic Approach to Change – Effective implementation of transparency management requires a structured methodology, ensuring smooth transitions and coherence in decision-making.
3. Coordination of Key Directions – Harmonizing different management changes helps form a unified development strategy, preventing conflicts between different operational areas [1].

4. Comprehensive Transformation – All core enterprise subsystems must undergo strategic changes to minimize incompatibilities and ensure a seamless transition.

5. Scaling and Knowledge Sharing – Successful initiatives should be standardized and expanded to maximize the benefits of acquired experience.

6. Investment-Driven Competitiveness – Increased investment activity is crucial for sustaining long-term competitiveness and enabling businesses to stay ahead of market trends.

A lack of responsiveness to external environmental changes can result in falling behind competitors and diminishing the potential for development transparency within an enterprise. To maintain a competitive edge, enterprises must focus on the following key aspects:

1. Proactive Adaptation to External Changes – Timely response to shifts in the market, regulatory landscape, and technological advancements is essential to prevent stagnation and ensure continuous growth [5].

2. Strategic Investment Activity – Increasing investments in innovation, digital transformation, and operational efficiency can strengthen the foundation for sustainable development transparency.

3. Enhanced Collaboration with External Counterparties – Strengthening partnerships with stakeholders, suppliers, and investors fosters a more integrated and transparent business ecosystem.

4. Transition to a New Level of Management Transparency – Implementing advanced governance frameworks, data-driven decision-making, and performance monitoring mechanisms ensures higher accountability and strategic clarity.

5. Risk Mitigation through Transparency – A well-structured transparency framework reduces uncertainty and enhances trust among stakeholders, leading to better financial and operational resilience [3,4].

The conceptual foundations of transparent management of enterprise development in the context of investment process convergence are rooted in scientific consensus and play a critical role in ensuring stability and competitiveness in a dynamic market environment. Key aspects of this approach include:

1. Scientific and Strategic Basis – Transparent management is shaped by established scientific knowledge, enabling enterprises to adopt best practices in response to market competition and instability.

2. Integration into Strategic Policy – Transparency in management is not only a regulatory or ethical requirement but also a fundamental element of enterprise strategy, supporting economic regulation and market harmonization.

3. Passive Adaptation and Spatial-Dynamic Management – Enterprises can achieve effective adaptation by implementing strategic changes that address imbalances between internal operations and the external market environment.

4. Cost Reduction and Investment Growth – A major objective of transparent management is to minimize operational costs while creating new investment opportunities to enhance production efficiency and elevate the strategic development level.

5. Convergence of Investment Processes – Aligning investment strategies with business goals ensures that resources are utilized optimally, fostering long-term growth, innovation, and sustainability.

### **References:**

1. Bagstad K. J., Shammin M. R. Can the Genuine Progress Indicator better inform sustainable regional / *Бізнес-інформ* № 3\_2024 269 [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net).
2. A case study for Northeast Ohio. Ecological Indicators. 2012. Vol. 18. P. 330–341. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.11.026>.
3. Bezuhla J., Kononenko Ya., Bytiak O. et al. Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 628. Iss. 1. DOI: 10.1088/1755-1315/628/1/012009.
4. Desruelle P., Nepelski D. The «Innovation Radar»: A New Policy Tool to Support Innovation Management. 45th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy (TPRC 45) (September 08, 2017, Arlington). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2944104>.
5. Prokhorova V., Protsenko V., Bezuglaya Yu., Us Yu. The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machine building enterprises. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. Vol. 4. P. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.139513>.

*Андрієнко М. М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

### **УМОВИ ІНТЕГРАЦІЇ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Інтегрування новітніх технологій в інноваційну діяльність підприємства є важливим чинником для забезпечення стійкого ефективного розвитку в умовах постійних змін ринкового середовища. Умовами інтегрування охоплені наступні складові компоненти, що здійснюють вплив на інноваційний розвиток підприємства: ресурсне використання, фінансове забезпечення інновацій, мінімізації ризиків, оцінка потенціалу можливості монетизації інновацій, інноваційні стратегії розвитку та вихід на міжнародні ринки. Всі ці перелічені компоненти безпосередньо впливають на інноваційний розвиток підприємства на основі інтегрування новітніх технологій у всі види його діяльності.

Інноваційна діяльність та розвиток підприємства передбачають оптимальне використання ресурсів, таких як: матеріальні, фінансові, технічні, інтелектуальні тощо. Інноваційно спрямовані підприємства здійснюють ефективний розподіл всіх наявних ресурсів з метою дослідження, розробки та впровадження новітніх технологій у виробничі процеси.

Інтеграція новітніх технологій у інноваційну діяльність підприємства вимагають необхідних інвестицій, що пояснюється фінансуванням досліджень та розробок, впровадження нових продуктів чи технологій, зокрема на початкових стадіях інноваційного циклу їх розвитку. Економічні інноваційні стратегії важливою умовою їх реалізації вимагають залучення капіталу через інвесторів, грантів та банківських кредитів. Грошовими потоками доцільно ефективно управляти, що допоможе різноманітним видам бізнесу забезпечити стабільні умови діяльності навіть у нестабільних макро- чи мікро- умовах господарювання. Будь-який вид бізнесу при реалізації інноваційних проектів супроводжується невизначеністю і, відповідно, певним рівнем ризикованості. Тому в умовах інтеграції новітніх технологій, що передбачають їх впровадження і зміни, включають різноманітні ринкові ризики фінансового, технічного чи технологічного характеру. Використання стратегії диверсифікації при умові страхування видів діяльності дозволить управляти ризиками з метою їх мінімізації.

Ціноутворення та монетизація інновацій необхідні для здійснення економічного розвитку інноваційного підприємства. Ціноутворення передбачає врахування витрат на дослідження, розробку та виробництво нової продукції, що впливає на встановленні конкурентоспроможної ціни.

Управління інноваційною діяльністю передбачає також і врахування чинників конкурентоспроможності здійснюваного бізнесу, що виражається через впровадження інновацій у виробничі процеси, забезпечення якісних параметрів продукції та розширення діючих чи вихід на нові ринки. Підтримка державою інноваційної діяльності пов'язана із податковими пільгами, субсидіями, різними програмами та іншими стимулами, що зменшуватимуть витрати на інновації та сприятимуть швидкому виходу на ринки. Інноваційні підприємства мають всі можливості для виходу на міжнародні ринки за умови адаптування та врахування міжнародних стандартів.

Умови інтегрування новітніх технологій в інноваційну діяльність враховують стратегії фінансування, оцінювання ризиків, ефективне використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що впливатиме на стійкість та ефективність у подальшому розвитку.

## Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки: наук. журнал.* № 1 (81). 2023. С. 157-163. URL: [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=1494](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494).
2. Kostyunik O., Andriienko M., Voinalovych I., Bosa I. and Bilychenko M. Organizational support for the formation of the economic security system of enterprises in the conditions of intellectual and innovative development of society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Developmen.* № 45 (4). 2023. pp. 399-405. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5111>.

**Антоненко К. В., к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри економіки повітряного транспорту,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

**Путілін С. М.,**  
**здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Кожне підприємство працює в динамічному середовищі, яке постійно розвивається. Це середовище не обмежується фізичним оточенням підприємства, а включає складну взаємодію факторів, які впливають на його діяльність. Деякі з факторів включають демографічні тенденції, правила та норми, економічні зміни, технології, потреби клієнтів і невизначеність.

Окрім ретельної оцінки внутрішньої виробничої динаміки підприємства, не менш важливо проводити ретельну оцінку зовнішнього середовища. Ця практика є невід'ємною частиною прийняття обґрунтованих і стратегічних рішень, які можуть скерувати підприємство до успіху. Демографічні тенденції стосуються змін у складі населення, таких як вік, стать, етнічна приналежність і рівень доходу. Щоб вчасно реагувати на демографічні зміни, підприємству потрібно буде адаптувати свої продукти та послуги відповідно до мінливих потреб і вподобань цільової аудиторії [1]. Дотримання законів і нормативних актів є основним аспектом діяльності підприємства. Оскільки правила та норми з часом змінюються, будь-яке підприємство повинне відповідним чином адаптуватися.

Економічні коливання можуть сильно вплинути на бізнес. Незалежно від того, чи це рецесія, інфляція чи раптовий економічний бум, підприємство повинно бути достатньо гнучким, щоб скоригувати свої стратегії ціноутворення, структуру витрат і розподіл ресурсів, щоб залишатися прибутковим у різних економічних

умовах. Технологічний прогрес постійно змінює галузі. Запровадження технологій може підвищити ефективність, покращити пропозицію продуктів і підвищити конкурентоспроможність. Перш ніж вибрати відповідну технологію, необхідно провести відповідні дослідження [2]. Уподобання та потреби споживачів постійно змінюються, тому потрібно постійно брати участь у дослідженнях ринку та активно реагувати на відгуки клієнтів. Бізнес-середовище за своєю суттю є невизначеним, тому особливу увагу треба приділяти питанням стійкості своїх стратегій, зберігаючи фінансову гнучкість і маючи плани на випадок непередбачених обставин. Підготовка до несподіваних подій може звести до мінімуму збої та потенційні втрати. Кожен із цих зовнішніх факторів представляє як виклик, так і можливість, вони також пропонують шляхи для зростання та інновацій. Підприємства, які активно оцінюють цю зовнішню динаміку та адаптуються до неї, мають кращі можливості для процвітання в умовах, що постійно змінюються.

### **Список використаної літератури:**

1. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefiev S., Arefieva O. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2021, Issue 3, p134-141.
2. Ареф'єв С. О., Ареф'єва О. В., Антоненко К. В., Сластьяникова В. І. Мотивація лідерства в забезпеченні енергетичної безпеки підприємств через інтелектуалізацію процесного підходу в управлінні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2(86). С. 149-158.

**Бобиль В. В., д.е.н., професор,  
професор кафедри «Фінанси, облік та психологія»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро**

**Режко Д. С.,  
аспірант,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро**

## **ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах зіштовхуються з численними викликами, особливо під час економічних криз. Коли бюджетні надходження скорочуються, а соціальні потреби громад зростають, стає очевидним, що для ефективного функціонування місцевої влади потрібні особливі механізми підтримки. Досвід різних країн світу свідчить про різноманітні підходи

до організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування, які можуть бути цінними для адаптації в Україні.

У багатьох країнах у кризові періоди місцеві органи отримують додаткову фінансову підтримку через спеціальні фонди. Наприклад, у США діють численні грантові програми для місцевих органів, зокрема через Адміністрацію з економічного розвитку (U.S. Economic Development Administration), яке сприяє фінансуванню інфраструктурних проектів та створенню робочих місць на місцевому рівні [1]. Країни ЄС активно використовують структурні фонди для забезпечення фінансування регіонального розвитку, що допомагає підтримувати стабільність у кризові часи [2].

В умовах обмежених ресурсів європейські країни, такі як Італія та Іспанія, застосовують оптимізаційні заходи, які дозволяють знижувати адміністративні витрати, що передбачає реорганізацію організаційних структур, інтеграцію функцій різних відділів, а також широке впровадження цифрових технологій. Наприклад, в Італії цифровізація муніципальних послуг дозволяє громадянам подавати заявки та отримувати довідки в онлайн-режимі, що знижує витрати на утримання персоналу [3, 4].

Країни, такі як Німеччина і Канада, активно використовують моделі державно-приватного партнерства, що дозволяє органам місцевого самоврядування реалізовувати масштабні проекти за рахунок залучення приватного капіталу. Водночас, місцева влада у Великобританії залучає громадські ініціативи, що допомагає підтримувати зв'язок з громадою та краще розуміти її потреби [5].

У скандинавських країнах розробляються комплексні соціальні програми для підтримки найбільш уразливих верств населення. Наприклад, у Норвегії та Швеції активно діють програми зайнятості для безробітних, а також програми соціальної адаптації для мігрантів, що сприяє зменшенню соціальної напруги і дозволяє муніципалітетам краще долати кризові ситуації, підтримуючи соціальну стабільність.

В умовах економічних і соціальних криз міжнародна допомога відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності на місцевому рівні. Досвід країн Східної Європи, зокрема Польщі, показує, що активна співпраця з міжнародними організаціями та волонтерами допомагає швидше реагувати на потреби громад. Польські органи місцевого самоврядування успішно використовують гранти від Європейського Союзу для реалізації проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури та надання соціальних послуг [7].

Зарубіжний досвід організаційно-економічного забезпечення органів місцевого самоврядування під час кризових ситуацій підкреслює важливість диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат та розвитку співпраці з приватним сектором і громадськими організаціями. Використання цифрових

технологій і створення локальних соціальних програм може допомогти зменшити соціальну напругу і забезпечити стабільність місцевої влади навіть у найскладніші часи. Для України адаптація цих підходів може стати важливим кроком для розвитку ефективного та стійкого місцевого самоврядування, що відповідає викликам сьогодення.

Аналізуючи джерела фінансової підтримки органів місцевого самоврядування в різних країнах, можна зробити висновок, що кожна держава прагне адаптувати фінансові інструменти до потреб своїх регіонів, враховуючи специфіку економічних умов і соціальних викликів. У США та Європейському Союзі активно використовуються грантові та субсидійні програми, спрямовані на розвиток інфраструктури та стабілізацію економіки [6]. Країни Європи, такі як Німеччина, Франція, Італія, надають перевагу державно-приватним партнерствам та інноваційним програмам, що стимулюють підприємництво і модернізацію. В країнах, що розвиваються, як Україна, важливу роль відіграють міжнародні організації та фонди, які забезпечують грантову підтримку і пільгове кредитування для соціальної допомоги, покриття бюджетних витрат і підвищення енергоефективності [8].

Отже, комбінація державних, приватних та міжнародних джерел є найефективнішим підходом до підтримки місцевого самоврядування, адже дозволяє не лише забезпечувати стабільність громад, але й створювати умови для їхнього сталого розвитку та економічного зростання.

### **Список використаної літератури:**

1. U.S. Economic Development Administration. URL: <https://www.eda.gov> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Regional Policy. Funding. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding_en) (дата звернення: 20.01.2025).
3. Agenzia per l'Italia Digitale. URL: <https://www.agid.gov.it/it> (дата звернення: 20.01.2025).
4. Agencia Española de Administración Electrónica. URL: <https://administracion.gob.es> (дата звернення: 20.01.2025).
5. European Commission's Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL). URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1066> (дата звернення: 20.01.2025).
6. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en.html> (дата звернення: 20.01.2025).
7. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Portal współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Funduszu Spójności w ramach Programu Pomoc Techniczna. URL: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.



*Божанова О. В., к.е.н, доцент,  
декан факультету економіки і менеджменту,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Діяльність підприємств в Україні здійснюється в умовах зростаючої невизначеності ситуацій та мінливості економічного середовища. Фінансовий менеджмент відіграє ключову роль в стратегії від моменту її створення до успішного втілення в господарське життя підприємства. Основною метою фінансового менеджменту є максимізація вартості підприємства за рахунок нарощування капіталу. На сучасному етапі головні завдання фінансового менеджменту підприємства можна звести та представити таким чином: досягнення лідерства на ринку, ефективне функціонування в умовах конкуренції, гарантування прибутковості та економічної ефективності.

До завдань фінансового менеджменту відносять такі: планування використання короткострокових ресурсів, планування використання довгострокових фінансових ресурсів, аналіз можливого ризику, контроль та звіт про виконання рішення, фінансовий аналіз та система прийняття рішень [1].

В структурі фінансового менеджменту можна виділити три складові: операційний менеджмент; інвестиційний менеджмент; власне фінансовий менеджмент [2].

Сьогодні інформаційний бізнес отримує рушійний імпульс завдяки кільком взаємопов'язаним і взаємопідсилюваним тенденціям. На першому місці серед них цілком логічно стоїть інформатизація та комп'ютеризація. Адже активне впровадження сучасних мікропроцесорних інформаційно-комунікаційних технологій та їх поширення в усі сфери, де циркулює інформація, істотно знімає обмеження, які існують у задоволенні інформаційних потреб як окремої особи, так і суспільства загалом. На другому місці – інтелектуалізація економічної діяльності. На третьому місці – креативізація. Цей процес робить інноваційність невід'ємною частиною функціонування економічних суб'єктів, формуючи суспільну потребу в інформаційних послугах та сприяючи зростанню попиту на інтелектуально-інформаційний продукт. На четвертому місці виступає глобалізація конкурентних відносин, що супроводжується посиленням конкуренції в умовах, коли територіальний чинник втрачає своє значення.

В розвитку будь-якої науки з'являються переломні етапи, кризи, вихід на якісно новий рівень знань, який радикально змінює колишнє бачення світу. Основою радикальний перетворень є розгортання Індустрії 4.0, сутність якої

полягає в тому, що взаємопов'язані між собою розумні пристрої, сенсори і датчики без безпосереднього залучення людини підключаються до інтернет-платформ, які аналізують інформацію, що надходить ззовні [3].

Четверта індустріальна революція значно вплинула на розвиток фінансової сфери. Сьогодні більшість підприємств активно використовують електронні розрахунки. Розширилося застосування криптовалют і ICO (первинне розміщення токенів), стали популярними методи рекламування товарів і послуг із залученням технологій аналізу великих даних (big data). Постачальники та партнери отримали доступ до баз даних з актуальною інформацією для них. Також зросло значення формування точної статистичної та маркетингової інформації для ефективного управління бізнесом.

У лексику фахівців фінансового ринку в останні роки впроваджено терміни фінансовий інжиніринг, фінансові інновації та Фінтех (FinTech). Це свідчить про стрімкий розвиток новітніх фінансових інструментів і технологій біржової торгівлі, а також про технологічну трансформацію у сфері банківських та інших фінансових послуг. Така еволюція підтримується двома ключовими тенденціями: модернізацією форматів надання послуг традиційними фінансовими посередниками, а також стрімким розвитком альтернативних форм фінансування. Обидві ці тенденції тісно пов'язані із використанням соціально-мережних форматів для взаємодії між учасниками фінансового ринку. До того ж Національний банк України затвердив Стратегію розвитку фінтеху до 2025 року. Цей документ є детальним планом створення фінтех-екосистеми з інноваційними сервісами та доступними цифровими послугами, що підкреслює курс держави на стимулювання розвитку фінансових технологій. На рівні підприємств вплив електронної комерції на фінансовий менеджмент виявляється у значному вдосконаленні бізнес-процесів. Сучасні технології дозволяють розширювати збут продукції без необхідності фізичної присутності в нових регіонах чи відкриття локальних філій. Банківські інновації сприяють цьому, забезпечуючи можливість проведення операцій без фізичного розташування компанії. Підприємства можуть як продавати свою продукцію, так і закуповувати сировину чи матеріали безпосередньо у виробників з інших країн, обходячи посередників, що суттєво знижує фінансові витрати. Попри вище наведених переваг сучасних технологій мають і певні недоліки до яких можна віднести ризик фінансових втрат внаслідок легкого доступу до онлайн-ринку та загострення на цій основі конкурентної боротьби; розкриття свої конкурентних переваг через відкритість та доступність в інтернет-мережі [5].

Отже, перед науковцями сьогодні постає питання класифікації актуального інструментарію фінансового менеджменту та визначення певних чинників впливу на його застосування.

## Список використаної літератури:

1. Левченко О.М. Фінансовий менеджмент: завдання, діяльність та інструменти. Міжнародні політико-економічні відносини в постбіполярний період: матеріали науково-практичної конференції студентів економічного факультету (12 грудня 2015 року). Студентський науковий вісник. 2015. Вип. 7. С. 36-39.
2. Владимир О. М. Фінансовий менеджмент (опорний конспект лекцій для магістрів денної форми навчання спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю») Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 128 с.
3. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. № 8. 2021. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2021/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf).
4. Борисюк О. В. Нові продукти фінансового ринку в умовах цифрової економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/82.pdf>
5. Остапчук О. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки / О. Остапчук, О. Баксалова, І. Бабій // *Modeling the development of the economic systems*, (2), 167–172. <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/72/59>.

**Божанова О. В., к.е.н, доцент,  
декан факультету економіки і менеджменту,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро**

**Ільганаєв Д. В.,  
здобувач вищої освіти,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро**

## УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні вітчизняні промислові підприємства стикаються з рядом великих викликів, що потребують адаптації до світових стандартів управління економічними процесами. Однією з ключових проблем є організація управління діловою активністю підприємства. Її значення полягає у забезпеченні раціонального й ефективного використання ресурсів компанії, а також у пошуку резервів для їх збільшення. Це необхідно для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки стратегій подальшого економічного розвитку промислового підприємства.

Ділова активність є однією з ключових характеристик діяльності промислового підприємств, яка визначає ефективність використання їх

внутрішніх можливостей. Ділова активність є предметом управління із застосуванням спеціальних методів і інструментів. У контексті якісних змін, що відбуваються у світовій та вітчизняній економіці, ринкових умовах та сфері підприємництва, ділова активність набуває особливого значення. Аналіз та оцінка ділової активності є надзвичайно важливими, оскільки від достовірності та точності цих оцінок залежить рівень прийняття управлінських рішень, які дозволяють не лише адаптуватися до змін ринку, але й впливати на динамічно змінювану ситуацію.

На ділову активність підприємства впливають певні фактори. На рисунку 1 наведено класифікацію факторів, що впливають на ділову активність промислового підприємства.



Рис. 1. Класифікація факторів, що впливають на ділову активність промислового підприємства

Аналіз наукової літератури показав, що більшість методів і методик оцінки ділової активності стосується аналізу діяльності підприємства ніж управління підприємством [1-3]. В таблиці 1 наведено основні методи оцінки управління діловою активністю промислового підприємства.

Таблиця 1. Основні методи оцінки управління діловою активністю підприємства

| Методи оцінки            | Показники                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Морфологічний аналіз     | Величина прибутку й норма рентабельності, ефективність використання основних фондів, ділова активність, ділова активність, платоспроможність, ліквідність.                                                                                                         |
| Метод рейтингової оцінки | Ліквідність, структура, концентрація і стабільність ресурсної бази; диверсифікація і якість активів; ефективність діяльності; міра чутливості до виникнення несприятливих економічних або політичних чинників; наявність підтримки і можливість залучення ресурсів |
| Кваліметричний метод     | Кількісні показники виміру за певними підсистемами, кількісні характеристики                                                                                                                                                                                       |
| Метод експертних оцінок  | Показники залежать від пріоритетів, обраних для експертизи                                                                                                                                                                                                         |
| Комплексний метод        | Технічні, економічні, екологічні, організаційні, соціальні показники стану розвитку підприємства, інвестиційна та інноваційна активність                                                                                                                           |

Управління діловою активністю у системі управління розвитком підприємства посідає одне з провідних місць, оскільки генерує його спроможність до зростання його вартості, що, за твердженням І.О. Бланка [3], є головною метою функціонування суб'єктів господарювання.

Вважаємо, що управління діловою активністю необхідно здійснювати за певними напрямками діяльності підприємства а саме: управління ефективністю операційною діяльністю підприємства (ефективне використання майна підприємства, підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, оптимізація матеріаломісткості виробництва, удосконалення структури виробництва на підприємстві); управління фінансовою і інвестиційною діяльністю підприємства (збільшення прибутку підприємства, збільшення частки як інвестованого капіталу так і частки реінвестованого прибутку); соціально-економічне управління підприємством (збільшення робочих місць на підприємстві, збільшення рівня оплати праці, поліпшення умов праці і т. ін).

### Список використаної літератури:

1. Прядко Б.І. Теоретико-прикладні аспекти аналізу ділової активності підприємства. Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки студентів обліково-фінансового профілю: Збірник доповідей науково-практичних конференцій студентів за результатами проходження виробничих та технологічних практик по спеціальностях. вип.7. 2019 р. Полтава : ПДАА, 2019. 132 с.
2. Адонін С.В. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах / С.В. Адонін, Ю.М. Калашнікова, А.А. Смолянський // *Ефективна економіка*, №12, 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/90.pdf).
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. К.: Ельга, 2008. 724 с.

*Божанова О. В., к.е.н, доцент,  
декан факультету економіки і менеджменту,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Посунько О. Ю.,  
здобувач вищої освіти,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## **УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ І ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

У сучасних економічних умовах для забезпечення стабільного та достатнього рівня фінансового стану промислового підприємства управлінцям необхідно постійно спостерігати, аналізувати та реагувати на зміни в показниках ліквідності та платоспроможності. Сьогодні відбуваються швидкі зміни зовнішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на результати діяльності підприємства та його економічний розвиток. Отже, управлінцям при прийнятті певних рішень необхідно постійно враховувати фактори, що впливають на рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Аналіз літератури показав, що фактори впливу на ліквідність підприємств науковці поділяють на внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх факторів відносять ті чинники, які повністю залежать від прийнятих форм, методів та організації діяльності та роботи на підприємстві. До таких чинників відносять: стан та структура необоротних та оборотних активів, стан і структура капіталу підприємства, рівень дебіторсько-кредиторської заборгованості, наявність грошей та їх еквівалентів, рівень техніки, технології та організації виробництва, маркетингова та цінова політика, фінансова планування та прогнозування тощо [1].

Зовнішні фактори або загальноекономічні чинники підприємства являють собою фактори, на які підприємство не може вплинути або його вплив мізерний та незначний. До таких чинників можна віднести: грошово-кредитна політика, податкова політика, політичні, економічні, демографічні, соціальнокультурні та правові чинники, розвиток науки і техніки тощо [2].

Управління ліквідністю є ключовим завданням фінансового менеджменту промислового підприємства. Головна мета якого полягає у забезпеченні ліквідності протягом усього часу, а також у гарантії наявності достатньої кількості грошових коштів для здійснення платежів по зобов'язанням.

Ефективне управління ліквідністю включає наступні аспекти:

- повна прозорість та контроль усіх надходжень та витрат коштів;
- регулярний моніторинг дебіторської заборгованості та зобов'язань;
- точне та детальне планування ліквідності на найближчі місяці з урахуванням поточних та прогнозованих бізнес-умов;
- динамічне планування: регулярне оновлення планів та зіставлення цільових показників із фактичними результатами.

Ефективне управління ліквідністю є важливим для будь-якого промислового підприємства, яке прагне уникнути негативних наслідків, пов'язаних із ризиками ліквідності. Підприємства можуть застосовувати різні стратегії для управління цими ризиками, а саме: створення грошових резервів, використання кредитних ресурсів, продаж активів та факторинг дебіторської заборгованості. Розуміючи переваги та недоліки кожної з цих стратегій, підприємства можуть обрати найбільш підходящий підхід відповідно до своїх конкретних потреб.

### **Список використаної літератури:**

1. Коцеруба Н.В. Інформаційне забезпечення аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. С. 78-21. URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_1\\_2019ua/17.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/27_1_2019ua/17.pdf).
2. Левкович О.В. Аналітичні основи ліквідності та платоспроможності підприємства / О.В. Левкович, А.О. Воробйова // *Ефективна економіка*, № 5, 2022. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/78.pdf).

**Гаврильченко О. В., д.е.н., професор,**  
**професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,**  
*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків*

**Білоусенко А. Ю.,**  
**аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,**  
*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків*

### **ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Транспарентність бізнес-процесів агропромислових підприємств – це стратегічний підхід до управління, який передбачає відкритість і доступність інформації для всіх зацікавлених сторін, таких як споживачі, інвестори, партнери та регуляторні органи. Вона охоплює всі ключові етапи діяльності підприємства: вирощування сировини, її переробку, контроль якості, логістику та постачання готової продукції на ринок. Основою транспарентності є використання сучасних

інформаційних технологій, таких як системи управління даними, автоматизовані засоби моніторингу та блокчейн, які забезпечують точне та достовірне відображення процесів у реальному часі .

Публікація фінансових звітів та екологічної звітності, впровадження міжнародних стандартів якості, а також сертифікація продукції гарантують споживачам безпеку й екологічність товарів. Це також формує репутацію підприємства як надійного партнера, що сприяє залученню нових інвестицій і розширенню ринків збуту, зокрема на міжнародному рівні. Екологічна відповідальність, зокрема зменшення впливу на навколишнє середовище через раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів і скорочення викидів парникових газів, є невід’ємною частиною прозорості та відповідає запитам сучасного суспільства щодо сталого розвитку [2; 4].

Крім того, транспарентність сприяє боротьбі з корупцією та недоброчесністю через відкритість у фінансових операціях і партнерських угодах. Вона дає змогу громадськості та контролюючим органам відслідковувати діяльність підприємств, що підвищує рівень довіри до агропромислового сектору. Для споживачів це означає впевненість у якості продукції, яку вони купують, а для інвесторів – мінімізацію ризиків вкладень [1; 3].

Таким чином, транспарентність бізнес-процесів не лише сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, а й стає важливим конкурентним інструментом, який забезпечує довгострокову стабільність, розвиток і інтеграцію агропромислового сектору у глобальні економічні процеси. Вона виступає фундаментом для формування інноваційної, відповідальної та сталорозвиненої економіки, що відповідає викликам сучасного світу.

### **Список використаної літератури:**

1. Torelli R., Balluchi F., Furlotti K. The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27 (2).P. 470–484.DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1813>.
2. Барановська Т. В., Дикий А. П., Баришнікова О.М. Ідентифікація об’єктів соціальної складової звітності сталого розвитку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. No 1. С. 3–14. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/101986>.
3. Elkins H., Entwistle G., Schmidt R.N. Expectations for sustainability reporting from users, preparers, and the accounting profession.*International Journal of Disclosure and Governance*. 2024. Vol. 21. P. 143–164. DOI:<https://doi.org/10.1057/s41310-023-00206-3>.
4. Bigshifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-executive-summary-small-steps-big-shifts.pdf> (дата звернення: 25.05.2024).



*Говсєєв Д. Д.,  
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут» , м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій соціальна відповідальність підприємств набуває стратегічного значення, перетворюючись на один із ключових напрямків розвитку бізнесу. Під впливом таких факторів, як зростання соціальної свідомості, посилення регуляторних вимог, глобалізація та активне впровадження принципів сталого розвитку, підприємства змушені переосмислювати свою роль у суспільстві та розширювати горизонти своєї діяльності.

Сучасні споживачі та стейкхолдери все частіше звертають увагу на діяльність підприємств, які демонструють відповідальне ставлення до екології, дотримуються етичних стандартів та підтримують соціальні ініціативи. Це спонукає організації активно впроваджувати стратегії корпоративної соціальної відповідальності, що враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Такий підхід не лише сприяє зміцненню репутації, але й забезпечує довгострокову стійкість, підтримує ефективне використання ресурсів та відкриває нові можливості для розвитку. Соціальна відповідальність стає не просто елементом маркетингової діяльності, а фундаментом для стратегічного управління. Аналіз вище означених аргументів «за» та «проти» соціальної відповідальності бізнесу свідчить про те, що ця тема має складний та багатогранний характер. З одного боку, вона може призвести до отримання прибутку та покращення репутації компанії, а також сприяти соціальному добробуту і сталому розвитку суспільства [7]. Вона охоплює зменшення екологічного впливу, створення безпечних і сприятливих умов праці, підтримку місцевих громад, інвестиції в освіту та інновації. У результаті підприємства формують цінності, які відповідають сучасним соціальним очікуванням, сприяють їх адаптації до економічних викликів і забезпечують стійкість на ринку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки інноваційних механізмів реалізації соціально відповідальної діяльності в контексті сталого розвитку та соціально-економічних викликів. Це підтверджує необхідність розробки сучасних інструментів забезпечення соціально відповідальної діяльності. Теоретичні дослідження свідчать про багатовекторність інноваційних інструментів соціальної відповідальності.

Колот А.М. у підручнику «Корпоративна соціальна відповідальність» визначає, що «інноваційність підходів до соціальної відповідальності полягає в

здатності бізнесу випереджати суспільні очікування, створювати унікальні соціальні цінності» [4, с. 112]. Цифрові технології комунікації зі стейкхолдерами забезпечують принципово новий рівень прозорості та оперативності соціальних ініціатив.

Інноваційні інструменти соціальної відповідальності включають впровадження штучного інтелекту та Big Data для аналізу соціальних впливів підприємства. Це дозволяє здійснювати комплексну оцінку соціальних наслідків бізнес-діяльності, прогнозувати потенційні соціальні ризики та оптимізувати соціальні інвестиції. Практична реалізація інноваційних підходів передбачає розробку комплексної стратегії соціальних ініціатив, впровадження систем моніторингу соціального впливу, створення механізмів зворотного зв'язку зі стейкхолдерами та інтеграцію принципів сталого розвитку в бізнес-процеси. Активізація інноваційних процесів є одним із основних чинників економічного зростання, який дозволяє ефективніше використовувати обмежені ресурси та досягати цілей соціального, економічного та екологічного розвитку для підприємств [6, с. 223]. Важливим напрямком є впровадження соціальних інновацій, спрямованих на вирішення суспільно значущих проблем, створення соціальної цінності, розвиток людського потенціалу та забезпечення екологічної безпеки. Дослідження показують, що інноваційні інструменти соціальної відповідальності забезпечують підвищення репутації компанії, зміцнення конкурентних позицій, покращення інвестиційної привабливості та формування позитивного іміджу. Колот А.М. підкреслює, що «соціальна відповідальність є не лише інструментом репутаційного менеджменту, але й стратегічним ресурсом розвитку підприємства, який дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги» [3, с. 156]. Інноваційні інструменти забезпечення соціальної відповідальності трансформують традиційні підходи управління, створюючи нові можливості для сталого розвитку бізнесу та суспільства, формуючи якісно новий рівень соціально-економічних відносин.

Інноваційні інструменти забезпечення соціальної відповідальності суттєво трансформують традиційні підходи до управління, створюючи нові можливості для сталого розвитку як бізнесу, так і суспільства. У сучасних умовах вони не лише сприяють досягненню стратегічних цілей підприємств, але й формують якісно новий рівень соціально-економічних відносин, заснований на принципах сталого розвитку, інклюзивності та партнерства. Тому в сучасних умовах вітчизняні компанії як ніколи повинні осучаснювати підхід до бізнесу, особливу увагу приділяючи не лише принципу, за яким витрати на забезпечення сталого розвитку перетворюються на стійкі та продуктивні інвестиції [5, с. 3], а і соціальній відповідальності. Завдяки інноваційним інструментам соціальна відповідальність стає важливим елементом стратегії управління, який охоплює не лише мінімізацію негативного впливу на довкілля чи підтримку громад, але й

сприяє розвитку нових бізнес-моделей, заснованих на співпраці, відкритості та інклюзивності. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси, знижувати ризики та створювати додаткову цінність для всіх учасників соціально-економічних відносин.

Таким чином, впровадження інноваційних інструментів забезпечення соціальної відповідальності є не просто вимогою часу, а необхідною умовою для формування стійкого розвитку, який поєднує інтереси бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Ці інструменти відкривають перспективи для переходу до нової парадигми управління, в якій соціальна відповідальність інтегрована у всі аспекти діяльності підприємств, забезпечуючи стабільне функціонування.

### Список використаної літератури:

1. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
2. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. Випуск 13 (26), 2022. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)
3. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175-184. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782>
4. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.
5. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Яковенко Я.Ю., Пирогов А.Д., Дубовик О.І. Циркулярна економіка в Україні: екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG) як інструмент стійкості соціально-відповідального бізнесу в умовах подолання пандемії COVID-19. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. №3. С. 3-8. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.3.3.
6. Kuzior Aleksandra, Arefieva Olena, Vovk Olha, and Brožek Paulina. Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022, 8(3), 139. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030139>.
7. Lepeyko T., Chernovanova I., Pererva I., Poberezhna Z., Zabashtanska T. The Role of the Mechanism of Attracting Investment Resources in the Innovative Development of Enterprises in the Context of the Digital Economy Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol.21. No.11. pp. 223-229.

**Горовий В. М.,**  
**аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВПЛИВУ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності підприємств, суттєво впливаючи на їхні бізнес-процеси та загальну ефективність діяльності. Це комплексний процес, який охоплює всі аспекти функціонування організації та вимагає системного підходу до впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація передбачає фундаментальні зміни в способах ведення бізнесу, що базуються на використанні цифрових технологій. Вона охоплює не лише впровадження нових технологічних рішень, але й зміну організаційної культури, бізнес-моделей та підходів до управління.

Як зазначають Ареф'єва О.В. та Деригін О., «концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки вимагає інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації» [2]. Ключовими стратегічними напрямками впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси підприємств є автоматизація та оптимізація операційних процесів, підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-моделей, трансформація взаємодії з клієнтами, розширення можливостей аналітики та прийняття рішень, що також забезпечує економічну безпеку. «Стратегічному управлінню економічної безпеки приділяється особлива увага, оскільки це управління здатне забезпечити розвиток організації та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі та безпосередньо сприяє поліпшенню конкурентоспроможності діяльності підприємства. Кожен з цих напрямків має суттєвий вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства [3, с. 55].

Автоматизація та оптимізація операційних процесів дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, знизити операційні витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Це досягається за рахунок впровадження систем управління бізнес-процесами (BPM), роботизованої автоматизації процесів (RPA) та інших цифрових інструментів. Підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-моделей стає можливим завдяки використанню хмарних технологій, мікросервісної архітектури та гнучких методологій розробки. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати свої бізнес-процеси відповідно до нових вимог. Для здійснення оновлення основних і допоміжних процесів на нових платформах виникає потреба в

інвестиціях, які «розглядаються як процес інвестування в інноваційний розвиток підприємства в контексті цифровізації. У результаті таких інвестицій в інноваційний розвиток підприємства потенціал підприємства перетворюється на капітал. Процесний підхід дає можливість дослідити механізм залучення інвестиційних ресурсів та його роль в інноваційному розвитку підприємств в умовах цифровізації, а також вплив взаємозалежних процесів, пов'язаних з інвестиціями» [6, с. 224].

Трансформація взаємодії з клієнтами відбувається через впровадження омніканальних стратегій, використання технологій штучного інтелекту для персоналізації взаємодії та аналізу клієнтського досвіду. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню їхньої цінності для бізнесу. Розширення можливостей аналітики та прийняття рішень досягається за рахунок використання технологій Big Data, машинного навчання та предиктивної аналітики. Це дозволяє підприємствам отримувати глибокі інсайти з даних та приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Важливо відзначити, що цифрова трансформація також має значний вплив на екологічні аспекти діяльності підприємств.

Як зазначає Ареф'єв С.О. та співавтори «використання цифрових технологій відіграє ключову роль у забезпеченні екологічної безпеки та розвитку зеленої економіки» [1]. Це підкреслює важливість інтеграції екологічних факторів у стратегію цифрової трансформації підприємств. Ефективне управління процесом цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, який включає розробку чіткої цифрової стратегії, формування відповідної організаційної культури, інвестиції в розвиток цифрових компетенцій персоналу та створення гнучкої ІТ-інфраструктури.

Таким чином, цифрова трансформація має глибокий і багатогранний вплив на бізнес-процеси підприємств, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Успішна реалізація стратегії цифрової трансформації дозволяє підприємствам не лише оптимізувати існуючі бізнес-процеси, але й створювати нові цінності для клієнтів та відкривати нові напрямки розвитку бізнесу.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 85-94. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>.
2. Ареф'єва О.В., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04).

3. Васюткіна Н. В., Смірнова А.С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес-інформ*. 2022. № 09. С. 53-59.
4. Хаустова В. Е., Мушнікова С. А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 163-169.
5. Arefiev, S., Zhyhlei, I., Pereguda, Y., Kryvokulska, N., & Lushchyk, M. (2023). El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 15(42), 353-369. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.20>.
6. Lepeyko T., Chernoiivanova I., Pererva I., Poberezhna Z., Zabashtanska T. The Role of the Mechanism of Attractinng Ivestment Resourcesin the Innovative Development of Enterprisesin the Context of the Digital Economy Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol.21. No.11. pp. 223-229.

**Дем'яненко Т. І, к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри економіки та менеджменту,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У ПРОЦЕСАХ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ**

Сучасні соціально-економічні системи функціонують у складному й динамічному середовищі, яке формується під впливом глобалізації, технологічних змін, інституційних трансформацій та інших важливих чинників. У таких умовах забезпечення сталого розвитку цих систем вимагає комплексного підходу до аналізу та управління ключовими процесами, зокрема інвестиційними. Інвестиції відіграють визначальну роль у стимулюванні економічного зростання, підвищенні конкурентоспроможності, підтримці інноваційної активності та соціальної стабільності.

Процес конвергенції інвестиційних потоків між регіонами, країнами та секторами економіки стає однією з провідних тенденцій сучасної глобальної економіки. Він визначає зміни у структурі ринків, технологічному розвитку та формуванні нових стратегій співпраці між суб'єктами господарювання. Разом з тим, ефективна інтеграція інвестиційних процесів можлива лише за умов гармонійного розвитку соціально-економічних систем.

Особливе значення мають фактори, які впливають на розвиток цих систем і визначають їхню спроможність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати внутрішню стабільність та ефективно залучати інвестиції. До таких факторів належать інституційна якість, рівень економічного розвитку, соціальна

стабільність, технологічна база, якість управління та стратегічного планування. Їхній аналіз дозволяє зрозуміти механізми взаємодії між соціально-економічними системами та інвестиційними процесами [1].

У процесах інвестиційної конвергенції розвиток соціально-економічних систем відіграє вирішальну роль, адже саме їх стан та динаміка визначають ефективність притягнення та ефективне застосування інвестиційних ресурсів. Здійснене дослідження дає змогу сформулювати кілька важливих висновків стосовно впливу ключових факторів на розвиток цих систем та інтеграцію інвестиційних процесів.

Соціально-економічні системи характеризуються високою залежністю від інституційних чинників, таких як рівень управління, стабільність правової бази, прозорість регуляторних процедур та якість державної політики. Ці фактори визначають довіру інвесторів, стабільність економічного середовища та можливість системи пристосовуватися до зовнішніх викликів. Технологічний потенціал і інноваційна діяльність мають ключове значення для підтримання конкурентоспроможності соціально-економічних систем. Підвищення рівня технологічного розвитку сприяє зростанню продуктивності, відкриває нові перспективи для залучення інвестицій і створює основу для стійкого економічного розвитку.

Соціальна стабільність є одним із ключових факторів, що забезпечує збалансований розвиток. Високий рівень соціального забезпечення, доступність освіти, охорони здоров'я та підтримка громадянських ініціатив формують сприятливе середовище для інвестицій та стимулюють економічну активність.

Глобалізація та інтеграція економічних систем створюють нові можливості для інвестиційної конвергенції. Проте вони також висувають вимоги до гнучкості та адаптивності соціально-економічних систем, що передбачає впровадження сучасних методів управління та планування [2].

Узагальнюючи, можна зазначити, що забезпечення гармонійного розвитку соціально-економічних систем є необхідною умовою для конвергенції інвестиційних процесів. Створення ефективної системи управління, що враховує зазначені фактори, сприятиме посиленню економічної стійкості, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню умов для сталого розвитку.

Таким чином, формування ефективного інструментарію управління соціально-економічними системами є важливою передумовою для досягнення синергії у процесах інвестиційної конвергенції, що стає основою сталого розвитку та підвищення добробуту суспільства.

## Список використаної літератури:

1. Бурлай Т.В. Соціально-економічна конвергенція: теорія і практика: моногр. Київ: НАН України: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2019. 364 с.
2. Якушева, О. В. (2023). Регіональний аспект поширення процесів конвергенції: чинники та структурні ознаки. *Економіка і організація управління*, 143-153.

*Долженко Д. Ю.,  
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища формування адаптивно-інноваційної культури стає ключовим фактором розвитку економічного потенціалу підприємства. Це комплексний процес, який охоплює всі аспекти діяльності організації та вимагає системного підходу до впровадження інноваційних практик та адаптивних механізмів. Дане дослідження присвячене аналізу теоретичних засад формування адаптивно-інноваційної культури та її впливу на розвиток економічного потенціалу підприємства в умовах відтворювальної економіки. Адаптивно-інноваційна культура підприємства є синтезом інноваційної культури та адаптивних механізмів, що дозволяють організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати інновації.

Як зазначає Шипуліна Ю.С., «інноваційна культура підприємства визначається як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу, систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо» [2]. Ареф'єва О.В. підкреслює важливість адаптивного управління в контексті інноваційного розвитку підприємства, зазначаючи, що «адаптивна кадрова політика є одним з основних чинників економічного росту» [1]. Це твердження підкреслює необхідність інтеграції адаптивних механізмів у систему управління персоналом як ключового елемента формування адаптивно-інноваційної культури. Формування адаптивно-інноваційної культури підприємства базується на трьох ключових складових: організаційній, мотиваційній та інтелектуально-креативній. Ці складові взаємопов'язані та взаємозалежні, формуючи цілісну систему, яка сприяє розвитку економічного потенціалу підприємства. Організаційна складова забезпечує



створення відповідної структури та процесів, які підтримують інноваційну діяльність та адаптивність. Мотиваційна складова спрямована на стимулювання персоналу до інноваційної активності та гнучкості в умовах змін. Інтелектуально-креативна складова відповідає за розвиток творчого потенціалу працівників та їх здатності генерувати та впроваджувати інноваційні ідеї. Ареф'єв С.О. та співавтори наголошують на важливості використання цифрових технологій у контексті розвитку інноваційної культури та адаптивності підприємства. Вони зазначають, що «використання цифрових технологій відіграє ключову роль у забезпеченні екологічної безпеки та розвитку зеленої економіки» [4]. Це підкреслює необхідність інтеграції цифрових інструментів у процес формування адаптивно-інноваційної культури підприємства. Важливим аспектом формування адаптивно-інноваційної культури є розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Як зазначено у дослідженні, «кадровий потенціал є найціннішим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність організації, її успіх на ринку» [2]. Це вимагає впровадження ефективних систем навчання та розвитку персоналу, які б сприяли формуванню необхідних компетенцій для інноваційної діяльності та адаптації до змін. Формування адаптивно-інноваційної культури також передбачає створення сприятливого інноваційного клімату в організації. Важливо відзначити, що формування адаптивно-інноваційної культури є безперервним процесом, який вимагає постійного моніторингу та вдосконалення. Це передбачає регулярну оцінку рівня інноваційної культури та адаптивності підприємства, аналіз ефективності впроваджених заходів та їх коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Отже, формування адаптивно-інноваційної культури є ключовим фактором розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах відтворювальної економіки. Воно забезпечує здатність організації ефективно адаптуватися до змін, генерувати та впроваджувати інновації, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О.В., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 12 (24) DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04).
2. Шипуліна Ю.С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства: сутність, структура, взаємозв'язок. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141442924.pdf>.
3. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 3, pp. 131-136. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>.

4. Arefiev, S., Zhyhlei, I., Pereguda, Y., Kryvokulska, N., & Lushchyk, M. (2023). El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 15(42), 353-369. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.20>.
5. Khanin, S.; Arefieva, O.; Dergaliuk, M.; Popelo, O.; Tulchynska, S. Concepts of the activation of intellectual and innovative determinants for the development intensification of regional economic systems introduction. *Laplace em Revista (International)*, 2021, 7, p. 234-244. Available at: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1180p.234-244>. Access: May 27, 2021.
6. Melnyk A., Lepeyko T., Myronova O., Mazorenko O. Formation of Organizational Culture: Motivative Approach. *Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics*. Vol. 39 No. 7 (2021). Pp. 3-12.

**Ємельянов О. Ю., д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

**Машковський М. А.,  
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

## **СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

На теперішній час для багатьох суб'єктів бізнесу в Україні є притаманною низька ефективність їх господарської діяльності, що, зокрема, зумовлено недостатніми темпами економічного розвитку цих суб'єктів. Своєю чергою, недостатні темпи економічного розвитку вітчизняного бізнесу значною мірою викликані складною макроекономічною ситуацією, спричиненою, насамперед, широкомасштабними військовими діями. Водночас, до чинників, що зумовлюють низькі темпи економічного розвитку суб'єктів бізнесу в Україні, варто віднести і малий розмір, а часто – і повну відсутність інноваційної складової такого розвитку [1, 2]. Розроблення заходів з посилення цієї складової потребує попереднього оцінювання наявного рівня інноваційності економічного розвитку суб'єктів підприємництва, що викликає потребу в створенні та впровадженні у діяльність цих суб'єктів науково обґрунтованих методичних підходів до зазначеного оцінювання [3]. При цьому дані підходи повинні базуватися на визначенні сутності та виділенні видів інноваційності як властивості економічного розвитку бізнесу.

Розгляд інноваційності економічного розвитку бізнесу як об'єкта оцінювання та управління дає змогу здійснити тлумачення поняття такої

інноваційності як певної характеристики суб'єктів підприємництва, що описує рівень їх економічного розвитку, який досягнуто завдяки розробці та впровадженню у діяльність цих суб'єктів продуктових, технічних, технологічних та інших видів інновацій.

При цьому можливо виділити такі види інноваційності економічного розвитку бізнесу:

1) за типами нововведень: продуктова, технічна, технологічна, організаційна, маркетингова тощо;

2) за часом оцінювання: поточна, перспективна;

3) за способом оцінювання: абсолютна, відносна;

4) за рівнем: низька, середня, висока;

5) за критеріальним показником економічного розвитку суб'єкта підприємництва: інноваційність розвитку за величиною витрат; інноваційність розвитку за величиною доходу; інноваційність розвитку за величиною прибутку; інноваційність розвитку за величиною ринкової вартості суб'єкта бізнесу; інноваційність розвитку за іншими показниками.

Стосовно оцінювання інноваційності економічного розвитку бізнесу, то при його здійсненні, серед іншого, потрібно враховувати відмінність між поняттями економічного зростання та економічного розвитку економічних суб'єктів, а також наявність низки складників інноваційного розвитку. Зокрема, варто мати на увазі ту обставину, що економічне зростання суб'єктів бізнесу може відбуватися і під впливом зовнішніх чинників (для прикладу, внаслідок підвищення цін на продукцію, викликаного покращенням кон'юнктури на ринках її збуту), тоді як економічний розвиток підприємств має внутрішню природу. Отже, поняття економічного зростання є ширшим за поняття економічного розвитку.

Необхідно відзначити, що оцінювання інноваційності економічного розвитку потребує попереднього вибору його критерію. Так, однією з цілей реалізації заходів із забезпечення економічного розвитку суб'єктів підприємництва є зниження величини їх поточних витрат. Проте мінімізація видатків не завжди зумовлює досягнення більш загальної мети господарської діяльності, а саме – зростання чистого прибутку суб'єктів цієї діяльності. Зрештою, можна виділити ще більш загальні критерії економічного розвитку цих суб'єктів, зокрема максимізацію їх надприбутку та ринкової вартості.

Враховуючи викладене вище, оцінювання рівня інноваційності економічного розвитку суб'єкта бізнесу доцільно виконувати у такій послідовності:

1) обирається критеріальний показник економічного розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання. Таким показником може виступати прибуток, дохід, ринкова вартість тощо;

2) у загальному прирості критеріального показника економічного розвитку виділяється та його частина, яка зумовлена саме цим розвитком, а не якимось іншими зовнішніми відносно суб'єкта бізнесу чинниками, безпосередньо не пов'язаними зі зростанням економічного потенціалу цього суб'єкта;

3) у прирості критеріального показника, обрахованого на другому етапі, виокремлюється частина, що зумовлена саме інноваційним розвитком бізнесу;

4) у прирості критеріального показника, розрахованого на третьому етапі описаної послідовності дій, виділяється стабільна його частина.

Отже, оцінювання відносного рівня інноваційності економічного розвитку бізнесу може бути виконано за допомогою індикатора частки приросту критеріального показника такого розвитку, досягнутого завдяки реалізації суб'єктом бізнесу інноваційних програм та проєктів.

### **Список використаної літератури:**

1. Гончар О. І., Хачатрян В. В. Інноваційність – сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 23. С. 77-81.
2. Іщенко Н. А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 320-325.
3. Курило Л. І., Удовиченко С. М., Сльозко Т. М. Інноваційність економіки з огляду рівня розвитку науки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 129-133.

**Іващенко А. О.,**  
**асистент кафедри управління фінансами, облікової аналітики та**  
**моніторингу бізнесу,**  
*ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,*  
*Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

**Горобець В. С.,**  
**здобувач вищої освіти,**  
*ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,*  
*Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

### **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НЕЇ**

Економічний розвиток підприємств у сучасних умовах та їх успішне функціонування значною мірою залежать від уміння адекватно оцінювати як власний фінансовий стан, так і стан існуючих або потенційних ділових партнерів. Для цього необхідно володіти методиками аналізу та діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств, мати належне інформаційне забезпечення та залучати кваліфікованих фахівців. Різноманіття показників, які застосовуються

у вітчизняній і міжнародній практиці для оцінки фінансового стану, ускладнює процес аналізу діяльності компанії. Це також створює труднощі при порівнянні окремих показників, що унеможливорює отримання чітких висновків щодо фінансової стійкості.

Багато науковців вважають поняття фінансової стійкості невід'ємною складовою фінансового стану успішно функціонуючого підприємства. Відповідно до різноманітних визначень, існують також різні показники, які характеризують фінансову стійкість підприємства.

Беручи до уваги точки зору багатьох авторів і дані з довідкових матеріалів, можна виокремити ключові внутрішні фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства:

- галузева належність підприємства;
- структура виробленої продукції чи наданих послуг, а також її частка у загальному платоспроможному попиті;
- розмір сплаченого статутного капіталу;
- обсяг і структура витрат, їх зміни у порівнянні з отриманим прибутком;
- стан активів та фінансових ресурсів, включаючи запаси і резерви.

На діяльність підприємства, а особливо на його фінансову стійкість, суттєво впливають також зовнішні чинники:

- економічні умови функціонування;
- політична стабільність;
- рівень та сучасність техніки й технологій;
- платоспроможний попит споживачів;
- економічна, фінансова і кредитна законодавча база;
- соціальний та екологічний стан у суспільстві;
- податкова політика;
- конкурентна ситуація на ринку;
- розвиток фінансових і страхових ринків.

Фінансове покращення фінансової стійкості здійснюється на трьох основних етапах: усунення неплатоспроможності (оперативний етап), відновлення фінансової стабільності або фінансової рівноваги (тактичний етап) і забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді (стратегічний етап) [1].

Політика управління фінансовою стійкістю підприємства має на меті забезпечення його стабільності та платоспроможності як у короткостроковій перспективі, так і на тривалий період. Основу даної політики формує необхідність підтримувати постійний баланс між активами та пасивами, доходами і витратами, а також позитивними та негативними грошовими потоками. Основна мета управління фінансовою стійкістю полягає у створенні фінансової безпеки, стабільності функціонування і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі з урахуванням допустимого рівня ризику. Для досягнення цієї мети

важливо підтримувати високий рівень фінансової стійкості за допомогою формування оптимальної та гнучкої структури капіталу, забезпечення постійної ліквідності та платоспроможності, балансування грошових потоків, підтримання кредитоспроможності, оптимізації структури активів і гарантування стабільного перевищення доходів над витратами. Стратегія управління фінансовою стійкістю повинна відповідати принципам антикризового управління фінансами підприємства. Вона передбачає раціоналізацію використання обігових засобів, оптимізацію джерел їх фінансування, своєчасне оновлення основних засобів і підвищення ефективності їх використання. Крім того, стратегія включає вибір і реалізацію найбільш доцільних шляхів збільшення активів для підтримки розвитку, забезпечення необхідного рівня самофінансування виробничих процесів за рахунок прибутку, удосконалення практик податкового планування та ефективної амортизаційної політики. Також важливо створювати найсприятливіші умови для залучення позикових коштів, відповідаючи при цьому потребам підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Ізюмська В.А. Управління фінансовою стійкістю підприємства / В.А. Ізюмська, А.В. Нікульшина // *Економіка та суспільство*. Випуск № 34, 2021.
2. Фінансовий аналіз: навч. посібник / уклад.: Н. Л. Марусяк. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
3. Довбня С.Б., Сидоренко Є.К. Формування ієрархічної системи діагностики фінансової стійкості підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1(18). С. 108-114.

***Ігнашкіна Т. Б., к.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро***

### **МОДЕЛІ BSC, ASC: ЗАГАЛЬНІ РИСИ ТА ВІДМІННОСТІ**

Однією з важливих умов здійснення ефективної підприємницької діяльності є зосередження уваги топ-менеджерів одночасно на різних напрямках із забезпеченням певної збалансованості управлінських заходів. Найкращих результатів в цій роботі досягли американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон, які сформулювали концепцію збалансованої системи показників (Balanced Score Card, BSC-модель) [1] та Ф. Ніколс, авторству якого належить система показників відповідальності (Accountability Score Card, ASC-модель) [2], в якій відображена концепція зацікавлених сторін Р. Фрімена [3].

На ставлячи задачею детальний опис сутності названих моделей, скажемо лише наступне. У BSC-моделі розглядається збалансованість чотирьох основних аспектів діяльності підприємства – «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «розвиток і навчання». В ASC-моделі передбачається досягнення своєрідного балансу інтересів між чотирма основними зацікавленими сторонами – «акціонери», «споживачі», «постачальники», «персонал». Власно кажучи, це, в першу чергу, і відрізняє принципово дві моделі.

Потрібно зазначити, що на сучасному етапі вітчизняною наукою і практикою більш опрацьованою є модель збалансованої системи показників. Що ж до системи показників відповідальності, то методичні положення до її формування та практична реалізація моделі зустрічаються значно рідше; в більшій мірі розглядаються базові аспекти теорії зацікавлених сторін, сформульованої Р. Фріменом.

На основі ретельного аналізу сутності моделей BSC та ASC автором цієї роботи виділено їх спільні риси і відмінності за попередньо сформульованим переліком певних порівняльних ознак.

Характеристика моделей в контексті «спільні риси-відмінності» представлена в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей BSC та ASC

| Ознаки порівняння                            | Моделі                                                                                                                                                                                                                                       |     |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                              | BSC                                                                                                                                                                                                                                          | ASC |
| <i>Спільні риси</i>                          |                                                                                                                                                                                                                                              |     |
| Рівень сучасності моделі                     | Новий інструмент стратегічного управління                                                                                                                                                                                                    |     |
| Ступінь прозорості та керованості компанією  | Вищий, порівняно з традиційними методами управління та контролю, що підвищує інтерес зовнішніх партнерів до діяльності компанії                                                                                                              |     |
| Ступінь статичності моделі                   | Ілюструють статичний стан ситуації                                                                                                                                                                                                           |     |
| Необхідність внесення змін                   | З переглядом стратегії компанії потрібні зміни і в моделях, зокрема, в частині системи використовуваних показників                                                                                                                           |     |
| Кількість класичних складових у моделі       | 4                                                                                                                                                                                                                                            | 4   |
| Методичний підхід, використовуваний у моделі | Інтегральний (комплексний) метод                                                                                                                                                                                                             |     |
| Ступінь складності розробки моделі           | Розробка моделей є досить складною, враховуючи необхідність обґрунтування складу блоків (як змістовно, виходячи з сутності кожної моделі, так і за кількістю), проведення процедур відбору системи показників, визначення їх значущості тощо |     |
| Ступінь відкритості моделі                   | Відкриті, бо дозволяють вводити додаткові складові (перспективи – у BSC, групи впливу – у ASC).                                                                                                                                              |     |

| <i>Відмінності</i>                              |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основна мета                                    | Забезпечення балансу між різними перспективами, показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності компанії                            | Забезпечення своєрідного "балансу інтересів" між самою компанією і різними сторонами (стейкхолдерами), що мають стосунки з нею і зацікавлені в успішній її діяльності |
| Ступінь відображення теорії зацікавлених сторін | Частково, через наявність блоків перспектив, що непрямим чином відображують теорію                                                                      | Безпосередньо спрямована на практичну реалізацію теорії зацікавлених сторін                                                                                           |
| Ключові блоки моделі                            | Фінанси;<br>Клієнти;<br>Внутрішні бізнес-процеси;<br>Розвиток і навчання                                                                                | Акціонери;<br>Персонал;<br>Споживачі;<br>Постачальники                                                                                                                |
| Ланцюжки для балансування                       | Встановлення балансу між різними групами фінансових і нефінансових показників                                                                           | Встановлення балансу між компанією і зацікавленими сторонами                                                                                                          |
| Види використовуваних показників у моделі       | Два види показників, які:<br>- призначені для вимірювання досягнутих результатів;<br>- відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів | Два види показників, які характеризують:<br>- внески;<br>- стимули                                                                                                    |

У подальших дослідженнях передбачено більш предметно зупинитися на розробці методичних питань формування системи показників відповідальності та виконанні відповідних розрахунків з використанням офіційної інформації конкретного промислового підприємства.

### Список використаної літератури:

1. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
2. Nickols F. The Accountability Scorecard: A Frame work for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements. Robbinsville, NJ: The Distance Consulting Company, 2000. 201p.
3. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 292 p.



*Ігнашкіна Т. Б., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Распопов О. С.,  
аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

В діяльності підприємства інвестиції відіграють важливу роль, оскільки вони необхідні для відтворення виробництва, структурних змін, максимізації прибутку, і, на цій основі – для вирішення багатьох соціальних проблем, а також забезпечують нормальне функціонування підприємства в майбутньому та стабільність його фінансового становища.

Вивчення сутності інвестицій, їх класифікації та механізмів інвестування є важливою складовою економічних досліджень. Незважаючи на ґрунтовні дослідження в сфері інвестування суб'єктів господарювання, ця проблематика все ж потребує подальшого теоретичного обґрунтування та удосконалення понятійного апарату.

В науковій літературі більшість дослідників, зокрема [1-3], визначають інвестиції як майнові права та інші цінності, що є об'єктами власності. В широкому розумінні інвестиції – це стратегічне вкладення капіталу з метою збільшення його обсягів у майбутньому. На думку авторів дослідження, сутність інвестиційної привабливості підприємства можна визначити, як рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог або інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, які можуть оцінюватися значеннями відповідних показників, у тому числі і інтегральною оцінкою.

Аналогічно питанню щодо трактування сутності інвестицій, немає узгодженості думок наукової спільноти й про їх класифікацію. Існує багато різних підходів в залежності від наукової думки окремих авторів, що розглядають цю проблему [2, 3]. Проте, основними ознаками класифікації є групування за: об'єктами інвестицій; метою інвестування; характером участі в діяльності підприємства, термінами інвестування; формами власності інвесторів; рівнем інвестиційного ризику; видами цінних паперів; характером відтворення.

Широке коло питань, пов'язаних з дослідженнями оцінки інвестиційної привабливості підприємств, знайшло відображення в працях відомих зарубіжних учених-економістів: Ю. Блеха, Е. Брігхема, У. Гетце, Г. Мунцеля, Ф. Фабоцці та ін. Значний внесок в економічну теорію з проблем інвестиційної політики та управління інвестиціями належить українським ученим І.О. Бланку, Г.Г. Гайдаю, Т.В. Майоровій, В.С. Пономаренку, М.В. Чорній та ін. Але в фундаментальних

працях даних учених мають місце розбіжності щодо обґрунтування залежності інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання від сфери діяльності, стадій життєвого циклу та впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. При цьому практично немає системних розробок з оцінки інвестиційної привабливості агропромислових підприємств.

Отже, можна зробити висновки, що на сьогодні не існує єдиного визначення поняття інвестицій, мають місце різні підходи щодо класифікаційних ознак й видів інвестицій та відсутній єдиний методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Виходячи з цього, підприємство, зокрема, агропромислове, має можливість самостійно визначати для себе вид інвестицій та розробляти, на базі існуючих, методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості.

Перспективою подальших досліджень в цьому напрямку є поглиблене визначення змістовних характеристик сутності категорій «інвестиції», «інвестування підприємств», класифікаційних ознак та принципів інвестування.

### **Список використаної літератури:**

1. Куджаїдзе З.Л. Сутність і структура виробничих інвестицій та чинники інвестиційної привабливості підприємства. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/373>.
2. Горбатюк Л.М. Інвестиції: економічна сутність і класифікація. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С.201-210.
3. Скоробогатова Н.Є. Дослідження сутності інвестицій та інвестиційної діяльності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80631>.

**Калинюк В. Є.,**  
**аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **РОЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЗМІН**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі адаптивне управління набуває критично важливого значення як ключовий інструмент забезпечення економічної безпеки підприємств. Стрімкі зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції створюють численні виклики для бізнесу, вимагаючи від підприємств гнучкості, оперативності та здатності ефективно адаптуватися до нових умов. Зростаючий рівень невизначеності, поява

нових загроз, таких як економічна нестабільність, кіберризик, геополітичні конфлікти та зміна регуляторного середовища, потребують формування інноваційних підходів до управління економічною безпекою. Це передбачає впровадження гнучких та ефективних механізмів управління, які базуються на моніторингу середовища, аналізі ризиків та розробці адаптивних стратегій.

Ареф'єв С.О. та співавтори у своєму дослідженні підкреслюють, що «ефективне адаптивне управління передбачає комплексну оцінку факторів впливу, серед яких рівень цифровізації, цифрова культура та внутрішні організаційні механізми» [5]. Це твердження розкриває багатогранність адаптивного підходу в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Ареф'єва О.В. наголошує, що «вибір напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств, відповідних стратегічних орієнтирів диференційованого зростання і достатнього рівня зони економічної безпеки, є найважливішим завданням кожного машинобудівного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Цей вибір підприємствам машинобудування слід здійснювати, ґрунтуючись на об'єктивній інформації про стан їх потенціалу економічної безпеки, а також про фактичний рівень зони їх економічної безпеки» [2, с.111].

Це підтверджує необхідність постійної трансформації управлінських підходів відповідно до змін зовнішнього середовища. Сучасні дослідження визначають адаптивне управління економічною безпекою як комплексний процес управління адаптацією підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз через ефективне використання ресурсів. Основна мета такого управління полягає в мінімізації негативних впливів та забезпеченні стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності. «Стадія контролю та регулювання є важливою частиною процесу управління та включає в себе визначення того, наскільки ефективно виконуються стратегії та плани дій підприємства. Основна мета цієї стадії – забезпечити відповідність фактичних результатів зазначеним планам і цілям, а також вчасно виявляти та виправляти відхилення, якщо такі виникають» [4, с. 335]. Це підкреслює важливість стратегічного бачення та проактивного підходу в системі економічної безпеки.

Дослідження Ареф'єва С.О. демонструють, що ключовими показниками ефективності адаптивного управління є: ефективність виходу компанії на ринок; оцінка відвідуваності та комунікацій; коефіцієнт конверсії та зацікавленості клієнтів; здатність до швидкої адаптації комунікаційних стратегій [1]

Теоретико-методологічні засади адаптивного управління економічною безпекою формуються на перетині системного, процесного, ситуаційного та стратегічного підходів. Кожен з цих підходів привносить унікальні інструменти та методології, що дозволяють комплексно оцінювати та забезпечувати економічну безпеку підприємства. Механізм адаптивного управління включає декілька

взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію загроз, оцінку ризиків, розробку стратегії протидії, впровадження антикризових заходів та моніторинг їх ефективності. Особливої уваги заслуговує питання цифровізації процесів адаптивного управління.

Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, здатні миттєво аналізувати масиви даних та прогнозувати потенційні ризики.

Таким чином, адаптивне управління дозволяє підприємствам не лише протидіяти загрозам, але й використовувати трансформаційні процеси як можливості для свого розвитку. Його ефективність полягає у здатності оперативно реагувати на зміни, перерозподіляти ресурси, впроваджувати нові технології та формувати стійкі конкурентні переваги.

Крім того, адаптивне управління сприяє створенню умов для довгострокової стабільності, знижуючи вплив зовнішніх ризиків та забезпечуючи стійкість бізнесу навіть у складних умовах ринку.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 85-94. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>.
2. Ареф'єва О.В., Копча Ю.Ю. Науковий підхід щодо гармонізації управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. №4 (68). С. 110-120. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.110>.
3. Ареф'єва О. В. Побережна З. М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 64-70.
4. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С.332-339.
5. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev D., Tsizhma Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol. 101. No. 4. P. 1527-1537.
6. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. (2023). Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 45. No. 1: 94-104 URL : DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>.

*Карлова О. А., д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **МОЖЛИВОСТІ ОЦІНКИ ПРАВИЛЬНОСТІ ПОСТАНОВЛЕНИХ ЦІЛЕЙ ЯК УМОВА ЇХ ДОСЯГНЕННЯ**

Ознаки правильності та рівень досягнення поставлених цілей відображають нижчезазначені показники. Процес формування простору ознак кожного з критеріїв відрізняється лише базою порівняння, яка визначається відповідно до його сутності, а саме:

- критеріїв прибутковості, продуктивності і економічності системи показників, кожен з яких представляє собою відношення фактичних результатів функціонування підприємства за відмінний період до аналогічних даними за попередній період;
- критерію положення підприємства на ринку - системи показників, кожен з яких представляє собою відношення фактичних результатів функціонування за звітний період до аналогічних даними функціонування пріоритетного конкурента;
- критерій дієвості – співвідношення планових та фондових показників, котрі представлені за звітний період.

Порівняльний аналіз даних просторів між собою дозволяє отримати комплексний аналіз економічного результату функціонування підприємства, так як він дає не тільки кількісну оцінку результатів - рівня досягнення поставлених цілей, але й оцінювати правильність їх постановок.

Вибір мінімального елементу з великої кількості показників, котрі складаються з елементів знакових просторів означає проведення порівняльного аналізу управління проектом та характеризує основні критерії економічної ефективності. У результаті формується знаковий простір економічної результативності підприємства, що відображають наявність або відсутність слабких сторін у формуванні та реалізації виконуваного напрямку діяльності.

Аналізувати кожний критерій потрібно за допомогою наступних етапів:

1. Обґрунтування і відбір кількісних показників, що характеризують економічну діяльність підприємства.
2. Розробка матричної моделі: упорядкування матриці економічної результативності.
3. Обчислення по кожному об'єкті порівняння коефіцієнтів, які є взаємозалежними від матриці-таблиці та вихідних показників.
4. Формування простору ознак.

5. Визначення ступеню впливу різноманітних факторів на кількість змін основних елементів просторових ознак критеріїв економічної ефективності.

6. Кількісна оцінка критеріїв економічної діяльності фінансово-господарської діяльності підприємства.

7. Якісні сторони процесу досягнення цілей.

Використання даної методики при розробці системи управління на підприємстві в процесі його функціонування дозволить вирішити низку першочергових завдань, що знаходяться в оперативному просторі, а саме:

- виявляти і об'єктивно характеризувати результати діяльності;
- виявляти пріоритетні шляхи свого розвитку, з урахуванням умов зовнішнього середовища, зокрема конкурентів;
- постійно контролювати хід виконання поставлених цілей шляхом виявлення відхилень і причин їх виникнення;
- виявляти резерви поліпшення результативності діяльності підприємства;
- імітувати можливі результати при зміні умов роботи;
- своєчасно коригувати стратегію розвитку;
- всебічно і об'єктивно вивчати сильні і слабкі сторони підприємств;
- визначити своє місце на ринку та в галузі.

В якості складового елемента результативності підприємства виділена економічна результативність в умовах конвергенції, що включає в себе такі критерії як прибутковість, продуктивність, економічність, становище на ринку і дієвість.

Економічна результативність лежить в основі будь-якої результативності функціонування підприємства, а точніше її розрахунок необхідний завжди, оскільки саме вона дозволяє оцінити як правильність, так і рівень досягнення поставлених цілей, а отже успіх в конкретний період часу.

Практичне використання перерахованих вище рекомендацій в складних економічних умовах дозволить здійснювати результативне управління підприємством.

### **Список використаної літератури:**

1. Карлова О.А. Формування економічної моделі діяльності міського комплексу. *Економіка: проблеми теорії та практики* / Збірник наукових праць. Випуск № 235, у 4 т. Том 3. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. С. 527-533.
2. Клебанова Т.С., Захарова О.В., Гур'янова Л.С. Прогнозування макроекономічних показників на основі моделей циклоутворення / Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: Монографія.– Х.: ИД «ИНЖЭК», 2009. 464 с. С. 134-148

3. Мересте У. Матрична концепція вивчення економічної ефективності/ Вивчення ефективності виробництва. Таллінн: ТПІ, 2018. С.15-37.
4. Полуянов В.П. Організаційно-економічний механізм ефективного функціонування підприємств: монографія. /В.П. Полуянов. Донецьк: НАН України Ін-т економіки пром-сті, 2014. 220 с.
5. Чернюк Л.Г. Трансформаційні процеси в економіці України та її регіонах: проблеми та перспективи / *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.* № 1 (48) 2011. С. 252-256.

**Кім О. О., к.е.н., доцент,**  
**доцент ЗВО кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,**  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Кім Т. І., к.е.н., доцент,**  
**доцент ЗВО кафедри міжнародної економіки та світового господарства,**  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ ЯК ІННОВАЦІЙНЕ РІШЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

В сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем, характеристика транспарентності є ключовою умовою конвергенції інвестиційних процесів. Одна з характеристик транспарентності інвестиційних процесів є прозорість освітніх процесів для різних категорій стейкхолдерів, які задіяні в системі освіти як суб'єкти інвестиційної діяльності. З одного боку, здобувачі вищої освіти інвестують у створення та покращення власних компетентностей, фінансові та інші ресурси (час, увагу, активності), та бажають більше прозорості у процесі формування освітніх траєкторій, у тому числі, індивідуальних. З другого боку, представники ЗВО зацікавлені в розвитку системи освіти в цілому та ефективності власного закладу зокрема. З третього боку, роботодавці зацікавлені в більш ефективній та сучасній підготовці майбутніх кадрів для бізнесу, а представники контролюючих органів – у дотриманні та реалізації прав здобувачів вищої освіти, а також впровадженні інноваційних підходів у процес здобування вищої освіти. Актуальність цих підходів підтверджується новітніми трендами у сфері EdTech (розуміння освітніх траєкторій здобувачів) [1] та реалізацією проєктного підходу в сфері освіти [2, с. 10].

Підхід до реалізації освітніх проєктів у контексті персоналізації системи освіти передбачає можливість задовольнити потреби всіх груп стейкхолдерів за допомогою врахування індивідуальних особливостей здобувача, зокрема стилю

навчання, темпу засвоєння матеріалу, рівня попередньої підготовки, та, насамперед, інтересів та мотивації навчання у межах кожного освітнього проєкта. Реалізація такого освітнього проєкту передбачає персоналізацію, яка полягає в створенні персоналізованої освітньої траєкторії для кожного студента. Персоналізація освіти передбачає вибір навчальних дисциплін, тем, завдань та форм контролю, які будуть налаштовані під індивідуальні характеристики здобувачів вищої освіти. Прикладом таких систем є застосування штучного інтелекту в персоналізації освітнього процесу [3, с. 249].

Однією з актуальних проблем в організації освітнього процесу є неможливість реалізації персоналізованого підходу в межах сучасної системи вищої освіти, при схемі масштабування «один для всіх», тобто підходом, де навчальний процес стандартизований та орієнтований на середнього учня. Вона (система) характеризується єдиною програмою, темпом навчання та методами викладання для всіх студентів, незалежно від їхніх індивідуальних потреб, здібностей та стилю навчання.

Саме проєктний підхід дає можливість вийти за межі схеми «один для всіх», реалізувавши не просто індивідуалізацію, яка полягає у адаптації темпу, методів та форм навчання до індивідуальних особливостей здобувача, але персоналізацію, яка передбачає індивідуалізацію разом із повною перебудовою навчальної програми відповідно до індивідуальних потреб, інтересів та цілей. Варіативність проєктування навчального контенту є однією з інноваційних складових персоналізації навчання, яка в свою чергу, є умовою підвищення якості професійної підготовки [4, с. 386].

Реалізація проєктного підходу в вищій освіті надає можливості:

- Здобувачам – реалізувати власні цілі на основі індивідуальних здібностей та вподобань;
- ЗВО – відповідати викликам часу та мінливому освітньому середовищу;
- Роботодавцям – отримати кадри, підготовлені у відповідності до реальних вимог роботодавців та прийняти участь в оцінюванні успіхів здобувачів;
- Системі освіти України в цілому – не лише вийти на світовий рівень, але й реалізувати передові підходи, які існують в середовищі бізнесу, та доступні завдяки диджиталізації, завдяки чого вийти на передові позиції у світовій освіті.

### **Список використаної літератури:**

1. The hottest trends in EdTech according to the Higher Education community. URL: <https://www.bettshow.com/bett-articles/hottest-trends-edtech-according-higher-education-community> (Дата звернення 24.01.2025).

2. Дем'янчук А., Марчук О. Мельничук Л. Навчальні проєктні методики в системі сучасних педагогічних технологій вищої освіти. *Актуальні питання та перспективи*



інноваційного розвитку науки та освіти в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 14 лист. 2024). Рівне, 2024. Ч II. С. 9-12.

3. Лещишин М. М. Автоматизація та індивідуалізація навчання за допомогою штучного інтелекту: перспективи для освіти. *Світ наукових досліджень. Випуск 29: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 23-24 квітня 2024 р.)*. Ополе, Тернопіль, 2024. С. 248-251.

4. Чемерис О., Кібенко Л. Персоналізація навчання як умова підвищення якості професійної підготовки. *Grail of Science*, 2024. № 37. С. 385-387.

**Кір'ян О. І., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Безугла Ю. Є., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Кононенко Я. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
економічний факультет,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ДУАЛЬНІСТЬ ПОСИЛЕННЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

Сучасне суспільство, оберігаючи себе від розмаїття загроз, приділяє все більшу увагу прозорості. Все більше компаній погоджуються на партнерство лише за умов, що процеси будуть прозорі, взаємодія партнерів не лише між собою, але й з іншими партнерами, споживачами, в процесі реалізації розмаїття операцій будуть прозорими та доступними для оцінки та контролю на всіх етапах [1].

Одночасно з цим виникає обґрунтоване питання щодо можливості дотримання вимог достатнього рівня безпеки бізнесу, збереження комерційної, банківської таємниці, особистих даних тощо [2]. Особливо гостро це питання встає в умовах воєнного стану в роботі соціально-економічних систем, які є відповідальними за безпеку і одночасно, відповідно до вимог законодавства, повинні дотримуватися прозорості в діяльності [3].

Жодна з країн світу не досягла поки врівноваження прозорості доступу та безпеки збереження інформації. В найбільш складному становищі опиняються соціально-економічні системи демократичних країн, чия діяльність спрямована на міжнародну конвергенцію, оскільки законодавство різних країн, не зважаючи на часткове співпадіння вимог, має розбіжності в деталях, що змушує збільшувати кількість прозорих елементів.

Цифровізація фінансової системи, системи управління та комунікації, з одного боку, посилює контроль за дотриманням необхідного рівня транспарентності, але з іншого – дає більше можливостей до проникнення в систему створення загроз як інформації, фінансам, так і технологіям, життєдіяльності цілих регіонів (втручання в систему виборів, в системи підприємств критичної інфраструктури та ін.).

Виходячи з того, що демократичне суспільство і надалі буде дотримуватись прозорості ведення бізнес-процесів, і одночасно загрози будуть лише зростати, для вітчизняних соціально-економічних систем виникає нагальна потреба в формуванні багаторівневих стратегій формування та розвитку систем безпеки. Існують різні акценти в формуванні системи безпеки. Одні компанії роблять наголос на розвитку служби безпеки з посиленням інформаційного захисту від втручання в інформаційну систему (посилення та розвиток програмного забезпечення), інші більш уважні до так званого людського чинника (відеоспостереження, вивчення працівників, періодична перевірка тощо), або сподіваються на відданість працівників як чинник безпечного середовища (формування програм лояльності, створення кращих умов та перспектив розвитку), або розраховують на постійне навчання працівників з посиленням погрози звільнення в разі порушень та ін. Однак жоден підхід окремо не дає соціально-економічній системі достатнього рівня безпеки навіть при униканні транспарентності.

Вважаємо, що сучасна стратегія безпеки повинна містити всі вказані елементи, які повинні посилюватись спеціальним розвитком працівників кожного підрозділу, напрямку діяльності в питаннях розвитку специфічних ризиків та шляхів їх подолання з одного боку, та впровадженням комплаєнс-менеджменту з розвитком персоналу системи в цьому питанні – з іншого. Це дозволить фокусувати увагу кожного на напрямку посилення транспарентності та шукати відповідні шляхи, інструменти посилення в цьому ж напрямку безпеки системи на ввіреній ділянці діяльності. Доповнення процесів відповідною системою стимулювання персоналу та системою одночасного горизонтального та вертикального розвитку дозволить забезпечити швидку адаптацію системи як до змін законодавства країн-партнерів щодо необхідного рівня транспарентності бізнес-процесів, так і до появи нових загроз.

Дуальність рівномірного, зваженого, взаємовідповідного посилення

транспарентності та безпеки соціально-економічної системи повинна полягати в здатності встигати формувати відповідність системи вимогам законодавства щодо прозорості та потребам системи вимогам безпеки щодо розвитку та можливого прояву загроз. Перевага транспарентності створить високі ризики, перевага безпеки – скоротить прибутки та партнерство на ринку. Дотримання дуальної рівноваги – єдиний шлях тривалого існування та розвитку соціально-економічної системи.

### **Список використаної літератури:**

1. Чухно, Р. Ю. (2023). Транспарентність фінансових відносин як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-08-02>.
2. Рябушка, Л. Б., & Павленко, І. М. (2023). Транспарентність та цифровізація фінансової безпеки публічного сектору економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-08-04>
3. Любарський В. С. (2024). Організаційно-правове забезпечення транспарентності діяльності органів виконавчої влади. *Право і суспільство*, (3). 224-231. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.3.34>.

**Кузьминчук Н. В., д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Гапєєва Л. А.,  
начальник Управління економіки,  
Конопольська міська рада Сумської області**

**Куценко Т. М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків**

## **СИЛА ПАРТНЕРСТВА: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЗАДЛЯ РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА СТІЙКОСТІ ГРОМАД НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

В умовах нових викликів та гібридних загроз людський капітал стає ключовим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності громад, забезпечення їхньої стійкості та здатності адаптуватися до нових соціально-економічних умов, протистояти військовим та безпековим ризикам. Партнерство між різними секторами – науковою спільнотою, громадянським суспільством, бізнесом і владою – сприяє більш ефективному використанню людського капіталу

для розв'язання комплексних проблем регіонального відновлення. Досягнення стратегічних та тактичних цілей розвитку Харківської області відповідно до проекту оновленої Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки [1], в якій враховано пункти Плану внутрішньої стійкості Президента України [2], вимагає від громади зміцнення інституційної спроможності, інноваційного підходу до розвитку інфраструктури та активного залучення до цих заходів всіх зацікавлених осіб. У цьому контексті розвиток людського капіталу стає основою для формування спроможних, інклюзивних і стійких громад, що сприятиме не лише відновленню та локальному розвитку, а й підвищенню конкурентної позиції України в Європейському Союзі. Відновлення громад є ключовим елементом забезпечення соціально-економічної стабільності регіонів в умовах викликів і загроз воєнного часу, оскільки сприяє поверненню внутрішньо переміщених осіб, створенню робочих місць і розвитку місцевих ініціатив. Масштабні руйнування інфраструктури, соціальних об'єктів та житлового фонду вимагають системно-діяльнісного підходу до використання наявного людського капіталу для процесу відновлення регіону, забезпечення сталого та комплексного розвитку громади [3]. За оцінкою експертів вітчизняна економіка зазнала значних збитків житлової та нежитлової нерухомості, іншої інфраструктури, транспортних засобів та товарних запасів, як в цілому по Україні, так і на рівні окремих громад [4]. Харківська область через масштабні втрати займає друге місце серед найбільш постраждалих регіонів. Станом на 01.01.2025 р. в Харківській області зареєстровано 2,2 млн. осіб, що складає 6,3% від загальної кількості по країні, в тому числі в м. Харків 1,2 млн. осіб, кількість ВПО становить 523,5 тис. осіб [1]. Стратегічними векторами оновленої стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 рр. є людина, безпека та якість життя, що спрямовано на збереження та відновлення людського потенціалу та створення умов для повернення на Харківщину. Масштабне переосмислення та зміна підходів дозволити виокремити наступні напрямки реалізації пріоритетних завдань регіонального розвитку є забезпечення високої якості життя населення на території, чистого оточуючого середовища на території; конкурентоспроможної та смарт-спеціалізованої просторової економіки з високою доданою вартістю; інвестиційної привабливого клімату в регіоні та створення інноваційної та інвестиційної інфраструктури, європейського рівня управління та самоврядування регіоні. Наукова спільнота має вирішальне значення у реалізації стратегічних цілей розвитку регіону, забезпечуючи інноваційний, інтелектуальний та технологічний потенціал, необхідний для подолання викликів воєнного часу, що передбачає реалізацію наступних проектів в сфері: генерації знань та інновацій, оскільки наукові установи створюють нові знання, розробляють сучасні технології та інноваційні рішення, які можуть застосовуватись у різних галузях регіональної економіки; освіта та підготовка кваліфікованих спеціалістів, здатних впроваджувати зміни в економіку, культуру та соціальну сферу регіону;

консультативна підтримка та експертиза у розробці стратегій регіонального розвитку, що дозволяє місцевій владі приймати обґрунтовані рішення; розвиток соціального капіталу через наукові проекти й партнерства із громадськими організаціями та бізнесом, що сприяє зміцненню соціальних зв'язків і формуванню довіри в суспільстві; інтернаціоналізація шляхом інтеграції регіону у глобальний науково-освітній простір, сприяючи залученню інвестицій і створенню міжнародних проектів. Науковці, дослідники як складова людського капіталу регіону є двигуном розвитку громад, формуючи їхню конкурентоспроможність та забезпечуючи стійкість у динамічному глобальному середовищі. Партнерство в процесі реалізації проектів відновлення громад є потужним інструментом розширення можливостей закладів вищої освіти (ЗВО), сприяючи їхньому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки співпраці з різними секторами суспільства та міжнародними партнерами ЗВО можуть ефективно вирішувати актуальні завдання, адаптуватися до сучасних викликів та вдосконалювати освітній і науковий процес. Основними перевагами партнерства для ЗВО є: доступ до додаткових ресурсів (фінансових, технічних, експертних); підвищення кваліфікації викладачів та студентів через спільну участь у проектах; створення інноваційних рішень завдяки міждисциплінарному підходу; зміцнення репутації ЗВО як центру розвитку громади. Основними проблемами у використанні людського потенціалу в процесах партнерства та реалізації проектів є брак координації, вигоряння кадрів, неефективна комунікація з владою, недостатній моніторинг та оцінка результатів. Для підвищення ефективності необхідно впроваджувати стратегії обміну досвідом, налагоджувати комунікацію між стейкхолдерами, зменшувати ризики, розвивати кадровий потенціал і забезпечувати сталий моніторинг проектів. Співпраця між громадами, закладами вищої освіти (ЗВО), владою та іншими стейкхолдерами є ключовим фактором у відновленні громад після кризових ситуацій та підвищенні суспільної значущості ЗВО. Партнерство між ЗВО, владою, бізнесом та громадською створює синергію, яка сприяє ефективному використанню ресурсів і реалізації проектів відновлення та розвитку громад у посткризовий період. Така співпраця допомагає не лише відновлювати громади, а й зміцнювати позиції ЗВО як суспільно значущих інституцій.

### **Список використаної літератури:**

1. Оновлюємо стратегію розвитку Харківської області до 2027 року URL: <https://fb.watch/xjIVyRkKFg/>.
2. План внутрішньої стійкості Президента України URL: <https://surl.li/gihatr>.
3. Кузьминчук Н.В. Системно-діяльнісний підхід до державного регулювання розвитку підприємництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 3. № 3. С. 256-263. URL: <http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/view/312>.
4. Соціальна згуртованість задля сталого розвитку: співпрацюємо з громадськістю Конотопська міська рада URL: <https://surl.li/sbzerr>.

*Лінькова О. Ю., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

*Ліньков О. О.,  
студент,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОРТФЕЛІВ**

Актуальність проблеми. Глобалізація впливає на пошук інвесторами можливостей для диверсифікації портфелів за межами національних економік.

Мета дослідження систематизувати процес управління глобальним інвестиційним портфелем для розвитку економіки України.

Дослідженням питань інвестування займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: нерівномірний розподіл інвестицій; фактори, які впливають на вибір країн для інвестування (податкові пільги, доступ до робочої сили, регуляторна політика); переміщення капіталу між країнами (вплив на розвиток місцевих економік); вплив конфліктів, санкцій на міжнародні інвестиції; вплив інтегрованих глобальних ринків на фінансові кризи; використання блокчейну, смарт-контрактів, цифрових валют у глобальному інвестуванні; вплив глобалізації на поширення екологічних, соціальних, корпоративних стандартів управління (ESG – Environmental, Social, Governance); інвестування проектів, спрямованих на: підвищення соціальних стандартів життя в країнах, що розвиваються, розвиток людського капіталу, освіти, охорони здоров'я, відновлювальні джерела енергії, біотехнології, штучний інтелект; політика стимулювання інвестицій; протиріччя між глобальними ланцюгами постачання та прагненням до локального виробництва; формування нових інвестиційних стратегій на глобальному рівні під впливом технологічної революції; міжнародні інвестиційні угоди та регулювання міжнародного права для захисту іноземних капіталів; адаптація інвестиційних моделей великих корпорацій відповідно до етичних стандартів [1-5]. При цьому недостатня увага приділяється транспарентності розвитку соціально-економічних систем в управлінні глобальним інвестиційним портфелем.

Методологія. Розподіл інвестицій між різними країнами дозволяє: знизити ризики, пов'язані з інвестиціями на певних ринках; залучити різні інвестиційні інструменти для збільшення дохідності; зберегти реальну вартість портфеля; в довгостроковій перспективі забезпечити більший потенціал зростання.

За останні п'ять років укладено міжнародні угоди та зміни до міжнародного права для зменшення бар'єрів для міжнародних інвестицій: Угода про спрощення процедур інвестування в межах Світової організації торгівлі; Угода між ЄС та Японією щодо зниження тарифних і нетарифних бар'єрів; оновлено двосторонні інвестиційні договори щодо механізмів вирішення спорів для підвищення правової визначеності для інвесторів та реформування інвестиційного арбітражу (підвищення прозорості та ефективності процесу); Міжнародна організація економічного співробітництва та розвитку (об'єднує 38 країн) працює над встановленням спільних стандартів для інвестиційної політики і зниження регуляторних бар'єрів.

Основні стратегії формування глобальних інвестиційних портфельів: пасивне інвестування (інвестування в фонди, які відстежують певні індекси; біржові фонди дозволяють купувати і продавати частки в різних індексах); активне інвестування (аналіз фінансових показників компаній і вибір перспективних для інвестування; вибір секторів економіки з найбільшим потенціалом для зростання; розподіл інвестицій між різними регіонами світу); альтернативні інвестиції (нерухомість; інвестиції в неопублічні компанії; інвестиції в стартапи).

На формування глобального інвестиційного портфелю впливають: специфічні податкові наслідки; зміни в регулюванні умов інвестування; політична нестабільність (часто приводить до втрат); валютні курси (зміна прибутковості).

Алгоритм управління глобальним інвестиційним портфелем: розробка індивідуальної інвестиційної стратегії; моніторинг світових фінансових новин для оновлення портфелю; розподіл інвестицій між різними активами та регіонами; зорієнтованість на тривалий період інвестування. Для ефективного реалізації інвестором управління інвестиційним портфелем існує потреба в розробці більш складних програмних засобів, які дозволяють обробляти великі обсяги інформації, виявляти закономірності та тренди; пропонують рекомендації щодо застосування правових норм; надають доступ до юридичних ресурсів; автоматизують рутинні процеси.

Висновки. За умов глобалізації відбуваються принципові зміни підходів до інвестування. Мета реалізації процесу управління глобальним інвестиційним портфелем – підвищення довіри інвесторів та зменшення бар'єрів для міжнародних інвестицій через створення сприятливих умов та передбачуваного середовища. Активізація міжнародних інвестицій в Україні передбачає: розвиток інфраструктури (транспортна, енергетична, комунікаційна); створення сприятливого бізнес-середовища (зменшення адміністративного тиску на бізнес) та надання фінансових стимулів (справедливість і прозорість податкової системи); посилення комунікацій (дерегуляція економіки); гарантії захисту інвестицій (стабільність законодавства; гарантування прав власності на інвестиції; рівні умови для всіх інвесторів; судовий захист; право на вільну конвертацію валюти).

Напрямок для проведення подальших досліджень: інтеграція національної інвестиційної політики на рівні двосторонніх угод та міжнародних об'єднань країн.

### **Список використаної літератури:**

1. Бертон Мулкіл Випадкова прогулянка по Волл-стрит. Київ : КМ-БУКС. 2019. 512 с.
2. Джеремі С. Міллер. Правила інвестування Воррена Баффета. Як зберігати та примножувати капітал. Київ : BookChef. 2022. 320 с.
3. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.
4. Ledenyov Dimitri O., Ledenyov Viktor O. (2017) Investment in capital markets. Kharkiv : Townsville, Australia. 714 p.
5. Zvi Bodie, Alex Kane, Alan Marus (2021) Investments. McGraw-Hill Interamericana de Espana S.L. 1040 p.

***Лісков І. В.,***

***здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),***

***ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,***

***Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків***

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОМ**

У сучасному світі управління маркетингом набуває надзвичайної актуальності – воно виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до динамічних умов ринку. Розуміння та впровадження концепцій маркетингу сприяють не лише задоволенню потреб споживачів, а й гармонізації інтересів бізнесу та суспільства. Враховуючи різноманітність підходів до управління маркетингом, підприємства можуть обрати найефективніший шлях досягнення своїх стратегічних цілей. Важливо також враховувати постійні зміни у вподобаннях споживачів, які часто визначають успіх маркетингової стратегії. У цьому контексті аналіз споживчої поведінки набуває вирішального значення.

Концепція вдосконалення виробництва базується на припущенні, що споживачі обиратимуть товари, які є доступними за ціною та широко представленими на ринку. Відповідно, підприємства мають концентрувати зусилля на оптимізації виробничих процесів і вдосконаленні системи дистрибуції. Такий підхід є ефективним у випадках, коли попит на продукцію перевищує пропозицію, або якщо собівартість товару надто висока й потребує зниження. Зниження витрат досягається шляхом підвищення продуктивності та



раціоналізації використання ресурсів. Проте, недооцінка змін у ринковій динаміці може обмежити ефективність цієї концепції в умовах зростання конкуренції.

Концепція вдосконалення товару орієнтована на створення продукції найвищої якості, що максимально відповідає вимогам клієнтів. Підприємство, яке дотримується цього підходу, зосереджується на безперервному покращенні своїх товарів, прагнучи перевершити конкурентів за всіма параметрами. Водночас, якість продукції повинна узгоджуватися з очікуваннями клієнтів, щоб уникнути розриву між пропозицією та реальним попитом. Дослідження ринку є важливим інструментом для забезпечення відповідності товарів актуальним запитам. Окрім того, слід враховувати інноваційні можливості, які можуть підвищити функціональність і привабливість продуктів.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль передбачає, що споживачі не завжди готові купувати товари самостійно, навіть якщо вони відповідають їхнім потребам. Підприємства повинні активно впливати на покупців за допомогою збутових зусиль і методів стимулювання. Така концепція найбільш ефективна для товарів пасивного попиту, таких як страхові послуги чи спеціалізована література. Активна комунікація з цільовою аудиторією, рекламні кампанії та акції дозволяють залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів. Інтеграція цифрових технологій у комунікаційні стратегії також стає важливим інструментом для підвищення ефективності маркетингових зусиль.

Концепція маркетингу базується на визначенні потреб і очікувань цільових ринків, а також створенні умов для їх ефективного задоволення. Увага до клієнта стає основною метою, що дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги. Реалізація концепції передбачає проведення ринкових досліджень, розробку стратегій просування, а також удосконалення продуктів і послуг відповідно до змінних вимог споживачів. Інноваційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні кращого доступу до інформації про потреби ринку. Це, своєю чергою, дозволяє підприємству більш точно визначати свої конкурентні переваги.

Концепція соціально-етичного маркетингу спрямована на досягнення балансу між задоволенням індивідуальних потреб споживачів і суспільними інтересами. Компанії, які дотримуються цієї концепції, прагнуть не лише задовольнити попит, але й сприяти сталому розвитку, екологічній безпеці та соціальному благополуччю. Наприклад, підприємства можуть інвестувати в екологічно чисті технології або розробляти програми корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє створити довгострокову довіру клієнтів і формувати позитивний імідж компанії на ринку. Підприємства, які впроваджують ці принципи, також здобувають додаткові переваги у вигляді підвищення інвестиційної привабливості.

Управління маркетингом охоплює широкий спектр функцій, серед яких виділяють аналіз ринку, стратегічне планування, організацію маркетингових

процесів і контроль за їх виконанням. Специфічними функціями є розробка стратегічних цілей, визначення цільових ринків, планування асортименту продукції, підготовка закупівель і формування виробничих планів. Також важливими аспектами є розробка цінової політики, організація каналів збуту та реалізація маркетингових комунікацій. Включення сучасних цифрових інструментів у ці процеси забезпечує вищий рівень гнучкості та ефективності. Постійне вдосконалення функцій управління маркетингом є необхідністю для збереження позицій на ринку.

Ефективне управління маркетингом є важливим елементом стратегії підприємства, який дозволяє не лише задовольнити потреби споживачів, але й забезпечити сталий розвиток бізнесу. Вибір підходу до маркетингу залежить від специфіки ринку, цілей підприємства та особливостей споживчої поведінки. Використання сучасних принципів і методів маркетингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації витрат і формуванню позитивного іміджу. Підприємства, що орієнтуються на інновації, екологічність і соціальну відповідальність, здобувають значну перевагу в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації. Таким чином, системний і гнучкий підхід до управління маркетингом є запорукою успіху в сучасному бізнес-середовищі.

### **Список використаної літератури:**

1. Обиденнова, Т., Баскаков, С., & Лісков, І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06).

**Михальченко Г. Г., д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки підприємств та менеджменту,  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПИТАЛ В УМОВАХ ТРАНСПАРЕНТНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Людський капітал посідає центральне місце у формуванні конкурентоспроможності національної економіки, адже саме інтелектуальний потенціал, знання та професійні навички працівників стають рушійною силою розвитку соціально-економічних систем в умовах динамічного ринку. Дослідження показують, що рівень освіти, кваліфікації й мотивації населення корелює з валовим внутрішнім продуктом, індексом інновацій та іншими

показниками соціально-економічного зростання країни [3]. Нажаль, у світових рейтингах за обсягами валового національного доходу на одну особу Україна займає ще гіршу позицію, ніж за індексом людського розвитку. Так, за даними Світового банку країна займає лише 101 позицію за обсягом валового внутрішнього продукту на душу населення [4].

Разом з тим, не викликає сумнівів, що ефективне використання людського капіталу безпосередньо залежить від інституційного середовища, яке має бути прозорим і орієнтованим на відкритий обмін знаннями та інформацією.

У контексті транспарентного розвитку соціально-економічних систем особливої ваги набуває здатність інституцій забезпечувати відкритий доступ до статистичних даних, освітніх програм і технологічних інновацій, а також дотримуватися єдиних стандартів звітності як на мікро, так і макрорівні. Коли громадськість, освіта, її стейкхолдери та бізнес мають чітке уявлення про стан ринку праці, результати наукових досліджень і можливості для професійного зростання, формуються передумови для підвищення продуктивності праці та скорочення відтоку людського капіталу або «відтоку мізків», який став ще загрозливішим для нашої країни в останні роки. Для підприємств дедалі відчутнішим є брак кадрів, а збереження безпекових загроз перешкоджає інвестуванню. У свою чергу, прозорі механізми державного управління сприяють тому, що інвестори та міжнародні партнери охочіше інвестують у проекти, де задіяний висококваліфікований персонал. Як свідчать міжнародні рейтинги наша країна має потенціал для збереження людського капіталу. Так, У 2023 році в рейтингу Глобального інноваційного індексу Україна покращила свої показники, посівши 55-ту позицію серед 133 країн замість 57-ї у 2022 році, а також утримала 34-те місце серед 39 економік Європи. У 2024 році відбулося певне погіршення: Україна опустилася на 60-ту позицію серед 133 країн, зберігши при цьому 34-те місце серед 39 європейських економік [1].

Інвестиції у людський капітал мають мультиплікативний ефект, адже освіта й підготовка кадрів стимулюють технологічні зміни та підвищують загальну інноваційність економіки. Проте навіть найякісніші освітні системи не можуть гарантувати зростання, якщо відсутні прозорі канали взаємодії між державою, науковими установами й бізнес-середовищем. Прозорі процедури розподілу бюджетного фінансування, оприлюднення результатів досліджень і відкриті платформи для комунікації сприяють тому, що людський капітал використовується найбільш ефективно. Необхідно зазначити, що рівень прозорості українських компаній підвищується. Середній рівень розкриття інформації компаній України за показниками ESG становить: соціальні (права людини, трудові відносини, ланцюг постачання, відповідальне споживання, розвиток громад, лідерство керівництва й компанії) – 26,4%; екологічні – 36,6%, корпоративне управління – 27,7% [2], при цьому необхідно відмітити, що

підприємства з високим рівнем залучення людського капіталу більш прозорі та відкриті до інновацій.

Аналіз процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу на підприємствах з високим рівнем інноваційної активності свідчить про те, що наразі українські компанії недооцінюють свій інтелектуальний потенціал. Це, своєю чергою, призводить до зменшення загальної вартості підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Проблема недооцінки інтелектуального капіталу проявляється в тому, що більшість компаній орієнтуються на матеріальні активи та короткострокові фінансові результати, недооцінюючи вплив професійних знань персоналу, управлінських компетенцій і різноманітних нематеріальних ресурсів на ринкову капіталізацію [3].

Умови транспарентності значною мірою визначаються рівнем суспільної довіри, який формується на підставі передбачуваності та відкритості дій органів влади та бізнесу. За наявності інформаційної прозорості зменшується можливість маніпуляцій даними, посилюються механізми громадського контролю, а підприємства та наукові центри можуть ефективніше координувати власні зусилля у сфері професійної освіти й розробки інноваційних продуктів. Водночас, інституційна нестабільність і корупційні ризики роблять інвестиції у розвиток людського капіталу надто дорогими та невиправдано ризикованими, що знижує конкурентоспроможність країни у глобальному вимірі.

Таким чином, людський капітал в умовах транспарентного розвитку соціально-економічних систем стає вирішальним чинником економічного зростання та інноваційного прориву. Формування прозорих процедур освіти, підвищення її якості, ефективне державно-приватне партнерство забезпечують залучення та закріплення висококваліфікованих працівників, знижує транзакційні витрати й стимулює розробку інноваційних продуктів.

### **Список використаної літератури:**

1. The Global Innovation Index 2023 / Cornell University, INSEAD, WIPO. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>.
2. Індекс ESG прозорості компаній України. URL: [https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp\\_indeks\\_2020-FULL\\_ua\\_web.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_indeks_2020-FULL_ua_web.pdf).
3. Максименко Ж., Командровська В. Кореляційно-регресійний аналіз факторів формування та розвитку інтелектуального капіталу в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 4 (51), 2023. С.383-396.
4. Україна залишається у топ-10 найбідніших країн світу: URL: <https://glavcom.ua/news>.

**Московець Д. О.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (PhD)**  
**кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПРОРИВНИХ СТРАТЕГІЙ В СТОМАТОЛОГІЧНОМУ БІЗНЕСІ**

Концептуальні аспекти формування інноваційно-проривних стратегій у стоматологічному бізнесі набувають особливого значення за сучасних галузевих особливостей національної економіки.

Важливість вивчення інноваційних процесів зростає в умовах зростання ролі регіональних органів влади в реалізації науково-технічної та інноваційної політики на місцевому рівні, починаючи від розробки комплексних програм і закінчуючи вирішенням оперативних завдань поточної діяльності з реалізації науково-технічних інновацій в промисловому виробництві.[1]

Інноваційна стратегія розвитку підприємства визначається як комплекс управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на реалізацію сукупності заходів для вирішення ключових завдань і досягнення визначених цілей. Вона передбачає системний підхід до вдосконалення процесів управління, впровадження новітніх технологій та адаптації до змін ринкового середовища, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. [2]

Інновації є складовою проривної стратегії, адже вона спрямована на досягнення радикальних змін у діяльності організації через провадження інновацій та реалізацію нетрадиційних рішень. А, отже, інноваційно-проривна стратегія – це сукупність організаційно-управлінських рішень, орієнтованих на кардинальні зміни у функціонуванні бізнесу шляхом інтеграції інновацій і нестандартних підходів. Вона базується на системному вдосконаленні управлінських процесів, використанні передових технологій та адаптації до динамічних змін ринку, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги та довгостроковий розвиток.

Успішна реалізація інноваційно-проривних стратегій у бізнесі, як показує приклад Philips, може слугувати джерелом цінних уроків для стоматологічної галузі. У 2011 році під керівництвом Франса ван Хаутена Philips здійснила фундаментальну трансформацію, спрямовану на позбавлення застарілих активів і зосередження ресурсів на перспективних напрямках, таких як догляд за порожниною рота та охорона здоров'я. [3]

Першим кроком у інноваційно-проривній стратегії для стоматологічного бізнесу є виявлення та усунення застарілих напрямів діяльності, які більше не приносять доданої вартості. Для стоматології це може стосуватися традиційних

методів лікування, які можна замінити більш інноваційними технологіями, такими як цифрова діагностика, 3D-друк протезів і використання штучного інтелекту для планування лікування. Як і у випадку Philips, стоматологічні компанії можуть спрямувати свої ресурси в найбільш перспективні сфери. Це можуть бути інвестиції у вдосконалення послуг із догляду за порожниною рота, розробку нових продуктів для гігієни зубів або розширення доступу до стоматологічних послуг у регіонах, де попит на такі послуги зростає. Інноваційні підходи, правильне розподілення ресурсів та адаптація до ринкових умов, як показав досвід Philips, можуть перетворити навіть збитковий сегмент на джерело стійкого прибутку. У стоматологічному бізнесі такий підхід може не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити доступ до сучасних послуг для більш широкого кола клієнтів

Формування інноваційно-проривних стратегій в стоматології передбачає комплексний підхід, спрямований на досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг. (рис. 1)

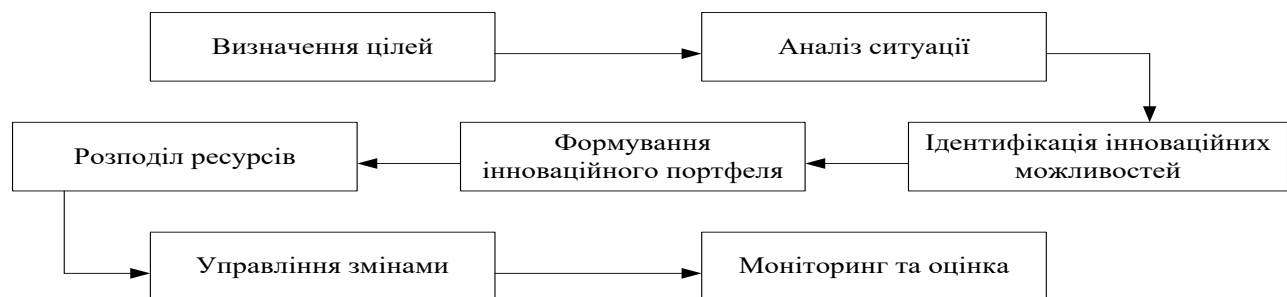


Рис. 1. Формування інноваційно-проривних стратегій в стоматологічному бізнесі

На першому етапі необхідно чітко визначити стратегічні цілі, які відповідають потребам ринку та внутрішнім можливостям компанії. Далі проводиться детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати потенційні інновації та сформувати інноваційний портфель. Важливим аспектом є оптимізація розподілу ресурсів, спрямованих на реалізацію інноваційних проектів. Для успішного впровадження інновацій необхідно створити сприятливе середовище, залучити персонал до процесу змін та забезпечити ефективний моніторинг та оцінку результатів.

Впровадження інновацій у стоматології може включати використання нових технологій, таких як CAD/CAM системи, 3D-друк, штучний інтелект, розробку нових матеріалів та методів лікування. Крім того, інновації можуть стосуватися організаційних аспектів бізнесу, наприклад, впровадження нових моделей взаємодії з пацієнтами, оптимізації робочих процесів та розвитку нових послуг. Завдяки інноваціям стоматологічні клініки можуть підвищити якість надання послуг, розширити спектр пропонованих процедур та зміцнити свою позицію на ринку.

Інноваційно-проривні стратегії, спрямовані на впровадження передових технологій, створення унікальних послуг та продуктів, а також оптимізацію бізнес-процесів, здатні значно підвищити конкурентоспроможність підприємств цього сектора.

### **Список використаної літератури:**

1. Чобіток В.І. Бобринцев П.В. Теоретично-методичні підходи до інноваційно-гнучкого управління підприємствами в сучасних умовах господарювання. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. Випуск 18(36), 2024. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-15).
2. Свідерський В. П., Пустова В. В. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. С. 468-477.
3. П'ять елементів проривної стратегії. *Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/5-elements-of-a-breakthrough-strategy.html>.

**Оленченко Д. В.,**  
**аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

### **АДАПТИВНО-ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища адаптивно-поведінкові стратегії стають ключовим інструментом антикризового управління підприємством. Ці стратегії дозволяють організаціям гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечувати стійкий розвиток в довгостроковій перспективі. Адаптивно-поведінкові стратегії являють собою комплекс управлінських рішень та дій, спрямованих на пристосування діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища з метою подолання кризових явищ та забезпечення стійкого функціонування. Як зазначає Яремко А.Д., «стратегія формування антикризового потенціалу підприємства являє собою комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризових явищ, нейтралізацію їх можливих наслідків, забезпечення високого рівня внутрішнього протистояння кризі при різних рівнях впливу зовнішнього середовища» [5]. Ключовою особливістю адаптивно-поведінкових стратегій є їх гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни. Це досягається за рахунок постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу потенційних

загроз та можливостей, а також розробки альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Ареф'єва О.В. підкреслює важливість адаптивного управління в контексті антикризового менеджменту, зазначаючи, що «адаптивне управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси для подолання кризових явищ» [2]. Формування адаптивно-поведінкових стратегій в рамках антикризового управління підприємством базується на кількох ключових принципах. По-перше, це принцип превентивності, який передбачає розробку заходів щодо попередження кризових явищ ще до їх виникнення. По-друге, принцип комплексності, що вимагає врахування всіх аспектів діяльності підприємства при розробці антикризових заходів. По-третє, принцип гнучкості, який забезпечує можливість швидкого коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Важливим аспектом реалізації адаптивно-поведінкових стратегій є формування відповідної організаційної культури та розвиток людського капіталу підприємства. Ареф'єв С.О. наголошує на важливості розвитку адаптаційного потенціалу персоналу, зазначаючи, що «здатність працівників швидко адаптуватися до змін та ефективно діяти в умовах невизначеності є ключовим фактором успішної реалізації адаптивно-поведінкових стратегій» [1].

Реалізація адаптивно-поведінкових стратегій в рамках антикризового управління підприємством передбачає використання різноманітних інструментів та методів. Це може включати реструктуризацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності, впровадження інноваційних технологій та продуктів. Важливо відзначити, що вибір конкретних інструментів залежить від специфіки діяльності підприємства, характеру кризових явищ та наявних ресурсів. Для реалізації даного аспекту підтримання стійкості підприємства має впровадження «організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості регіону в креативній економіці на основі потенціалоутворюючого простору на основі потенціалоутворюючого простору, як і будь-який інший механізм, має базуватися на сукупності принципів, які доцільно реалізувати при його формуванні на регіональному рівні. З цієї точки зору важливо досягти простоти підходу, яка б дозволила використовувати принципів у практичних цілях, оскільки регіональний рівень вимагає використання зручних та ефективних спрощених підходів до вирішення складних і багатограних проблем» [6, с. 351].

Ефективність адаптивно-поведінкових стратегій як інструменту антикризового управління значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та аналітичної підтримки прийняття рішень. Це вимагає створення ефективної системи моніторингу зовнішнього середовища, аналізу ризиків та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Таким чином, адаптивно-поведінкові стратегії є ефективним інструментом антикризового управління підприємством, що дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових



явищ, але й створювати нові можливості для розвитку та зростання. Їх успішна реалізація вимагає системного підходу, який включає аналіз зовнішнього середовища, розробку гнучких стратегій, формування адаптивної організаційної культури та розвиток людського капіталу підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єв С.О. Формування адаптивного управління на підприємстві в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 69-72.
2. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. 248 с.
3. Васюткіна Н.В., Карбовська Л. О., Братусь Г. А. Концептуальна модель інтеграції системи соціально-відповідального маркетингу в стратегію управління промисловим підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2019. № 2 (58). С.48-56.
4. Лепейко Т.І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *АГРОСВІТ*. 2024. № 13. С. 4-13. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.13.4
5. Яремко А.Д. Адаптивне управління стратегіями формування антикризового потенціалу підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 4. С. 148-158.
6. Khanin, S.; Dergaliuk, M.; Arefieva, O.; Murashko, M., Nusinova, O. 2022 Organizational-Economic Mechanism of Providing Sustainability of the Region's Development Based on the Impact of the Potential-Forming Space in Conditions of the Creative Economy Formation. *IJCSNS Science and Network Security*, 22 (2)6 348-356. URL: [http://ijcsns.org/07\\_book/html/202202/202202044.html](http://ijcsns.org/07_book/html/202202/202202044.html).

***Пікула Г. С.,***

***здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),***

***ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,***

***Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

***Щербина Є. В.,***

***здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),***

***ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,***

***Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ КОНСТРУКТИВНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ**

Інвестиційна привабливість країни – це здатність її економіки забезпечувати сприятливі умови для залучення інвестицій через наявність стабільного економічного середовища, надійної правової системи, доступу до ресурсів, висококваліфікованої робочої сили та мінімізації ризиків для інвесторів. Вона

базується на оцінці макроекономічних, політичних, соціальних та технологічних факторів. Інвестиційна привабливість економіки будь-якої країни у світі є одним із ключових факторів її економічного розвитку. В умовах глобальних економічних і політичних викликів інвестиційна привабливість стає важливим індикатором здатності держави залучати іноземні та внутрішні інвестиції, необхідні для модернізації виробництва, розвитку інфраструктури, технологічного прогресу та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

В Україні інвестиційна привабливість зазнає значних змін під впливом конструктивної дестабілізації, викликаной не лише зовнішніми факторами, але й внутрішніми проблемами, що потребують вирішення. Основною проблемою для економіки сьогодні є війна – повномасштабне вторгнення росії на територію України, яке тягне за собою багато казуальних та ваговитих проблем.

Вплив конструктивної дестабілізації на економіку України є важливішою проблемою сьогодення, яка потребує організаційного, компіляційного підходу. Інструктивна дестабілізація – це процес, коли політичні чи економічні зміни, спрямовані на позитивні перетворення, у певний момент можуть викликати тимчасові дестабілізаційні явища в економіці та соціумі.

В Україні конструктивна дестабілізація включає такі аспекти: політична нестабільність (конфлікти, зміни урядів, непередбачуваність політичних рішень тощо); війна (бойові дії значно впливають на економічну ситуацію та інвестиційну привабливість країни); економічні та соціальні реформи (реформи в податковій, банківській системі, ринку праці можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на економіку в короткостроковій перспективі).

Незважаючи на складну ситуацію, Україні вдалося утримати певний рівень інвестиційної привабливості завдяки ряду позитивних факторів. Україна має значний потенціал у видобутку природних ресурсів, зокрема вугілля, металів, зернових культур, що приваблює інвесторів, особливо в аграрний сектор.

Україна є важливим транзитним коридором для перевезення товарів між Європою та Азією, що сприяє розвитку інвестицій в інфраструктуру. Наявність висококваліфікованої робочої сили в таких галузях, як ІТ, інженерія, а також відносно низька вартість праці є важливим чинником для інвесторів.

Однак в умовах конструктивної дестабілізації існують значні виклики для залучення інвестицій: часті зміни в уряді, нестабільні політичні рішення, що не дають чітких сигналів інвесторам; низька довіра до інститутів; корупція; неефективне правозастосування та слабка судова система знижують рівень довіри до економічних інститутів.

Для покращення інвестиційної привабливості в умовах конструктивної дестабілізації Україні необхідно здійснити ряд кроків: розвиток стабільних політичних інститутів і передбачуваних політичних рішень; створення ефективної системи правосуддя та заходи щодо ліквідації корупції сприятимуть підвищенню

довіри інвесторів; підвищення ефективності транспортної та енергетичної інфраструктури через залучення іноземних інвестицій; підтримка інноваційних секторів, таких як ІТ, стартап-екосистеми та підтримка високих технологій.

Інвестиційна привабливість української економіки в умовах конструктивної дестабілізації залишається на середньому рівні. Незважаючи на наявність суттєвих викликів, таких як військовий конфлікт і політична нестабільність, Україна має значний потенціал для розвитку завдяки природним ресурсам, географічному розташуванню та конкурентоспроможній робочій силі. Для залучення інвестицій необхідно здійснювати політичні, економічні та правові реформи, які сприятимуть створенню стабільного інвестиційного клімату та зменшенню ризиків для інвесторів.

### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Синергія управлінських ефектів в аспекті забезпечення оптимального рівня транспарентності розвитку промислових підприємств на основі тестування наявності  $\beta$ -конвергенції. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-58-63>.

2. Зайцева А.С. Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Збір наук. праць. УкрДУЗТ, 2023. № 84. С. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301236>.

**Пилипенко Г. М., д.е.н., професор,  
професор кафедри туризму та економіки підприємства,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро**

**Ржевін О. Є.,  
аспірант кафедри туризму та економіки підприємства,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро**

**Юденко В. І.,  
аспірант кафедри туризму та економіки підприємства,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро**

### **ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЇ ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ**

Сучасні умови соціально-економічного розвитку вимагають від компаній постійної уваги до тих чинників, які визначають їх успішний розвиток в нестабільному ринковому середовищі. Трансформація економіки, її перехід до моделі, заснованої на знаннях, унеможливлюють максимізацію прибутків

традиційними способами. Інноваційність стає необхідною складовою діяльності підприємств і запорукою їхньої конкурентноспроможності.

Усвідомлення важливості інновацій для успішної діяльності бізнесу, інвестування в інноваційні процеси підприємства не є достатньою умовою для його перетворення на інноваційну компанію. Останнє вимагає розуміння характеру інноваційної діяльності, яка кардинальним чином змінилася в умовах Індустрії 4.0. Раніше вважалося, що інноваційний процес складається із послідовного проходження чотирьох фаз, а саме: фундаментальних і прикладних досліджень, виробництва та комерціалізації. З метою досягнення більшої ефективності усі ці стадії мали поєднуватися у межах компаній і концентруватися в одному місці. У подальшому виявилось, що інновації вимагали взаємодії не лише з агентами всередині фірми, але й співпраці з іншими учасниками економічних процесів. Тому в наступне десятиліття традиційний лінійний підхід було замінено на нові моделі, які пов'язали між собою бізнес, дослідницькі установи і ринок [1].

В реаліях сьогодення народження ідей, поява винаходів та їхня комерціалізація не є індивідуальним процесом, а реалізується на основі тісної взаємодії між фірмами, університетами та державними установами. У першому випадку формується замкнута інноваційна система, в якій інновації залежать від дослідницького потенціалу самої компанії та її спроможності контролювати інтелектуальну власність. У другому – реалізується процес відкритих інновацій, який передбачає тісну співпрацю з провідними фахівцями й організаціями, участь у взаємному обміні продуктами інтелектуальної власності.

В сучасному інформаційно насиченому середовищі компанії більше не можуть дозволити собі повністю покладатися на власні ідеї для просування свого бізнесу, а також не можуть обмежити свої інновації одним шляхом до ринку. У результаті, традиційна модель інновацій, яка була здебільшого зосереджена на внутрішньому бізнесі і замкнута від зовнішніх ідей та технологій, стає застарілою. На її місці з'являється нова парадигма, «відкриті інновації», яка стратегічно використовує внутрішні та зовнішні джерела ідей і виводить їх на ринок різними шляхами. Засновник цієї парадигми Г. Чесборо наголошує, що чим більш широкими є зв'язки суб'єктів із представниками зовнішнього середовища (університети, постачальники, конкуренти), тим більше вони мають можливостей для продукування нових ідей [2].

Отже, компанія щоб бути успішною в інноваційному сенсі має слідувати концептуальним підходам моделі відкритих інновацій: взаємодіяти з великою кількістю споживачів, щоб зрозуміти їхні дійсні потреби, активно співпрацювати з місцевими постачальниками, виробниками і торгівельними організаціями, тобто вибудовувати своєрідний ланцюг зацікавлених сторін. Саме ці контакти і співпраця дозволяють компаніям досягти успіхів у продукуванні інновацій.

## Список використаної літератури:

1. Rothwell P. Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s. *R&D Management*. 1992. № 22. С. 221-239.
2. Chesbrough, H., Vanhaverbeke W., West J. Open innovation: researching a new paradigm. UK : Oxford University Press. 2006. 373 p.

*Полішко Т. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІЗУ ЧУТЛИВОСТІ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙ

Розробка і впровадження інвестиційного проекту передбачає оцінку ефективності інвестицій за показниками чистої теперішньої вартості проекту (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу рентабельності інвестиційного проекту (PI) та ін. Для розрахунків використовуються прогнозні показники, які можуть мати відхилення під час реалізації проекту. «Керівництво з аналізу витрат і вигод інвестиційних проєктів» [1] Європейської Комісії рекомендує при проведенні аналізу витрат і вигод (СВА) розглядати різні сценарії розвитку подій на перспективу і визначати чи є загроза зменшення ефективності інвестицій у разі песимістичного сценарію. Аналіз чутливості (сенситивний аналіз) – це один із інструментів оцінки різних сценаріїв. Він дозволяє визначити наскільки зміняться показники NPV або IRR при відхиленні однієї із змінних проєкту від прогнозних показників за умови, що всі інші параметри проєкту не змінюються.

Аналіз починається з вибору факторів, щодо яких розробник інвестиційного проєкту не має однозначного судження. Дослідження проводилося для залізничного транспорту. Ключовими чинниками для проєктів реконструкції залізничних ліній є розмір інвестицій, компоненти собівартості перевезень, дохідні ставки, ставки дисконтування, час будівництва та введення в дію основних засобів, обсяги перевезень, серед яких окремо можуть бути виділені обсяги транзиту, експорту, імпорту, або перевезення окремих видів вантажів. Для кожного параметру встановлюються номінальні і граничні межі значень невизначених факторів. За 100% приймається розрахункове значення, для нижньої межі беремо найменше можливе значення, для верхньої межі – найбільше можливе значення щодо розрахункового.

Далі розраховується ключовий показник для всіх обраних граничних значень невизначених факторів і будуються графіки чутливості параметрів, які

показують на скільки процентів зміниться величина ключового показника ефективності при зміні факторів на  $\pm 5\%$ ,  $\pm 10\%$ ,  $\pm 20\%$ . Аналіз розрахунків показав, що витратні ставки, розмір пасажирського руху, ставка дисконтування суттєво не впливають на величину внутрішньої норми дохідності і чистої теперішньої вартості. Найсуттєвіший вплив мають дохідні ставки, розмір вантажного руху і обсяг інвестицій. Залежність внутрішньої норми дохідності від цих ключових параметрів показано в таблиці 1.

Таблиця 1. Вплив ключових параметрів на величину внутрішньої норми дохідності

| Рівні варіювання | Ключові параметри |               |            |
|------------------|-------------------|---------------|------------|
|                  | дохідні ставки    | вантажний рух | інвестиції |
| 90%              | -3,38%            | -3,38%        | 2,90%      |
| 95%              | -1,45%            | -1,45%        | 1,45%      |
| 100%             | 0,00%             | 0,00%         | 0,00%      |
| 105%             | 1,45%             | 1,45%         | -1,45%     |
| 110%             | 2,90%             | 2,90%         | -2,90%     |

Для цих показників побудовано графік чутливості (рис. 1).

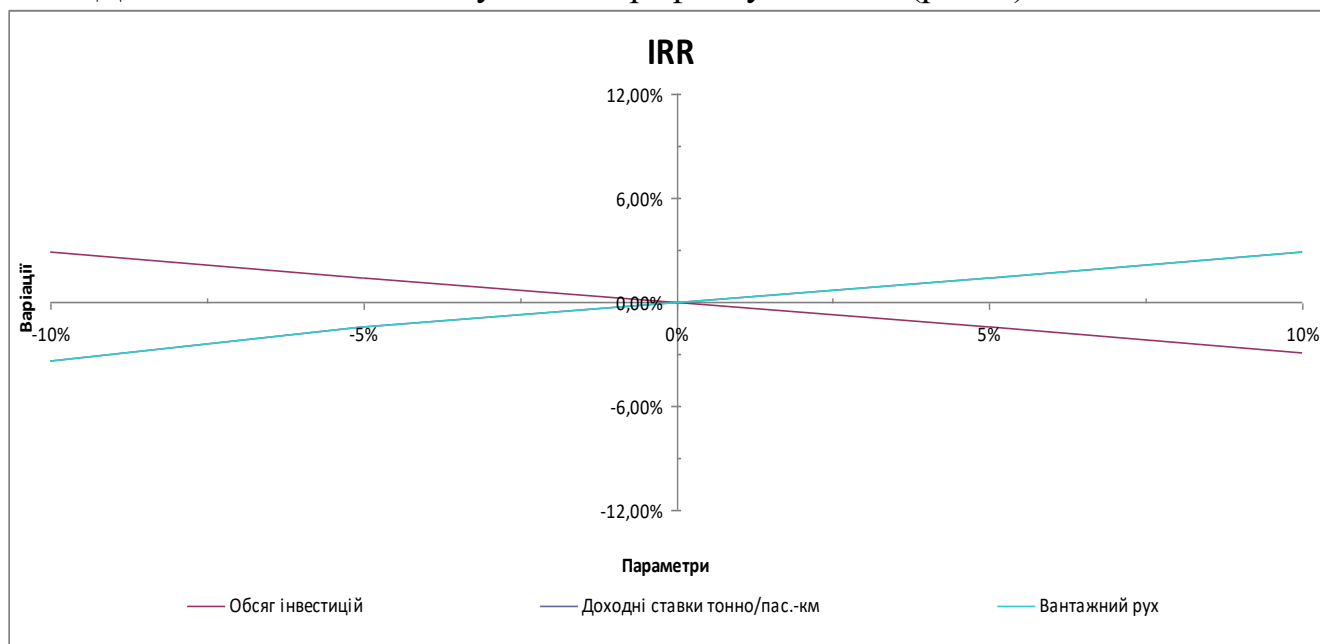


Рис. 1. Графік чутливості IRR до ключових параметрів

Розрахунки показали, що внутрішня норма дохідності найбільш чутлива до розмірів перевезень і дохідних ставок. Для подальшого аналізу розіб'ємо загальний обсяг перевезень на види перевезень і встановимо чутливість обсягу перевезень від його складових (табл. 2).

Таблиця 2. Вплив видів перевезень на загальний обсяг перевезень

| Рівні варіювання | Види перевезень |        |         |         |                              |
|------------------|-----------------|--------|---------|---------|------------------------------|
|                  | експорт         | імпорт | транзит | місцеві | інтермодальні та контейнерні |
| 80%              | -11,24%         | -1,19% | -6,91%  | -0,40%  | -0,29%                       |
| 90%              | -5,62%          | -0,60% | -3,46%  | -0,20%  | -0,15%                       |
| 100%             | 0,00%           | 0,00%  | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%                        |
| 110%             | 5,62%           | 0,60%  | 3,46%   | 0,20%   | 0,15%                        |
| 120%             | 11,24%          | 1,19%  | 6,91%   | 0,40%   | 0,29%                        |

Із аналізу чутливості видно, що найбільший вплив на обсяги перевезень мають експортні і транзитні перевезення. При зміні обсягів експорту на 10% загальний обсяг перевезень зміниться на 5,61%. При зміні транзиту на 10% загальний обсяг перевезень зміниться на 3,45%.

Під час виконання економічної оцінки інвестицій аналіз чутливості дозволяє визначити фактори, які можуть суттєво вплинути на ефективність інвестиційного проєкту у разі відхилення ключових параметрів від прогнозних показників. На ці фактори необхідно звернути особливу увагу розробників і виконавців з метою скорочення ризиків при реалізації інвестиційного проєкту.

### Список використаної літератури:

1. European Commission (2015), Guide to cost-benefit analysis of investment projects (Economic appraisal tool for cohesion policy 2014-2020). URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/studies/cba\\_guide.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/cba_guide.pdf). DOI: 10.2776/97516.

**Попов С. І.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Відомо із теорії менеджменту, що функція контролю є обов'язковою для всіх підприємств якщо вони розраховують на довгостроковий термін діяльності. Постійний контроль за роботою підприємства, особливо коли це виробниче підприємство великої корпорації, яке працює в багатьох країнах, є одним з інструментів досягнення оперативних і стратегічних цілей корпорації. Як

інструмент операційного контролю система збалансованих показників концентрується на ключових показниках ефективності для контролю та оцінки ефективності роботи у міру просування організації до поставленої мети [1]. Методологічні та практичні аспекти розробки і впровадження системи збалансованих показників в діяльність підприємства були досліджені та поглиблені в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, таких, як: Р. Каплана, Д. Нортон, Т.В. Батанової та інших. Проте окремі питання щодо впровадження та застосування системи збалансованих показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку [2].

На прикладі українського виробничого підприємства «Амкор СК Україна» розглянемо практичне застосування збалансованої системи показників для управлінських цілей.

У систему щомісячних збалансованих показників входять показники, що належать до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Так, розглянемо основні показники для щомісячної звітності що до показників системи збалансованих показників:

1. Стосовно клієнтів – По кожному клієнту (юніт працює на ринку B2B) готується інформація по місячним показникам: своєчасній доставці замовлень згідно узгоджених термінів та кількість повернень чи рекламаций по замовленням: DIFOTIS (Delivery in Full on Time in Spec).

2. По фінансам: щомісячно порівнюються фактичні та бюджетні дані:

- Продажів загалом та по клієнтам;
- EBIT (EBIT = Чистий прибуток + Відсоток (відсоткові витрати - відсоткові доходи) + Податок на прибуток);
- ROS (рентабельність продажів);
- Net cash flow (чистий грошовий потік, під яким мається різниця між надходженням та вибуттям коштів підприємства);
- Просрочена дебіторська заборгованість клієнтів;
- Вартість запасів готової продукції, сировини, напівфабрикатів, запасних частин, інших матеріалів.

3. Внутрішні бізнес-процеси: порівнюються фактичні показники з цільовими та з фактичними показниками попереднього року по наступним параметрам кожних виробничих ліній:

- Рівень відходів;
- Середня швидкість (рис.1);
- Середній розмір замовлення;
- Середній час на зміну замовлення.



| Plant Code | Machine | Speed UoM | Machine Type            | TRG    | Waste Month | Waste YTD | Trn d  | PY   | TRG  | Setup Time Month | Setup Time YTD | Trn d   | PY      | TRG     | Speed Month | Speed Time YTD | Trn d | PY |
|------------|---------|-----------|-------------------------|--------|-------------|-----------|--------|------|------|------------------|----------------|---------|---------|---------|-------------|----------------|-------|----|
| Total      |         |           |                         | 10,48% | 9,75%       | 9,70%     | 8,04%  | 2,65 | 2,35 | 2,41             | 2,68           | 154 482 | 126 198 | 132 541 | 157 160     |                |       |    |
|            | Total   |           |                         | 10,48% | 9,75%       | 9,70%     | 8,04%  | 2,65 | 2,35 | 2,41             | 2,68           | 154 482 | 126 198 | 132 541 | 157 160     |                |       |    |
| ASCUK      | R23     | hlc       | L650/67 Rotary or equiv | 5,96%  | 7,20%       | 5,98%     | 6,62%  | 2,50 | 2,01 | 2,06             | 2,46           | 198 963 | 165 618 | 182 189 | 183 610     |                |       |    |
|            | RA1     | hlc       | L820 FB or equiv        | 15,00% | 12,74%      | 15,99%    | 18,72% | 2,80 | 2,75 | 2,88             | 4,04           | 101 139 | 94 111  | 76 381  |             |                |       |    |

Рис.1. Зразок звіту виробничих показників

Також обов'язково звітується інформація по безпеці праці:

- Кількість днів без травматизму (від останнього випадку);
- Кількість небезпечних випадків, які усунені;
- Кількість спалахів розчинників від статичної електрики при виробництві.

#### 4. Навчання та зростання:

- Кількість персоналу по категоріям;
- Відсоток плинності персоналу;
- Фактичні сплачені капітальні інвестиції.

Таким чином, у сучасному бізнес- середовищі діяльності підприємств, яке характеризується високим ступенем невизначеності, вирішальне значення для своєчасних управлінських рішень має практичне використання аналітичних засобів отримання показників функціонування підприємства.

Одним із найбільш перспективних аналітичних засобів є система збалансованих показників, що дозволяє співвіднести між собою фінансові і нефінансові показники і ефективно керувати підприємством для досягнення стратегічних цілей.

### Список використаної літератури:

1. Raef Lawson, Toby Hatch, Denis Desroches «Scorecards Best practice Design, Implementation, and Evaluation» John Wiley & Sons, Inc. 2008.
2. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. № 12, 2015.

**Самородов Б. В., д.е.н., професор,  
проректор,**

*Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Половинко Б. С.,  
аспірант,**

*Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНІСНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ**

Стратегічна важливість формування механізму фінансово-бюджетних відносин у забезпеченні розвитку регіону зумовлена необхідністю подолання наслідків непрямих фінансових втрат вітчизняної економіки, що за оцінками KSE Institute оцінюються на рівні 1,164 трлн. дол втратами виторгу і 385,7 млрд дол доданої вартості [1]. Збитки Харківської області, що перевищують 30 млрд дол, вимагають цілісного та інтегрованого підходу до управління фінансовими ресурсами для відновлення регіону та забезпечення його стійкого розвитку. В процесі ефективного відновлення та зміцнення громад важливого значення набуває діяльнісно-логістичний підхід, який дозволив інтегрувати фінансові, адміністративні та економічні процеси для досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіону [2]. Пріоритетні напрями оновленої стратегії розвитку Харківської області до 2027 року [3] відповідають засадам Плану внутрішньої стійкості Президента України [4], де важливими є забезпечення безпеки, відновлення інфраструктури, покращення якості життя населення та створення умов для повернення людей на рідну землю. В умовах значних економічних та соціальних втрат ключовими стратегічними орієнтирами стають питання ефективного використання фінансових ресурсів, відновлення житла, модернізації об'єктів освіти й медицини, а також посилення обороноздатності регіону. З урахуванням пунктів Плану внутрішньої стійкості України [4], важливо вибудувати таку фінансово-бюджетну політику, яка стане інструментом комплексної відбудови регіону, підтримки місцевого бізнесу, залучення іноземних інвестицій та посилення кооперації з міжнародними партнерами. Провідні фахівці приділяють значну увагу адаптації фінансової системи регіонів до безпекових ризиків, що супроводжують процеси відновлення громад [5]. Критичними є виклики, спричинені значним скороченням доходів місцевих бюджетів (до 70-90% у прифронтових районах) та зростанням видатків на соціальні потреби та підтримку ВПО на 35-40% [6], що потребує пошуку інноваційних рішень до збалансування інтересів всіх учасників бюджетного

процесу та розробки ефективного фінансово–бюджетного інструментарію трансформації фінансових ресурсів за умови оптимального їх розподілу. Це вимагає стратегічного планування, ефективного використання наявних ресурсів та адаптації фінансових механізмів до умов кризи [7]. У цьому контексті особливої уваги заслуговує діяльнісно-логістичний підхід, який дозволив інтегрувати сучасний інструментарій механізму фінансово-бюджетних відносин у процеси стратегічного планування та реалізації завдань регіонального розвитку, що забезпечить необхідний рівень стійкості, адаптивності та ефективності застосування фінансово-бюджетних важелів в процесі відбудови регіону.

Таким чином, оптимальним рішенням задля підвищення рівня обґрунтованості та практичної реалізації програм регіонального розвитку може стати формування механізму фінансово-бюджетних відносин на засадах діяльнісно-логістичного підходу, що являє собою комплекс методів, інструментів та важелів управління, інтегрованих із сучасними концепціями логістики та діялісного підходу, і забезпечує ефективний інформаційно-аналітичний супровід процесу оптимізації розподілу бюджетних ресурсів. Ключовою метою механізму фінансово-бюджетних відносин на засадах діялісно-логістичного підходу є створення умов для забезпечення економічних і соціальних благ населення регіону з урахуванням як актуальних умов життєзабезпечення, так і довгострокових потреб. Стратегічні пріоритети економічного відновлення, а також динамічні умови соціального середовища, що формуються під впливом ринкової кон'юнктури, політичних та технологічних чинників, обумовлюють необхідність використання широкого спектра фінансово-бюджетних інструментів і регуляторних засобів. Вони спрямовані на розвиток регіональної інфраструктури, стимулювання підприємницької активності, реалізацію соціальних програм підтримки та розбудови людського капіталу, збільшення інвестицій в інновації та освіту, а також на активізацію інвестиційних потоків і прискорення економічного відновлення регіонів країни.

### **Список використаної літератури:**

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки України. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24\\_Losses\\_Report-ua.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf).
2. Самородов Б.В., Половинко Б.С. Видатки бюджету у сприянні розвитку регіону: діялісно–логістичний підхід, аналітико–методичне забезпечення. *Наукові перспективи*. № 11 (41). 2023. С. 667-685. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-667-684](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-667-684).
3. Оновлюємо стратегію розвитку Харківської області до 2027 року URL: <https://fb.watch/xjIVyRkKFg/>.
4. План внутрішньої стійкості Президента України URL: <https://surl.li/flemhl>.
5. Глущенко О., Швайко М., Єрмоєнко Р. Фінанси місцевого самоврядування у воєнних умовах: сучасні тенденції виклики проблеми та шляхи розвитку. *Herald of Khmelnytskyi*

*National University. Economic Sciences*, 2024. №332(4). С. 293-297. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-44>.

6. Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року. URL: <https://decentralization.ua/news/18256>.

7. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.]; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 78 с.

**Ромашко О. М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ**

**Шешурак А. І.,  
здобувач вищої освіти,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ**

## **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО СУТНОСТІ ЦІННИХ ПАПЕРІВ**

Унаслідок економічних змін останніх років на ринку цінних паперів України зросла роль комерційних банків, які виступають універсальними фінансовими установами, здатними здійснювати широкий спектр операцій на фінансовому ринку. Цінні папери для банків стають інструментом досягнення стратегічних цілей їхньої діяльності. Активність банків у сфері операцій із цінними паперами стимулюється як привабливістю їх високої доходності, так і зменшенням ролі традиційного банківського кредитування.

Визначення цінного паперу закріплене в законодавстві України, табл. 1. Ці визначення підкреслюють юридичну природу цінного паперу, його здатність засвідчувати права власника та порядок їх передачі. По суті, визначення у Цивільному кодексі [1] та Законі України [3] є тотожними.

З даних визначень випливає, що для будь-якого цінного паперу характерними є наступні ознаки:

- майновий характер – засвідчують права власника на отримання майнових благ (доходів, частки в капіталі тощо);
- формальність – випускаються за встановленою формою з дотриманням правових норм;
- змінність власника – можуть передаватися іншим особам.

Таблиця 1. Законодавча сутність цінних паперів

| Цивільний кодекс України [1]                                                                                                                                                                                                 | Господарський кодекс України [2]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [3]                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стаття 194. Поняття цінного паперу                                                                                                                                                                                           | абзац 2 частини 1 Статті 163. Цінні папери та їх види                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | абзац 1 частини 1 Статті 8. Цінні папери та їх класифікація                                                                                                                                                                     |
| Цінним папером є документ (електронний документ), що посвідчує майнові та інші права його власника, які виникають внаслідок вчинення одного чи кількох правочинів (емісії або видачі цінного папера), та має грошовий вираз. | Цінним папером є документ установленної форми з відповідними реквізитами, що посвідчує грошове або інше майнове право, визначає взаємовідносини емітента цінного папера (особи, яка видала цінний папір) і особи, яка має права на цінний папір, та передбачає виконання зобов'язань за таким цінним папером, а також можливість передачі прав на цінний папір та прав за цінним папером іншим особам. | Цінний папір – це документ (електронний документ), що посвідчує майнові та інші права його власника, які виникають внаслідок вчинення одного чи декількох правочинів (емісії або видачі цінного папера), та має грошовий вираз. |

Крім того цінним паперами властиві ще й такі ознаки [4; 5]:

- Ліквідність – доступні для обігу на фінансових ринках;
- Функціональність – слугують для залучення капіталу, інвестування чи забезпечення боргових зобов'язань.

Залежно від мети випуску та функцій, цінні папери трактуються з кількох позицій – як економічна категорія, юридична та фінансова. Проте науковці [6; 7] вважають, що цінні папери виконують також важливі функції як з соціальної, так і з макроекономічної позиції.

Це дозволило нам запропонувати підхід до оцінки ролі цінних паперів у забезпеченні фінансової стабільності на основі мультиаспектного аналізу, що включає економічний, юридичний, фінансовий та соціально-економічний контексти, рис. 1.

Отже, аналіз законодавчих визначень цінних паперів свідчить про їхню формальність, майновий характер і можливість передачі прав, що робить їх ефективним інструментом у ринковій економіці. Додаткові характеристики, такі як ліквідність та функціональність, забезпечують їм важливу роль у стабілізації економіки та реалізації стратегічних цілей діяльності банків. Їх сутність можна розглядати з кількох позицій – економічної, юридичної, фінансової та соціально-економічної, що підкреслює їхню багатогранність та значущість для розвитку фінансового ринку.

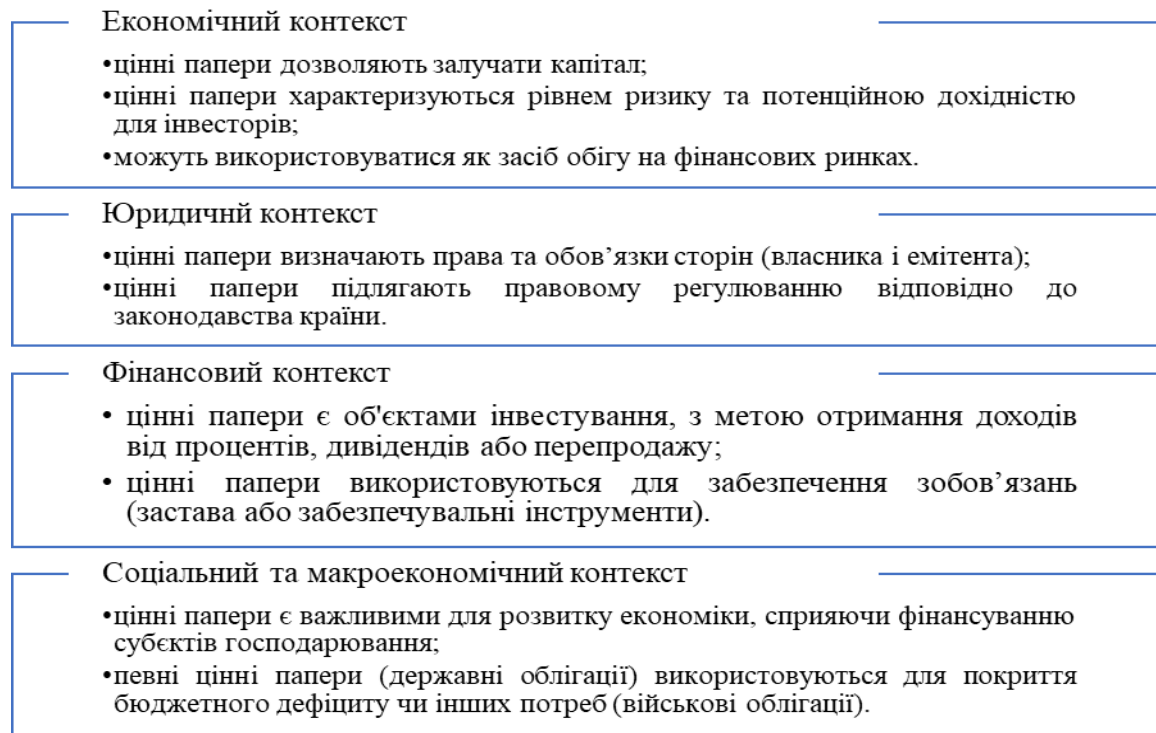


Рис. 1. Різномасштабність цінних паперів

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 5; 6; 7]

## Список використаної літератури:

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV (редакція 03.09.2024р.). URL: [https://protocol.ua/ua/tsivilniy\\_kodeks\\_ukraini\\_stattya\\_194/](https://protocol.ua/ua/tsivilniy_kodeks_ukraini_stattya_194/)
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: [https://kodeksy.com.ua/gospodars\\_kij\\_kodeks\\_ukraini/statja-163.htm](https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-163.htm)
3. Закон України Про ринки капіталу та організовані товарні ринки від 23.02.2006 № 3480-IV (редакція 10.10.2024р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
4. Грабар Н. М. Правове регулювання цінних паперів як об'єктів цивільних правовідносин. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 1. С. 157-160. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3283>
5. Кашена Н. Б., Порсюрора І. П. Операції підприємства з цінними паперами: організаційно-методичні аспекти обліку, аналізу і аудиту : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С. 2021. 355 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11453/1/oblik\\_analiz\\_audyt\\_2021\\_M.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11453/1/oblik_analiz_audyt_2021_M.pdf)
6. Богріновцева Л. М., Ключка О. В. Особливості розвитку ринку державних боргових цінних паперів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14>.
7. Котик О. В. Клим'юк Ю. Ю. Особливості випуску та розміщення державних цінних паперів. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 1 (101). С. 42-55. URL: [file:///C:/Users/lesya/Downloads/Ve1015%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lesya/Downloads/Ve1015%20(1).pdf).

**Самітов Р. О.,  
аспірант,**

*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Важливість управління розвитком суб'єктів господарювання за допомогою інноваційно-інвестиційних проектів, оскільки вони визначають ступінь впливу науково-технічного процесу на економічні зміни, в наслідок чого можна говорити про ріст ефективності підприємства.

Сутність управління розвитком суб'єктів управління на основі принципів формування, становлення та розвитку забезпечує можливість врахування внутрішніх та зовнішніх чинників, що здійснюють вплив на ефективність діяльності та сталий розвиток підприємств. Врахування інноваційно-інвестиційного спрямування дозволяє вирішити протиріччя між різноманітними суб'єктами і об'єктами управління, в наслідок чого доцільно реалізувати правила поведінки та використовувати економічні закони, що є необхідними у даному напрямі розвитку при здійсненні стратегічного і тактичного управління.

Такий підхід при управлінні суб'єктами управління дає можливість використовувати інноваційну модель розвитку підприємства, що є дійсно дієвим при виконанні комплексного аналізу з метою оцінки ефективності його діяльності. Доцільно зазначити, що з метою оцінювання ефективності діяльності підприємства передусім доцільно передбачити всі чинники як зовнішні, так і внутрішні, на основі яких можливо моделювати збалансовану систему показників за чіткою структурованою формою.

Дана збалансована система показників базується на визначенні чотирьох складових ефективності, що враховують результати роботи із споживачами, оцінку внутрішнього середовища та трудові ресурси, результат яких дозволяють логічно систематизувати за різними аспектами діяльності.

Показники загальної ефективності охоплюють загальні показники діяльності підприємства, до яких включають фінансові результати, рентабельність, зростання та конкурентоспроможність.

Показники роботи із споживачами дозволяють оцінювати рівень задоволення споживачів, лояльність, якість обслуговування, а також ефективність маркетингових та продажних стратегій.

Показники внутрішнього середовища аналізують показники внутрішніх процесів, структуру управління, організаційні зміни, що здійснюють вплив на інноваційний розвиток підприємства.

Показники трудових ресурсів забезпечують оцінку ефективності використання людських ресурсів, зокрема: мотивацію працівників, рівень кваліфікації, корпоративну культуру та взаємодія між працівниками.

Комплексне визначення ефективності в умовах цифровізації економіки вирішує завдання у яких саме сферах є найбільший потенціал, де можна отримати найкращі результати в наслідок інноваційних рішень, що забезпечує визначення пріоритетів стратегічного розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Андрієнко М. М., Чолак А. В. Значення інноваційно-інвестиційного розвитку для підвищення іміджу транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії: наук. журнал*. Одеса: Причорн. наук.-досл. ін-т економіки та інновацій. № 59-1. 2020. С. 86-91 URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/59\\_1\\_2020/16.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/16.pdf)
2. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки: наук. журнал*. № 1 (81). 2023. С. 157-163. URL: [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=1494](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494).
3. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. № 1 (46). 2023. С. 31-37. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>.
4. Васюткіна, Н., Андрієнко, М., Самітов, Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (49). 2024. С. 15-22. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/929>.

**Столяр Б. Б.,**  
**аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

### **РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних умовах динамічного бізнес-середовища інвестиційна діяльність підприємств супроводжується значними ризиками. Ефективне управління цими ризиками є ключовим фактором успішної реалізації інвестиційних проєктів та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Дана робота присвячена аналізу основних видів інвестиційних ризиків та розробці стратегій їх мінімізації. Інвестиційні ризики можна визначити як ймовірність виникнення непередбачених фінансових втрат в процесі інвестиційної діяльності підприємства. Вони є



невід'ємною частиною будь-якого інвестиційного проекту і можуть суттєво вплинути на його результати.

Фінансові ризики пов'язані з можливістю втрати фінансових ресурсів або недоотримання прибутку. Економічні ризики обумовлені змінами в економічному середовищі, такими як економічні кризи, зміни в оподаткуванні, коливання попиту. Політичні ризики пов'язані зі змінами в політичній ситуації, що можуть вплинути на інвестиційний клімат. Технологічні ризики виникають через швидкі технологічні зміни, що можуть призвести до морального старіння обладнання або продукції. Для ефективного управління інвестиційними ризиками Майорова Т.В. пропонує використовувати різні стратегії їх мінімізації [3]. Основні з них включають диверсифікацію інвестиційного портфеля, страхування ризиків, створення резервних фондів, хеджування, ретельний аналіз та оцінку інвестиційних проектів, постійний моніторинг та контроль, використання реальних опціонів. Управління фінансовими ризиками підприємства – це система заходів щодо їх ідентифікації, оцінки, запобігання та страхування. «Основною метою управління фінансовими ризиками є мінімізація пов'язаних з ними фінансових втрат. Відповідно до цієї мети підприємство розробляє спеціальну політику управління фінансовими ризиками» [4, с. 52].

Страхування ризиків дозволяє підприємству перекласти частину відповідальності на страхову компанію. Створення резервних фондів забезпечує наявність додаткових ресурсів для покриття можливих втрат. Хеджування використовується для захисту від фінансових ризиків, таких як зміни валютних курсів або цін на сировину. Підприємству необхідно розробити систему управління ризиками, яка б включала ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку ймовірності та потенційного впливу кожного ризику, розробку стратегій мінімізації ризиків, впровадження цих стратегій, постійний моніторинг та оцінку ефективності управління ризиками. Інвестиційні ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства.

Ефективне управління цими ризиками є ключовим фактором успішної реалізації інвестиційних проектів та забезпечення стабільного розвитку компанії. Використання комплексного підходу до управління ризиками, що включає їх ідентифікацію, оцінку та розробку стратегій мінімізації, дозволяє підприємству не лише захистити свої інвестиції, але й створити додаткові конкурентні переваги. «Зокрема, інтеграція проектування управління та моніторингу дозволяє систематично перевіряти певні припущення, здатні адаптуватися та навчатися. Це визначення може бути розширене: тестування припущень про систематичні спроби різних дій для досягнення бажаного результату [1, с. 89].

Інвестиційні ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони виникають у процесі реалізації будь-яких інвестиційних проектів. Ефективне управління цими ризиками є не лише

інструментом захисту інвестицій, але й важливим чинником забезпечення стабільного розвитку компанії, її стійкості до змін зовнішнього середовища та здатності досягати стратегічних цілей. Ідентифікація ризиків дозволяє підприємству визначити можливі загрози для інвестиційної діяльності, серед яких можуть бути фінансові, операційні, ринкові та регуляторні ризики. Оцінка ризиків є наступним етапом, під час якого здійснюється аналіз ймовірності виникнення ризиків та потенційного впливу на результати інвестиційного проєкту. Цей етап є важливим для прийняття обґрунтованих рішень, які дозволяють уникнути значних втрат.

Розробка стратегій мінімізації ризиків є ключовим елементом комплексного підходу до управління ризиками. Такі стратегії можуть включати диверсифікацію інвестиційного портфеля, використання страхових механізмів, хеджування, укладання контрактів із фіксованими умовами та впровадження інноваційних технологій для моніторингу ризиків у режимі реального часу. Дамодаран А. наголошує на важливості комплексного підходу до управління інвестиційними ризиками [5]. Управління інвестиційними ризиками дозволяє підприємству не лише захистити свої активи, а й створити додаткові конкурентні переваги, такі як підвищення довіри з боку партнерів та інвесторів, зменшення витрат, пов'язаних із ризиковими подіями, і поліпшення репутації на ринку. Це забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті рішень та відкриває можливості для ефективного реагування на нові виклики.

Таким чином, комплексний підхід до управління інвестиційними ризиками стає невід'ємною частиною успішного управління підприємством у сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін економічного середовища.

### Список використаної літератури:

1. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 85-94. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>
2. Прохорова, В., Мушнікова, С., & Крутова, А. (2022). Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 13(26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08).
3. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
4. Arefieva O.V., Miagkyh I.M, Yashchuk A.M. Challenges and pathways to improve company's financial management by risk minimization. *ВІСНИК КНУТД*. 2019. № 1 (131). С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.5>.
5. Damodaran A. Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management. Pearson Prentice Hall, 2007. 408 p.
6. Piletska S.T., Petrovska S.V. Marketing tools in crisis management. *Economic Bulletin of Donbass*. 2020. № 60. Т.2. С. 158-164.

*Тарасюк Г. А.,  
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобальної цифровізації економіки формування ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом стає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Цифрова трансформація суттєво впливає на всі аспекти діяльності організацій, зокрема на процеси управління людськими ресурсами та розвитку інтелектуального капіталу. Наразі важливим є розуміння особливостей формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства в контексті цифрової трансформації та розробці підходів до її ефективної реалізації. Інтелектуальний потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке включає знання, навички, досвід та творчі здібності працівників, а також організаційні структури та процеси, що забезпечують їх ефективне використання та розвиток. Як зазначають Кузьмінська Н.Л. та Коцюбайло М.Р., «цифрова трансформація суттєво впливає на інтелектуальний потенціал підприємства, змінюючи вимоги до компетенцій працівників та створюючи нові можливості для розвитку та реалізації їх творчого потенціалу» [3].

Формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, який враховує як технологічні аспекти, так і організаційно-управлінські та соціально-психологічні фактори. Ключовими елементами такої системи є: стратегія розвитку інтелектуального потенціалу, організаційна культура, що сприяє інноваціям та постійному навчанню, ефективні механізми управління знаннями, система мотивації та розвитку персоналу, а також відповідна технологічна інфраструктура. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. підкреслює важливість стратегічного підходу до формуванні спеціальних знань, зазначаючи, що «поглиблення спеціалізації сприяє формуванню так званих ключових компетенцій, тобто особливих умінь. Але наявність явних переваг спеціалізації не применшує її недоліків, основним з яких вважаємо відсутність гнучкості підприємства в умовах різких змін структури споживчого попиту» [4, с. 412]. Це твердження підкреслює необхідність інтеграції управління інтелектуальним потенціалом у загальну стратегію цифрової трансформації підприємства.

Важливим аспектом формування системи управління інтелектуальним потенціалом є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Це включає не лише

навчання працівників використанню нових технологій, але й розвиток їх здатності до адаптації, критичного мислення та інноваційної діяльності в цифровому середовищі. Ареф'єв С.О. наголошує на важливості створення «цифрової культури в організації, яка сприяє постійному навчанню та обміну знаннями між працівниками» [1].

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом в умовах цифрової трансформації також вимагає впровадження сучасних інструментів та технологій. Це може включати використання систем управління знаннями, платформ для колаборації та обміну ідеями, інструментів аналітики даних для оцінки ефективності розвитку інтелектуального потенціалу. Як зазначено у дослідженні, «використання цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність управління інтелектуальним потенціалом, але й створює нові можливості для його розвитку та реалізації» [2]. Важливо відзначити, що формування системи управління інтелектуальним потенціалом в контексті цифрової трансформації вимагає також трансформації підходів до мотивації та оцінки персоналу.

Традиційні системи оцінки ефективності часто не враховують специфіку інтелектуальної праці та інноваційної діяльності. Тому необхідно розробляти нові підходи, які б стимулювали розвиток творчого потенціалу працівників та їх внесок у цифрову трансформацію підприємства. Важливе місце при здійсненні інтелектуалізації потенціалу займає лідерські здібності керівника та розроблений механізм корпоративного управління фінансовим потенціалом підприємства [6], що сприятиме вчасно сформувати відповідне забезпечення як його відтворення, так і напрями розвитку.

Формування ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства в контексті цифрової трансформації є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу та інтеграції різних аспектів управління. Успішна реалізація такої системи дозволяє не лише підвищити ефективність використання інтелектуальних ресурсів, але й створює основу для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

### **Список використаної літератури:**

1. Михайленко В.М., Ареф'єв С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2010. 224 с.
2. Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г. та ін. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: колективна монографія. Львів. Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.
3. Кузьмінська Н.Л., Коцюбайло М.Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 151-157. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-151-157>.
4. Arefieva O.V., Piletska S.T. Prostorovo-adaptyvnyi pidkhyd do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva. *Biznes Inform*. 2018. № 5. С. 408-415.

5. Iarmosh, O., Prokhorova, V., Shcherbyna, I., Kashaba, O., & Slastianyukova, K. Innovativeness of the creative economy as a component of the Ukrainian and the world sustainable development strategy (2021). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 628(1). URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85100727399&origin=resultslist&sort=plf-f>.

6. Piletska Samira, Arefiev Serhii. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. Vol. 7, issue 4, 2020. pp.43-58. URL: <http://jcrl.umk.pl/journal/archive>.

**Фурсенко В. В.,**  
**аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ПОТЕНЦІАЛУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах економічної глобалізації цифровізація набуває статусу визначального чинника, що впливає на формування потенціалу стійкого розвитку підприємств. Вона не тільки трансформує традиційні бізнес-моделі, але й визначає нові підходи до управління, сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості. Актуальність дослідження цифровізації зумовлена необхідністю глибокого та комплексного аналізу її впливу на стратегічні можливості підприємств в умовах постійних трансформацій та невизначеності ринкового середовища.

Дослідники все частіше наголошують на важливості цифрових технологій у забезпеченні стабільного розвитку бізнесу та розвитку людського капіталу. Зокрема, «інноваційність економічного розвитку на всіх рівнях управління передбачає структурні структурних змін на основі використання нових знань, відображених у технологіях та змісті людського капіталу». [5, с. 6] Це твердження підкреслює фундаментальну роль цифровізації у сучасних процесах управління. У свою чергу, теоретичні дослідження підтверджують, що цифрові технології впливають на всі аспекти діяльності підприємств, починаючи від оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і завершуючи створенням нових форм взаємодії зі стейкхолдерами, клієнтами та партнерами. Особливе значення цифровізація має для прийняття управлінських рішень, що стають більш оперативними та обґрунтованими завдяки використанню аналітики великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та автоматизації. У цьому контексті цифровізація виступає не лише як технологічний інструмент, але й як концептуальна основа для формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Підприємства, що активно впроваджують цифрові інструменти, демонструють здатність швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Це охоплює оптимізацію логістичних і виробничих процесів, автоматизацію рутинних операцій, розвиток цифрової інфраструктури, що забезпечує прозорість і ефективність взаємодії всередині організації. Крім того, цифровізація сприяє розширенню ринкових можливостей, зокрема завдяки доступу до глобальних платформ електронної комерції, нових каналів збуту та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання. «Залежно від обраної цілі функціонування підприємства визначається кількісна та якісна спроможність формування й використання внутрішніх та/або зовнішніх фінансових ресурсів в межах функцій». [3] Це твердження підкреслює, що цифрова трансформація впливає не лише на технічні аспекти роботи підприємств, але й на їхні організаційні, соціальні та стратегічні підходи. Ми погоджуємося з тим, що цифрова трансформація спричиняє глибокі зміни, які охоплюють усі рівні управління, від тактичних рішень до довгострокового стратегічного планування.

Одним із ключових наслідків цифрової трансформації є зміна ролі даних у процесах прийняття рішень. Сучасне управління базується на аналітиці великих даних, що дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свої внутрішні процеси, але й передбачати тенденції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати нові бізнес-моделі. Дані стають ключовим ресурсом, який дозволяє підприємствам забезпечувати прозорість операцій, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Значну роль при формуванні потенціалу підприємства стійкого розвитку займає соціальна відповідальність керівника та вчасно адаптований механізм корпоративного управління саме такою складовою, як його фінансовий потенціал [6].

Цифрова трансформація також змінює соціальний аспект діяльності підприємств. Вона вимагає переосмислення підходів до управління персоналом, зокрема у контексті цифрової грамотності, безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Крім того, цифровізація сприяє формуванню нової корпоративної культури, яка базується на відкритості до інновацій, гнучкості та адаптивності. Не менш важливим є економічний вплив цифрової трансформації. Вона сприяє інтеграції підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості, відкриває нові ринки та створює можливості для залучення інвестицій. Разом з тим, цифровізація вимагає значних ресурсів, зокрема фінансових, організаційних і людських. Це потребує від підприємств стратегічного підходу до впровадження цифрових рішень, щоб забезпечити їхню окупність та інтеграцію в загальну стратегію розвитку.

Цифрова трансформація є багатогранним явищем, яке виходить за межі технологій і стає рушійною силою змін у соціально-економічній парадигмі. Її вплив охоплює всі аспекти діяльності підприємств, від операційного рівня до стратегічного управління, сприяючи формуванню нових підходів до управління, що відповідають вимогам сучасної глобалізованої економіки.

## Список використаної літератури:

1. Васюткіна Н.В., Антонов Т.А. Концептуальний підхід до формування інноваційної активності підприємств з використанням особливостей цифрової економіки . *Економіка та управління*. 2020. № 1. С.12-16.
2. Михайленко В.М., Ареф'єв С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2010. 224 с.
3. Прохорова, В., Мушнікова, С., & Крутова, А. (2022). Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 13(26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08).
4. Arefieva, O., Poberezhna, Z., Petrovska, S., Arefiev, S., & Kopcha, Y. (2024). Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (127)), 69-79. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>
5. Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), 10-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>.
6. Piletska Samira, Arefiev Serhii. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. Vol. 7, issue 4, 2020. pp.43-58. URL: <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>.

**Чернишенко А. Г.,**  
**аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,**  
**ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ**

## ІНТЕГРАЦІЯ ФАКТОРІВ РИЗИКУ В СТРАТЕГІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Інтеграція факторів ризику в стратегію економічної поведінки підприємства набуває все більшої актуальності в умовах сучасного турбулентного бізнес-середовища.

Ця інтеграція стає не просто бажаним, а необхідним елементом для забезпечення стійкого розвитку та підтримки конкурентних позицій на ринку. Ефективний ризик-менеджмент виходить за рамки простого захисту від потенційних загроз, перетворюючись на потужний інструмент для виявлення та використання нових можливостей розвитку підприємства. «Серед запропонованих видів ризиків більшу частину складають ризики, які пов'язані з людським фактором, далі із зміною економічної та політичної ситуації в країні і т.д. Взагалі можна зазначити, що окрім виявлення форс мажорних ситуацій, і політичні, і економічні, і інвестиційні ризики підлягають прогнозуванню з тим чи іншим

ступенем достовірності. Тому, наряду з використанням загальнонаукових підходів до виявлення ситуації та управління нею, таких як: системного підходу, ситуаційного підходу, вартісного підходу та ін., – пропонується використання ризик-превентивного підходу для попередження виявлення та усунення ризиків інвестиційної діяльності» [3].

Сучасний підхід до управління ризиками передбачає їх комплексну оцінку та інтеграцію в усі аспекти діяльності підприємства. Це означає, що ризик-менеджмент повинен бути невід'ємною частиною стратегічного планування, операційної діяльності та процесів прийняття рішень на всіх рівнях організації. Такий підхід дозволяє створити цілісну систему управління ризиками, яка охоплює всі ключові бізнес-процеси та функціональні області підприємства.

«Для ефективної діяльності підприємств необхідно здійснювати управління ризиками, які передбачають прогнозування можливості настання ризикової події. Це дає змогу своєчасно вжити заходів щодо запобігання зменшенню наслідків ризику, який неможливо локалізувати. Управління фінансовими ризиками включає наступні етапи: ідентифікація фінансових ризиків; формування інформаційної бази; оцінка рівня фінансового ризику; прийняття ризикованих рішень; нейтралізація можливих негативних впливів фінансових ризиків; моніторинг та контроль фінансових ризиків» [6, с. 52].

Важливим аспектом інтеграції ризик-менеджменту є формування відповідної корпоративної культури. Це передбачає розвиток у співробітників навичок ідентифікації, оцінки та управління ризиками, а також створення атмосфери, де відкрите обговорення потенційних загроз та можливостей є нормою. Така культура сприяє більш ефективному виявленню ризиків на ранніх стадіях та розробці проактивних стратегій їх подолання. Інтеграція факторів ризику в економічну поведінку підприємства також вимагає розробки та впровадження спеціалізованих інструментів та методик. Це може включати використання передових технологій для аналізу даних, моделювання сценаріїв розвитку подій, а також створення систем раннього попередження про потенційні загрози. Важливо, щоб ці інструменти були адаптовані до специфіки конкретного підприємства та галузі, в якій воно працює.

Ефективна інтеграція ризик-менеджменту дозволяє підприємству не лише мінімізувати потенційні втрати, але й отримати ряд стратегічних переваг. Це може включати підвищення довіри з боку інвесторів та партнерів, покращення репутації на ринку, а також збільшення гнучкості та адаптивності бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища. Крім того, систематичний підхід до управління ризиками може сприяти виявленню нових можливостей для інновацій та розвитку бізнесу.

Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г.І. визначають ризик як економічну категорію, що відображає особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами



економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями [1]. В контексті економічної поведінки підприємства ризики можуть бути класифіковані за різними ознаками, включаючи фінансові, операційні, стратегічні та репутаційні ризики.

Інтеграція ризик-менеджменту в стратегію економічної поведінки підприємства передбачає системний підхід, який охоплює всі рівні управління та бізнес-процеси. Важливим аспектом інтеграції факторів ризику є формування ризик-орієнтованої корпоративної культури.

Як зазначає Кузьмін О.Є., така культура передбачає усвідомлення важливості управління ризиками на всіх рівнях організації та включення ризик-менеджменту в процеси прийняття рішень [2].

Для ефективної інтеграції факторів ризику в стратегію економічної поведінки підприємства необхідно використовувати сучасні методи та інструменти ризик-менеджменту.

Серед них можна виділити сценарне планування, стрес-тестування, використання реальних опціонів та інші методи, які дозволяють оцінити потенційний вплив різних факторів ризику на діяльність підприємства.

Важливо відзначити, що інтеграція факторів ризику в стратегію економічної поведінки підприємства не обмежується лише захисними заходами. Таким чином, інтеграція факторів ризику в стратегію економічної поведінки підприємства є комплексним процесом, який вимагає системного підходу та залучення всіх рівнів управління. Ефективна реалізація цього процесу дозволяє підприємству не лише мінімізувати потенційні втрати, але й створити додаткові конкурентні переваги, підвищити гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Інтеграція факторів ризику в стратегію економічної поведінки підприємства є невід'ємною частиною сучасного управління бізнесом. Вона дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на виклики нестабільного середовища, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати сталий розвиток.

Ключовими елементами успішної інтеграції є формування ризик-орієнтованої корпоративної культури, використання сучасних методів та інструментів ризик-менеджменту, а також постійний моніторинг та адаптація стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

2. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак, Л.Г. Вербицька. Львів: Видавництво «Львівської політехніки», 2012. 240 с.
3. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Державне регулювання інвестиційної діяльності житлового будівництва: ризик-превентивний підхід. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Випуск 10 (20), 2021.
4. Хаустова В. Є., Трушкіна Н.В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. *БізнесІнформ* 2024. № 10. С. 6-21. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>
5. Фетісов, О., Кузьмич, А., Водкевич, В. (2024). Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. *Економіка та суспільство*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>.
6. Arefieva Olena V., Miagkyh Iryna M, Yashchuk Antonina M. Challenges and pathways to improve company's financial management by risk minimization. *ВІСНИК КНУТД*. 2019. № 1 (131). С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.5>.
7. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefiev S., Arefieva O. Stratrgy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University* . 2021, Issue 3, p134-141. 8 p. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>.

**Шабанов Р. М. огли.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (PhD),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна м. Харків**

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ**

Сучасний розвиток світової економіки дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що включає екологічну, економічну та соціальну складові. Зростаюча увага до екологічних питань та потреба зменшення негативного впливу господарської діяльності на навколишнє середовище спонукають підприємства до впровадження екологічно орієнтованих практик. У цьому контексті формування стратегії управління екологічним підприємництвом стає актуальним й вагомим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.

Актуальність формування стратегії управління екологічним підприємництвом безпосередньо пов'язана з необхідністю впровадження системи екологічного менеджменту.

Усвідомлення підприємствами свого негативного впливу на навколишнє середовище та неефективного використання ресурсів підкреслює важливість

стратегічного підходу до вирішення цих проблем. Неврегульованість екологічних питань призводить до аварійних ситуацій, підвищення рівня травматизму та фінансових втрат, включаючи витрати на ресурси, штрафи за порушення екологічних стандартів і компенсації за завдану шкоду. У таких умовах підприємства втрачають здатність функціонувати в ринковому середовищі та ризикують втратити свою конкурентоспроможність [1, 3].

Формування стратегії управління екологічним підприємництвом є важливим етапом для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах сучасних екологічних викликів. Для досягнення поставлених цілей необхідно орієнтуватися на принципи сталого розвитку, застосовувати міжнародні стандарти та забезпечувати ефективність виробничих і управлінських процесів. У табл. 1 наведено основні аспекти, які є ключовими для розробки та впровадження стратегії управління екологічним підприємництвом.

Таблиця 1. Основні аспекти формування стратегії управління екологічним підприємництвом

| Аспект                                       | Зміст                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Необхідність врахування екологічних аспектів | Інтеграція екологічної складової у загальну діяльність підприємства з орієнтацією на принципи сталого розвитку.                                          |
| Цільове спрямування                          | Визначення чітких цілей і завдань, спрямованих на покращення екологічної ефективності, зменшення впливу на навколишнє середовище, дотримання стандартів. |
| Системний підхід                             | Врахування економічних, соціальних та екологічних факторів, інтеграція екологічних заходів у виробничі та управлінські процеси.                          |
| Адаптація до умов ринку                      | Гнучкість стратегії з урахуванням сучасних ринкових умов, змін споживчих пріоритетів, посилення екологічного законодавства та конкурентного тиску.       |
| Використання інструментів стандартизації     | Застосування міжнародних стандартів, таких як ISO 14001, для систематизації управління екологічними аспектами.                                           |
| Підвищення ефективності                      | Покращення виробничих і управлінських процесів для досягнення економічних результатів та екологічної стабільності.                                       |

Інтеграція екологічного менеджменту в загальну стратегію підприємства дозволяє не лише виконувати екологічні вимоги, але й сприяти довгостроковій стабільності бізнесу та його відповідності сучасним вимогам сталого розвитку. Це підкреслює ключову роль стратегічного підходу до управління екологічним підприємництвом у контексті сучасних викликів.

Екологічна складова стає ключовим елементом стратегії управління підприємством в цілому, адже інтеграція екологічних аспектів сприяє адаптації до нових викликів, включаючи посилення екологічного законодавства, зміну

споживчих пріоритетів та зростання конкурентного тиску. Стратегізація функціонування підприємств з урахуванням екологічних критеріїв забезпечує не лише їх стабільність, а й можливість довгострокового розвитку в умовах нестабільності та непередбачуваності сучасного ринкового середовища.

Стратегізація безпосередньо пов'язана з екологізацією підприємницької діяльності, управлінням екологічними аспектами життєвого циклу продукції, а також інтеграцією екологічних принципів у діяльність підприємств. Це зумовлено низкою ключових потреб.

По-перше, виникає необхідність забезпечення екологічної безпеки на рівні держави, регіонів та громад, а також екологізації діяльності суб'єктів господарювання.

По-друге, важливим є врахування різноманітних факторів під час стратегічного управління та розробки стратегій функціонування підприємств. Це потрібно для забезпечення відповідності вимогам сталого розвитку, спрямованого на прийняття екологічно орієнтованих рішень. [2]

Отже, формування стратегії управління екологічним підприємництвом у сучасних умовах є надзвичайно актуальною, оскільки зростаючий інтерес до екологічної сталості та змінювані вимоги законодавства вимагають від підприємств активної адаптації.

Екологічний менеджмент, у свою чергу, виступає як системний підхід, який забезпечує раціональне управління природними ресурсами, контролює викиди та відходи, та стимулює постійну екологічну освіту та підвищення свідомості серед працівників і споживачів.

### **Список використаної літератури:**

1. Матвійчук Н. М. Екологічний менеджмент на підприємствах України: реалії та перспективи. *Еколого-економічні засади раціонального природокористування: теорія та практика реалізації*: колект. моногр. Луцьк, 2015. С. 126-139.
2. Кривокульська Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45>.
3. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 2021. P. 97-104. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>.

*Юхман Я. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Олійник С. Г.,  
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **РЕІНЖЕНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ**

Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі з високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів. Традиційні системи управління часто не забезпечують належного рівня адаптивності, ефективності та інноваційності. Як стратегічний інструмент, реінженіринг бізнес-процесів дозволяє підприємствам радикально трансформувати свої операції, інтегруючи сучасні технології, такі як цифровізація, автоматизація й штучний інтелект, що сприяє підвищенню швидкості виконання завдань, якості продуктів або послуг і зниженню витрат, водночас адаптуючи підприємство до вимог ринку. Перехід до цифрових платформ підвищує прозорість і ефективність роботи [1]. Крім цього, реінженіринг забезпечує кращу орієнтацію на клієнта, залучаючи до процесів міждисциплінарні команди та інноваційні підходи.

Методологія реінженірингу передбачає системний підхід до аналізування та оптимізації бізнес-процесів. Спершу здійснюється глибокий аналіз існуючих процесів із використанням методів картографування та моделювання для виявлення вузьких місць і неефективностей [2]. На основі отриманих даних розробляються нові процеси, які інтегрують сучасні технології, зокрема автоматизацію, цифрові платформи та аналітичні інструменти. Застосування цифрових рішень, таких як інтегровані платформи для відстеження вантажів і автоматизація складів, дозволило компанії DHL скоротити час доставки на 30% та знизити операційні витрати на 20% [3].

У рамках пілотних проєктів перевіряються нові моделі на практиці, аналізуються їхні результати з точки зору впливу на витрати, продуктивність і задоволеність клієнтів. Після успішної апробації здійснюється масштабування цих процесів у межах підприємства з адаптацією до його загальної управлінської системи. Проблема впровадження реінженірингу безпосередньо впливає з методологічних аспектів аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Складність інтеграції цього підходу з існуючими управлінськими системами обумовлена необхідністю адаптації до новітніх технологій та динамічних змін ринку.

Відсутність уніфікованих інструментів для оцінки ефективності змін, описаних у методології, ще більше ускладнює реалізацію проектів реінженірингу [4]. Перспективи подальших досліджень у сфері реінженірингу охоплюють розробку уніфікованих методів оцінювання ефективності впровадження реінженірингу на основі економічних моделей та цифрових технологій.

Особлива увага повинна бути приділена аналізуванню довгострокових економічних ефектів, таких як зростання продуктивності, зниження витрат та посилення конкурентоспроможності.

Важливим напрямом є дослідження інтеграції реінженірингу з інструментами аналітики великих даних для точнішого прогнозування результатів [5]. Такі дослідження сприятимуть створенню нових підходів адаптації підприємств до швидко змінюваних умов ринку, забезпечуючи їм довгострокову стабільність та економічну ефективність.

### **Список використаної літератури:**

1. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – Illustrated ed. – New York: HarperCollins Publishers, 2006. – 272 p. – ISBN 978-0060559533.
2. Bowersox, D., Closs, D. J., & Cooper, M. B. Інновації в логістиці сучасного ланцюга постачання / D. Bowersox, D. J. Closs, M. B. Cooper. – Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2023. – 384 с.
3. DHL. Innovation in Logistics [Electronic resource]. – Available at: <https://www.dhl.com/us-en/home/innovation-in-logistics.html> (accessed: 11.01.2025).
4. Lee, I., & Lee, K. Цифрова трансформація сучасного підприємства / I. Lee, K. Lee. – Сеул: Springer, 2019. – 256 с.
5. Phaal, R., Farrukh, C., & Probert, D. Технологічне дорожнє картування та бізнес-аналітика / R. Phaal, C. Farrukh, D. Probert. – Кембридж: Cambridge University Press, 2021. – 310 с.

### СЕКЦІЯ 3. ІНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

---

*Voytsekhovsky M.,  
PhD student, Department of Business Economics,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

#### **SHARED SERVICES CENTERS IN UKRAINE: NAVIGATING OPPORTUNITIES AMID POST-WAR RECOVERY**

This analysis examines Ukraine's potential as a strategic hub for Shared Services Centers (SSCs) amidst its recovery from the challenges of war. With continued efforts by the Ukrainian government, private sector, and international partners, the country could position itself as an attractive destination for global SSCs. Establishing these centers would bolster employment and contribute to economic growth.

Ukraine's combination of economic, geographic, and demographic advantages made it a compelling choice for SSC placement. The country's developed infrastructure, skilled workforce, and competitive costs attracted interest from global companies. Ukraine's integration into the global economy had driven demand for SSCs that handle business processes such as financial accounting, IT support, HR management, and customer service.

Despite the severe impacts of the current Russian war, many of Ukraine's pre-war advantages remain intact. The country's resilience and ongoing recovery efforts have preserved its appeal to international investors.

Ukraine continues to offer a cost-effective labor market compared to other European countries. Average salaries remain lower than those in Western Europe while maintaining high productivity levels, enabling companies to achieve cost savings. Ukraine boasts a robust educational system producing professionals in IT, engineering, finance, and management. Although some talent has temporarily left due to war, many skilled individuals remain and actively seek employment.

Ukraine's IT and communication infrastructure has shown remarkable adaptability, quickly recovering from physical and cyber disruptions. War-induced relocations have resulted in increased availability of affordable office spaces, providing opportunities for new business setups. Current currency and tax regulations create favorable conditions for SSCs, especially those focused on providing services to international markets without profit repatriation challenges.

While Ukraine offers numerous advantages, there are hurdles to overcome. Multinational companies are cautious about geopolitical risks and the costs of

rebuilding. Additionally, as digital transformation accelerates globally, SSCs face growing pressure to integrate AI and automation technologies.

To solidify its position as a viable SSC destination, Ukraine must:

- Enhance Education and Training:
  - Revise curricula to align with SSC requirements, focusing on IT, finance, and language skills;
  - Promote partnerships between universities and SSC operators to ensure a pipeline of job-ready graduates;
- Streamline Tax and Regulatory Policies:
  - Ensure VAT exemptions for export-oriented SSC services;
  - Develop investor-friendly tax incentives to encourage early movers;
- Rebuild and Modernize Infrastructure by leveraging international aid and private sector collaboration to restore and enhance transportation, utilities, and digital networks;
- Strengthen Security Measures by fostering investor confidence through initiatives that address geopolitical and economic stability concerns;
- Promote Public-Private Partnerships by facilitating collaboration between government and private enterprises to finance SSC-related projects and share operational risks.

Ukraine's recovery presents a window of opportunity for SSC investments. Its strategic location, educated workforce, cost advantages, and resilient infrastructure make it a strong candidate for global SSC operations. By addressing key challenges and fostering an investor-friendly environment, Ukraine could attract multinational companies seeking new SSC destinations.

Early investors in Ukraine's SSC market may gain a competitive edge by tapping into a high-potential, underutilized talent pool while benefiting from first-mover advantages. As Ukraine continues to rebuild, the establishment of SSCs can serve as a cornerstone for sustainable economic growth and integration into the global economy.

## References:

1. The Economist. Will services make the world rich? 2024. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2024/06/24/will-services-make-the-world-rich>.
2. ABSL. BUSINESS SERVICES SECTOR IN POLAND. 2024. URL: <https://absl.pl/en/sector-in-numbers>.
3. Deloitte (2019). Ukraine – a Budding Destination for Your SSC/BPO. URL: <https://surl.li/elcoxd>.
4. KPMG (2017). Ukraine: your new Shared Service Center destination. URL: <https://surl.li/qcroux>.



5. Fabrice Roghé, Sascha Kleebaur, and Kai Sondermann (2024). Transforming Global Business Services into a Strategic Function. BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/global-business-services-as-a-strategic-function>
6. Barbara Hodge (2023). SSON Predicts the Future of GBS in 2024. URL: <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/articles/predict-the-future-of-gbs-in-2024>.
7. Candace Dingmann. Eight Factors to Consider When Choosing A Shared Services Location. SSON. 2024. URL: <https://surl.li/ykicvo>.

***Druhova O., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of Management, Business and Administration Department  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv***

## **MECHANISMS FOR INTEGRATING INCLUSIVITY INTO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES**

Inclusivity as a part of corporate social responsibility (CSR) is becoming a key aspect of business sustainability strategies in the context of globalization and social inequality. Enterprises play a crucial role in fostering social integration by ensuring equal opportunities for all participants in economic processes.

The purpose of the study is to determine effective mechanisms for integrating the principles of inclusivity into CSR strategies to ensure sustainable development for enterprises and society.

Integrating inclusivity into corporate social responsibility strategies is an essential step toward creating equal opportunities and ensuring sustainable societal development. To achieve this goal, enterprises need to implement systemic mechanisms that consider the needs of various stakeholders and contribute to overcoming social barriers [1]. Particular attention should be paid to human resource policies, investments in social initiatives, transparent communication, and innovative solutions. The following are the main mechanisms that contribute to the effective implementation of inclusivity in companies' activities:

- Stakeholder needs analysis. One of the fundamental stages of integrating inclusivity into corporate social responsibility is a comprehensive study of the needs and expectations of key stakeholders, including employees, consumers, business partners, suppliers, and representatives of local communities. This stage involves implementing a series of measures aimed at ensuring effective interaction between the enterprise and these stakeholders. Specifically, significant importance is given to analytical procedures, such as sociological surveys, focus groups, and consultations, which help identify existing barriers and define the specific needs of various social groups.

- Inclusive human resource management. Inclusive HR management is a key element in ensuring the principles of equality and social responsibility in the company's

activities. Its implementation involves the development and execution of measures aimed at creating equal conditions for employment, professional development, and adaptation of employees regardless of their physical, social, or gender characteristics. A significant component is the development and implementation of anti-discrimination policies, forming a regulatory framework for eliminating biases in recruitment, career growth, and interpersonal interactions within the team [2]. Another critical aspect is introducing adaptation programs for employees with disabilities, ensuring physical workplace accessibility and appropriate working conditions.

- Investments in inclusive initiatives. Financing such projects allows the creation of favorable conditions for the development of specific social groups facing barriers to education, employment, and professional growth. Key areas of investment include establishing scholarship programs for students from vulnerable social groups, facilitating their access to quality education, and subsequent integration into the professional environment.

- Communication and transparency. To enhance the effectiveness of inclusive practices, companies should involve external experts to conduct independent audits. This approach allows an objective assessment of implemented measures, identification of weaknesses, and the formulation of recommendations for their improvement, thereby strengthening trust in the company's activities.

- Implementation of innovations. This is an essential element of integrating inclusivity into enterprises' activities, as it enables the creation of products, services, and processes that meet the needs of diverse social groups. The innovative approach facilitates increased accessibility and equal opportunities, forming the foundation of socially responsible business. Digital technologies play a key role in ensuring accessibility. The use of mobile applications, online platforms, and other technological solutions provides convenient access to services regardless of geographical or physical limitations [3]. Moreover, the launch of social innovation projects enables companies to actively address socially significant issues, such as ensuring equal access to economic opportunities and developing inclusive environments. Innovations thus become a powerful tool for enhancing the effectiveness of inclusive practices and achieving sustainable development.

Inclusivity must become an integral part of CSR strategies. This requires active engagement of all stakeholders, the adoption of innovative approaches, and the assurance of transparency in activities. Inclusive CSR is an effective tool for overcoming social inequality and promoting the sustainable development of society.

### **Список використаної літератури:**

1. Другова О.С. Соціальне підприємництво: шлях до сталого розвитку бізнесу та суспільства. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4) 2024. 945-959. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/issue/archive>.

2. Рамський, А. (2023). Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>.

3. Бойда, С. (2023). Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>.

***Maystrenko O. V., Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv***

## **FORMATION OF SOCIAL AND COMMUNICATION SUPPORT FOR BUSINESS IN AN INCLUSIVE ECONOMY**

An inclusive economy, focused on creating equal opportunities for different social groups, places new demands on business. Socially responsible enterprises play an important role in solving social problems, which reinforces the need for effective social and communication support. This support helps to establish a dialogue with various stakeholders and creates a positive image of business.

Social communication technologies are the basis for effective management of information flows [2]. They allow businesses not only to inform target audiences, but also to interact with them in a two-way communication format. Social engineering in this process acts as a mechanism for modeling behavior aimed at achieving social harmony and adapting to the challenges of an inclusive economy.

Analysis of the formation of social communication support includes the following components:

Analysis of target audiences. Businesses should take into account the needs of vulnerable categories of the population, such as people with disabilities, temporarily displaced persons, and low-income groups. For example, socially responsible campaigns of companies that offer special conditions for such categories strengthen brand trust.

The impact of communication channels. In modern conditions, social networks are becoming the main communication tools, which allow for quick delivery of information and maintaining dialogue. Studies show that 78% of social platform users positively evaluate companies that respond to social challenges [1].

Social engineering in business strategies. Social engineering allows you to model strategies for influencing the audience by creating communication messages that evoke an emotional response. For example, using customer success stories or supporting charitable initiatives arouses broad public support.

Economic efficiency. Social communication programs contribute to increasing customer loyalty, which directly affects financial indicators. Companies that actively implement socially responsible strategies note an increase in sales by 10-15% [2].

Practical recommendations for shaping the social and communication support of business in an inclusive economy may be as follows:

develop communication strategies taking into account the needs and expectations of different social groups;

integrate social and communication technologies into business processes to enhance engagement;

regularly assess the effectiveness of communication initiatives through analysis of social and economic impact.

Forming social and communication support in an inclusive economy is an important element of a business's social responsibility strategy. The use of social and communication technologies and social engineering allows not only to improve communication with target audiences, but also to contribute to the sustainable development of society. A business that is focused on inclusion becomes a driver of positive change and economic growth.

### **References:**

1. OECD. Inclusive Growth and Business: International Practices in Corporate Responsibility. OECD Publications. URL: <https://surl.li/rvrwvj>.
2. Островська Н. В. Прикладні соціально-комунікаційні технології: навчальний посібник. Запоріжжя : ЗНТУ, 2017. 110 с.

***Бабічев А. В., к.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
проректор з науково-педагогічної роботи,***

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

***Чередниченко Т. О.,***

***здобувач ступеня доктор філософії,***

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВАЖЛИВІСТЬ ВСЕБІЧНОГО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Сьогодні, коли сучасний світ в цілому і Україна зокрема переживають значні зміни і трансформації, від закладів вищої освіти потребується не лише підготовка висококваліфікованих співробітників, але й формування лідерів, готових взяти відповідальність за реалізацію інноваційних ідей, проєктів та соціально-

економічних процесів в країні. Особливо гостро це питання постає в контексті повоєнного відновлення та розвитку України. Соціальна відповідальність закладів вищої освіти, яка полягає не лише у підтримці та розвитку громад, а й у всебічному розвитку та патріотичному вихованні особистостей здобувачів вищої освіти, стає одним із ключових факторів стійкого розвитку суспільства.

Соціальна відповідальність особистості є тією базою, що формує соціальну відповідальність бізнесу, держави, суспільства. На думку експертів, перш за все, це виконання зобов'язань перед собою, членами родини, колективом і суспільством (86,7%), дотримання правових і соціальних норм (57,6%), що закріплюється у соціально відповідальній поведінці (41,8%), сумлінному ставленні до праці, обов'язків, відданості дорученій справі та приводить до розвитку моральних якостей особистості – чесності, обов'язковості, надійності (по 31,6%). [1] Саме тому в умовах війни та повоєнної відбудови соціальна відповідальність закладів вищої освіти набуває особливої актуальності. Виховання у студентської молоді таких цінностей, як чесність, гідність, емпатія та громадянська активність, є інвестицією в повоєнне майбутнє нашої країни. Саме сучасні студенти стануть рушійною силою відновлення України.

Відповідно до п.1 статті 47 Закону України «Про вищу освіту» освітній процес – це інтелектуальна, творча діяльність у сфері вищої освіти і науки, що провадиться у закладі вищої освіти (науковій установі) через систему науково-методичних і педагогічних заходів та спрямована на передачу, засвоєння, примноження і використання знань, умінь та інших компетентностей у осіб, які навчаються, а також на формування гармонійно розвиненої особистості [2]. Але гармонійний розвиток особистості – це не лише мета освіти, визначена Законом, а й інвестиція в майбутнє суспільства. Формуючи соціально-відповідальних та активних громадян, заклади вищої освіти сприяють розвитку демократичних інститутів та підвищенню якості життя. Позаосвітня діяльність, яка провадиться в закладах вищої освіти, є тим каталізатором, який може сприяти перетворенню студентів на відповідальних громадян та лідерів змін. У контексті воєнного вторгнення російської федерації, заклади вищої освіти відіграють ключову роль у формуванні національної свідомості студентської молоді. Через національно-патріотичне виховання та залучення до волонтерської діяльності вони сприяють розвитку активної громадянської позиції, готуючи молодь до участі у відбудові країни та захисті її інтересів. Такий підхід передбачає не лише вивчення історії та культури, але й залучення студентів до активної участі у суспільному житті громади та країни. Крім того, у процесі відновлення країни важливу роль відіграє залучення та інтеграція молоді, яка була вимушена емігрувати через війну. Деструктивні міграційні процеси стали одним із важливих факторів, що впливають на демографічну ситуацію в Україні та зумовлюють необхідність нових стратегій для повернення або інтеграції емігрантів у відбудову країни. [3] У

цьому контексті ми бачимо особливу важливість залучення студентської молоді під час дистанційного навчання до різноманітних позаосвітніх заходів, які сприятимуть розвитку у здобувачів вищої освіти почуття відповідальності, толерантності, лідерських якостей та громадянської позиції, а також сприяють соціальній адаптації студентської молоді та допоможуть їм знайти своє місце в суспільстві. Залучаючи студентів до соціальних проєктів, заклади вищої освіти демонструють свою соціальну відповідальність та сприяють розвитку громадянського суспільства. Таким чином співпраця з громадою дозволяє вирішувати актуальні соціальні проблеми та підвищувати авторитет університету. В той час як спільні проєкти з бізнесом сприяють розвитку інновацій та створюють нові можливості для студентів.

В умовах сьогодення заклади вищої освіти покликані не тільки передавати знання, а й формувати особистості відповідальних громадян, які здатні до активної участі у житті суспільства.

Особливо гостро це питання постає в умовах повоєнної відбудови України. Соціальна відповідальність закладів вищої освіти є інвестицією в майбутнє країни. Позаосвітня діяльність та залучення студентської молоді до волонтерства, спрямовані на виховання громадянської відповідальності, патріотизму та соціальної справедливості є потужними інструментами для повоєнного відновлення України.

Однак, для ефективного вирішення сучасних викликів, закладам вищої освіти необхідно адаптувати освітній та позаосвітній процеси з урахуванням нових реалій. Особливу увагу варто приділяти проблемам демографічної кризи та міграції, розробляючи стратегії залучення молоді до навчання та повернення емігрантів.

В сучасному світі заклади вищої освіти мають стати лідерами змін, формуючи нове покоління соціально-відповідальних громадян.

### **Список використаної літератури:**

1. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. Навч. посіб. – НТУ «Київський політехнічний інститут», 2015. –180 с.
2. Закон України Про вищу освіту [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
3. Флейчук М.І. Напрями подолання демографічної та міграційної кризи в освітній сфері у контексті майбутньої відбудови України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна*. Випуск 42/2024. 175 с.

**Бобринцев П. В.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Чухрай В. З.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ІННОВАЦІЙНО-ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ — ЗАПОРУКА ЙОГО УСПІШНОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін і економічної нестабільності, підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління до нових вимог часу. Інноваційно-гнучке управління підприємствами стало необхідною умовою для забезпечення їх конкурентоспроможності та успішного розвитку. Таке управління поєднує в собі елементи інноваційності та гнучкості, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища і застосовувати новітні технології для покращення ефективності та результативності діяльності.

Інноваційно-гнучке управління – це концепція, яка передбачає впровадження інноваційних технологій і методів управління для забезпечення гнучкості організації в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Інноваційність передбачає впровадження нових ідей, технологій, процесів або продуктів, що дозволяють підприємству отримувати конкурентні переваги. Гнучкість означає здатність організації швидко адаптуватися до змін, ефективно реагувати на непередбачувані обставини та мінливі вимоги зовнішнього середовища.

Досконале вивчення аспектів інноваційно-гнучкого управління дозволяє менеджерам всіх ланок ефективно справлятися з викликами, що виникають у процесі ведення бізнесу, і стійко долати кризові ситуації, одночасно досягаючи високих результатів у довгостроковій перспективі.

Інноваційно-гнучке управління включає в себе кілька основних принципів, які допомагають забезпечити успішний розвиток підприємств, а саме: підприємства повинні бути готовими до постійних змін у зовнішньому середовищі – технологічних, економічних, соціальних та політичних; стратегія підприємства повинна включати активне впровадження інновацій у різних сферах діяльності – від продуктів і послуг до виробничих процесів і організаційних структур; організаційна гнучкість, яка дозволяє швидко змінювати структуру управління,

приймати рішення і адаптувати внутрішні процеси в залежності від умов бізнес-середовища; інноваційно-гнучке управління потребує ефективних систем прогнозування, які дозволяють передбачити можливі зміни на ринку і підготувати підприємство до майбутніх викликів.

Інноваційно-гнучке управління дозволяє підприємствам досягти низки переваг, серед яких: збільшення конкурентоспроможності; покращення здатності до адаптації; оптимізація бізнес-процесів; покращення корпоративної культури.

Прикладом успішного застосування інноваційно-гнучкого управління є компанії з високотехнологічних секторів, таких як Apple та Tesla. Ці компанії використовують інноваційні стратегії для створення нових продуктів і технологій, а також активно адаптуються до змін у технологічному середовищі. Вони продовжують розвиватися завдяки гнучким управлінським підходам, швидко реагуючи на потреби ринку та оновлюючи свій асортимент відповідно до нових тенденцій. Ще одним прикладом є Google, яка постійно інвестує в інноваційні технології, підтримує культуру інновацій та гнучкості серед своїх працівників. Це дозволяє компанії залишатися одним із лідерів у своїй галузі.

Інноваційно-гнучке управління є важливим інструментом для забезпечення сталого і успішного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Використання інновацій дозволяє організаціям створювати конкурентні переваги, а гнучкість в управлінських процесах забезпечує адаптацію до змін і викликів зовнішнього середовища. Для того, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі, підприємства повинні постійно оновлювати свої стратегії та методи управління, орієнтуючись на інновації та гнучкість.

### **Список використаної літератури:**

1. Зайцева А.С., Маковоз О.В. Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301236>.
2. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Стратегічні рішення щодо управління підприємством в умовах невизначеності та складності. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Львів, 28-29 березня 2024). Львів: Львівська політехніка. 2024. С. 291. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1VLsffjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-aP1IS>.
3. Prokhorova, V., Bezuhla, Y., Koleshchuk, O. Formation of economic freedom and entrepreneurial culture as strategic dominants of enterprise development transparency. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2023, 6/13 (126), pp. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292324>.



**Бондар С. А.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Реструктуризація – універсальний інструмент для пристосування промислових підприємств до змінних ринкових умов, формування та відновлення їх конкурентоспроможності. Іноземний досвід показує, що реструктуризацію здійснюють також великі промислові підприємства, які мають високі індикатори фінансової та економічної ефективності. Можна відмітити, що реструктуризація може бути застосована в декількох ситуаціях. В першому випадку, в умовах, коли підприємство в стані глибокої кризи. По-друге, в умовах, коли поточну ситуацію на підприємстві можна вважати задовільною, проте, стратегічні прогнози його діяльності несприятливі. По-третє, успішні, швидкозростаючі промислові підприємства можуть теж здійснювати реструктуризацію. Їх завдання – прискорити зростання у порівнянні із конкурентами для створення унікальних конкурентних переваг.

Реструктуризація передбачає застосування декількох видів змін: стратегічні й оперативні. Стратегічна реструктуризація націлена на приведення відповідності структури підприємства згідно нових функцій і місії промислового підприємства, оперативна – виключно до рішення короткострокових завдань [1, 2]. Саме тому, реструктуризація промислового підприємства може здійснюватися: шляхом поглинання чи злиття підприємств з утворенням нової юридичної особи; відділення індивідуальних структурних підрозділів чи філій для подальшої приватизації; відділення індивідуальних структурних підрозділів з утворенням нових; створення дочірніх підприємств; передачі розподілених структурних перетворень до сфери управління іншим органам управління; ліквідація підприємства; повторна перепрофілізація підприємства. Реструктуризація органів управління підприємства – перетворення організаційної структури управління, раціоналізації та розширення функцій і завдань на різних рівнях управління, враховуючи стратегічні напрямки перетворень; покращення технології виконання менеджерської роботи; виключення дублювання і паралелізму в роботі структурних підрозділів та окремих працівників; скорочення числа рівнів в організаційній структурі.

Отже, реструктуризація фінансової діяльності – покращення фінансової позиції підприємства на ринку завдяки збільшенню руху грошових коштів; скорочення видатків. Актив, що реструктуризується, включає їх продаж, оренду,

удосконалення дій підприємства через інвестиції у виробничі активи і технічну реструктуризацію, зміну структури капіталу і участь кредиторів, акціонерів, зміни розміру і умов отримання позикових коштів та акціонерного капіталу, перегляд готівкового боргу.

### **Список використаної літератури:**

1. Demchenko I. V. Elements of financial safety of agrarian subjects of managing of Zaporozhe region / *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(5). С. 7-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2\(5\)\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(5)_2).

2. Демченко І. В. Забезпечення фінансової безпеки в контексті передумови інноваційного розвитку промислового підприємства // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 3. С. 232-239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2016\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_3_32).

**Васюткіна Н. В., д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки повітряного транспорту,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ**

**Братусь І. В.,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ**

## **РОЗШИРЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ГРУПИ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВА ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

З початку століття в світі починається активний розвиток та поширення концепції інклюзивного зростання економіки. Вже у 2018 році Світовий банк активно використовує термін «інклюзивна економіка» у своїх публікаціях. Експерти Світового банку визначають інклюзивну економіку як економіку, в якій усі працездатні люди, підприємства та уряди можуть брати участь у зростанні та отримувати від нього вигоду [1]. В свою чергу, Фонд Рокфеллера сформулював такі ключові принципи концепції інклюзивного розвитку економіки [2]: участь, справедливість, зростання, стабільність, стійкість.

Принцип участі робить акцент на тому, що усі працездатні люди можуть брати участь у економічному зростанні та отримувати від нього вигоду.

В Україні з початком повномасштабного вторгнення РФ загострилася проблема зростання кількості людей з інвалідністю. За даними, озвученими в червні 2024 року на 17-й сесії конференції держав-учасниць Конвенції про права людей з інвалідністю, за два роки війни кількість людей з інвалідністю

збільшилася на 300 тисяч осіб. А це люди зі значним потенціалом, ідеями, навичками, які хочуть прийняти активну участь в розбудові країни [3].

На підставі доступних даних щодо кількості людей з інвалідністю та озвученого на початку червня 2024 року обсягу зростання цього показника, можна зробити методом екстраполяції прогноз кількості осіб з інвалідністю станом на початок 2024 та 2025 років (табл. 1). Нажаль, маємо ситуацію, коли протягом 2023-2024 років, кількість людей з інвалідністю щороку зростає більш ніж на 200 тисяч осіб.

Таблиця 1. Кількість осіб з інвалідністю в Україні (станом на початок року)

| Рік                      | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024<br>(прогноз) | 2025<br>(прогноз) |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------------|-------------------|
| Кількість осіб, тис. чол | 2569 | 2614 | 2603 | 2636 | 2660 | 2703 | 2724 | 2726 | 2722 | 2934              | 3145              |

Джерело: побудовано авторами на основі [3-8]

На рисунку 1 видно, що до початку 2022 року зростання кількості людей з інвалідністю було дуже помірним. Але з 2023 року з розпочалося швидке зростання внаслідок ведення бойових дій на території України.

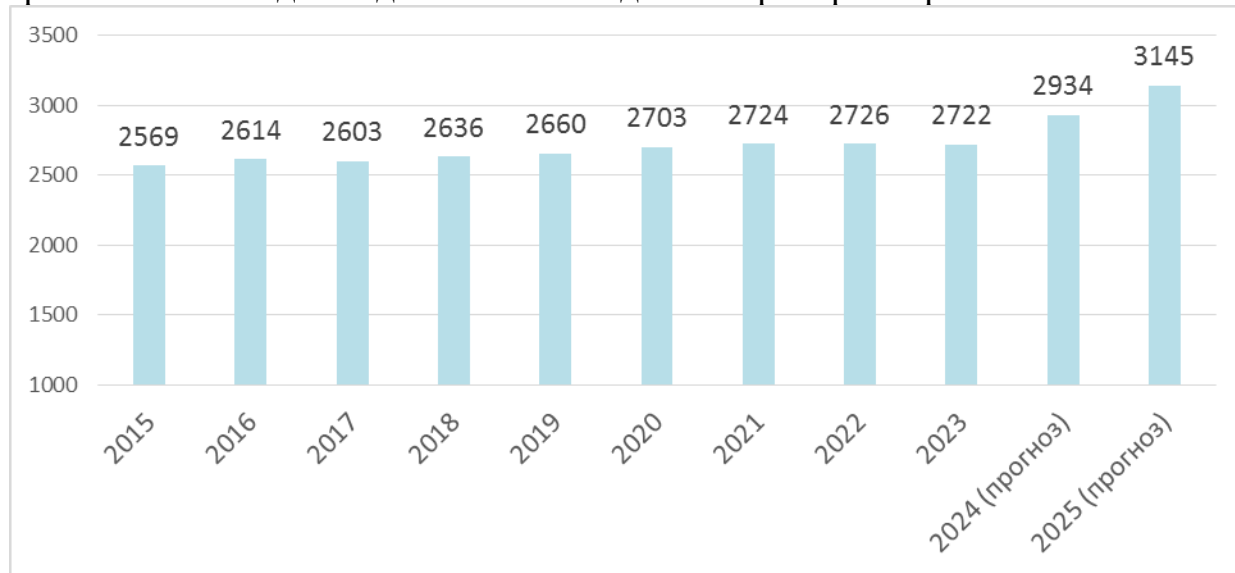


Рис. 1. Кількість осіб з інвалідністю в Україні, тис. чол

Джерело: побудовано авторами на основі [3-8]

Також цікавим є факт, що на початок 2023 року, кількість населення з інвалідністю навіть зменшилася, порівняно до 2022 року. Але якщо розглянути дані в регіональному розрізі, то стає зрозумілим, за рахунок чого відбулося таке зменшення (табл. 2). Станом на початок 2023 року значно зменшилася кількість осіб з інвалідністю в частково окупованих областях. Сталося це через те, що частина людей опинилася в окупації. В них немає доступу ні до українських державних установ, ні до банківської системи.

Таблиця 2. Кількість осіб з інвалідністю в частково окупованих областях

| Область/ рік | 2021    | 2022    | 2023    | Приріст 2022/<br>2021, чол | Приріст 2023/<br>2022, чол |
|--------------|---------|---------|---------|----------------------------|----------------------------|
| Донецька     | 160 845 | 160 158 | 146 547 | -687                       | -13 611                    |
| Запорізька   | 108 985 | 108 872 | 106 412 | -113                       | -2 460                     |
| Луганська    | 49 367  | 47 062  | 41 033  | -2 305                     | -6 029                     |
| Харківська   | 164 649 | 162 432 | 152 532 | -2 217                     | -9 900                     |
| Херсонська   | 50 621  | 49 831  | 39 180  | -790                       | -10 651                    |
| Всього       | 534 467 | 528 355 | 485 704 | -6 112                     | -42 651                    |

*Джерело: побудовано авторами на основі [4-6]*

Таким чином, фактичне збільшення кількості осіб з інвалідністю розпочалося ще протягом 2022 року, але через зменшення статистичної бази внаслідок окупації частини територій, в загальній статистиці по країні ми спостерігали стабільну ситуацію.

За тенденції зростання кількості осіб з інвалідністю, насторожує ситуація, коли роботодавці фактично не готові брати до себе таких людей на роботу. Згідно з опитуванням роботодавців, лише 32% підприємств готові фактично наймати осіб з інвалідністю [9, с. 70]. Така ситуація з працевлаштуванням, явно не задовільна для поточних реалій. Станом на 2024 рік працевлаштованими є лише 17,5% осіб з інвалідністю старше 18 років [10]. Окрім наявності упереджень у роботодавців, ключовою проблемою для працевлаштування осіб з інвалідністю лишається недостатня адаптованість робочих просторів та інфраструктури. І без держаної підтримки дану проблему буде важко швидко вирішити [11].

Висновки. Таким чином, наразі гостро стоїть питання щодо зростання кількості осіб з інвалідністю в Україні під час повномасштабного вторгнення рф. Фактичне зростання розпочалося ще протягом 2022 року, але через зменшення статистичної бази внаслідок окупації частини територій, в загальній статистиці по країні спостерігалася стабільна ситуація. Протягом 2023-2024 років прогнозоване зростання складає близько 200 тис осіб на рік, що є дуже суттєвим показником для України. При цьому в країні відсутня достатньо адаптована інфраструктура та є упередження роботодавців щодо працевлаштування людей з інвалідністю. Отже, залучення людей з інвалідністю до економічної діяльності є ключовою передумовою переходу країни до концепції інклюзивного розвитку економіки.

### Список використаної літератури:

1. Group W. B. Global economic prospects, june 2018: the turning of the tide?. World Bank Publications, 2018. URL: <https://surli.cc/jjxqxb> (Last accessed: 10.01.2025).
2. Benner C. and Pastor M. "Inclusive Economies Indicators Full Report" URL: <https://surl.li/vbyipt> (Last accessed: 10.01.2025).

3. Танасишин Н. Міністерство соціальної політики України. В Україні понад 3 млн людей з інвалідністю. 13 червня 2024 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (дата звернення: 14.01.2025).
4. Статистичний збірник «Соціальний захист населення України 2022». Державний комітет статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/10/zb\\_szn\\_2022.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_szn_2022.pdf) (дата звернення: 14.01.2025)
5. Статистичний збірник «Соціальний захист населення України 2021». Державний комітет статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/07/zb\\_szn\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_szn_2021.pdf) (дата звернення: 14.01.2025)
6. Статистичний збірник «Соціальний захист населення України 2020». Державний комітет статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/zb\\_szn\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_szn_2020.pdf) (дата звернення: 14.01.2025)
7. Статистичний збірник «Соціальний захист населення України 2019». Державний комітет статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/07/zb\\_szn\\_2019.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_szn_2019.pdf) (дата звернення: 14.01.2025)
8. Статистичний збірник «Соціальний захист населення України 2016». Державний комітет статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/07/zb\\_szn2016pdf.zip](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/07/zb_szn2016pdf.zip) (дата звернення: 14.01.2025)
9. Судаков М., Лісогоп Л. Ринок праці в Україні 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. URL: [http://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](http://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення: 15.01.2025).
10. Мірошніченко О. Інклюзивне працевлаштування. Стрибок через 70 років. *Економічна правда*. 2024. 24 червня. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/24/715534/> (дата звернення: 14.01.2025)
11. Марія Абдулліна. Працює кожен шостий. Чому людям з інвалідністю складно знайти роботу. *Економічна правда*. 2024. 12 серпня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/08/12/717804/> (дата звернення: 15.01.2025).

**Ватаманюк-Зелінська У. З., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Непередбачуваність політичних рішень та можливі зміни в регуляторній політиці, що виникають через війну, створюють додаткові ризики для банків. Регулятори можуть змінювати вимоги до банківського капіталу, ліквідності або звітності. Зниження довіри до банківської системи через невизначеність та економічну нестабільність може призвести до відтоку клієнтів та скорочення фінансування банків. Банки, які мають відділення в зонах бойових дій або окупованих територіях, стикаються з ризиками втрати активів та неможливості обслуговування клієнтів на цих територіях. Вирішення проблем управління

банківськими ризиками в умовах війни вимагає комплексного підходу, включаючи адаптацію існуючих механізмів ризик-менеджменту, впровадження нових технологій та інструментів.

Через війну багато підприємств і фізичних осіб зазнали втрат або опинилися у складній фінансовій ситуації. Це призводить до зниження платоспроможності позичальників і, як наслідок, зростання частки проблемних кредитів у банківських портфелях. Нестабільність економічної ситуації та паніка серед вкладників викликає масові вилучення депозитів. Це ставить під загрозу ліквідність банків та їхню здатність виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Руйнування інфраструктури, проблеми з доступом до енергоресурсів, а також кібератаки на банківські установи значно підвищують операційні ризики. Банки змушені адаптувати свої операційні процеси до умов воєнних дій. Коливання валютного курсу на тлі війни підвищують валютні ризики для банків, особливо для тих, хто має значні зобов'язання в іноземній валюті. Дестабілізація валютного ринку також впливає на боржників, які мають кредити в іноземній валюті. Зростання неплатежів та збитків може призвести до скорочення капіталів банків. Це ставить під питання їх здатність дотримуватись нормативів капіталізації, що може вимагати державної підтримки або рекапіталізації.

На рис. 1 представлено основні напрями вдосконалення управління банківськими ризиками в умовах війни.

В умовах війни управління ризиками стає критичним фактором для збереження стабільності банківської системи. Основні рішення включають збільшення капіталізації, активне управління кредитними портфелями, посилення ліквідності, вдосконалення кібербезпеки та розвиток співпраці з міжнародними організаціями. Такий підхід дозволить зменшити ризики та підвищити стійкість банків в умовах поточних викликів [4].

В сучасних умовах функціонування банків України важливо на основі існуючої організаційної структури управління ризиками впроваджувати управлінські заходи, які сприятимуть підвищенню гнучкості та адаптивності системи управління ризиками загалом.

Необхідністю є створення адаптивних організаційних структур антикризового ризик-менеджменту, а також створення тимчасових міжфункціональних проєктних структур для вирішення конкретних завдань антикризового ризик-менеджменту. Склад таких структур залежатиме від специфіки загроз, а їхнє формування має бути превентивним, виходячи із ключових потенційних загроз, які можуть виникнути в діяльності банку під час війни. Особливу роль у досягненні цілей управління ризиками відіграє обмін інформацією та ефективна система комунікацій з усіма зацікавленими сторонами.

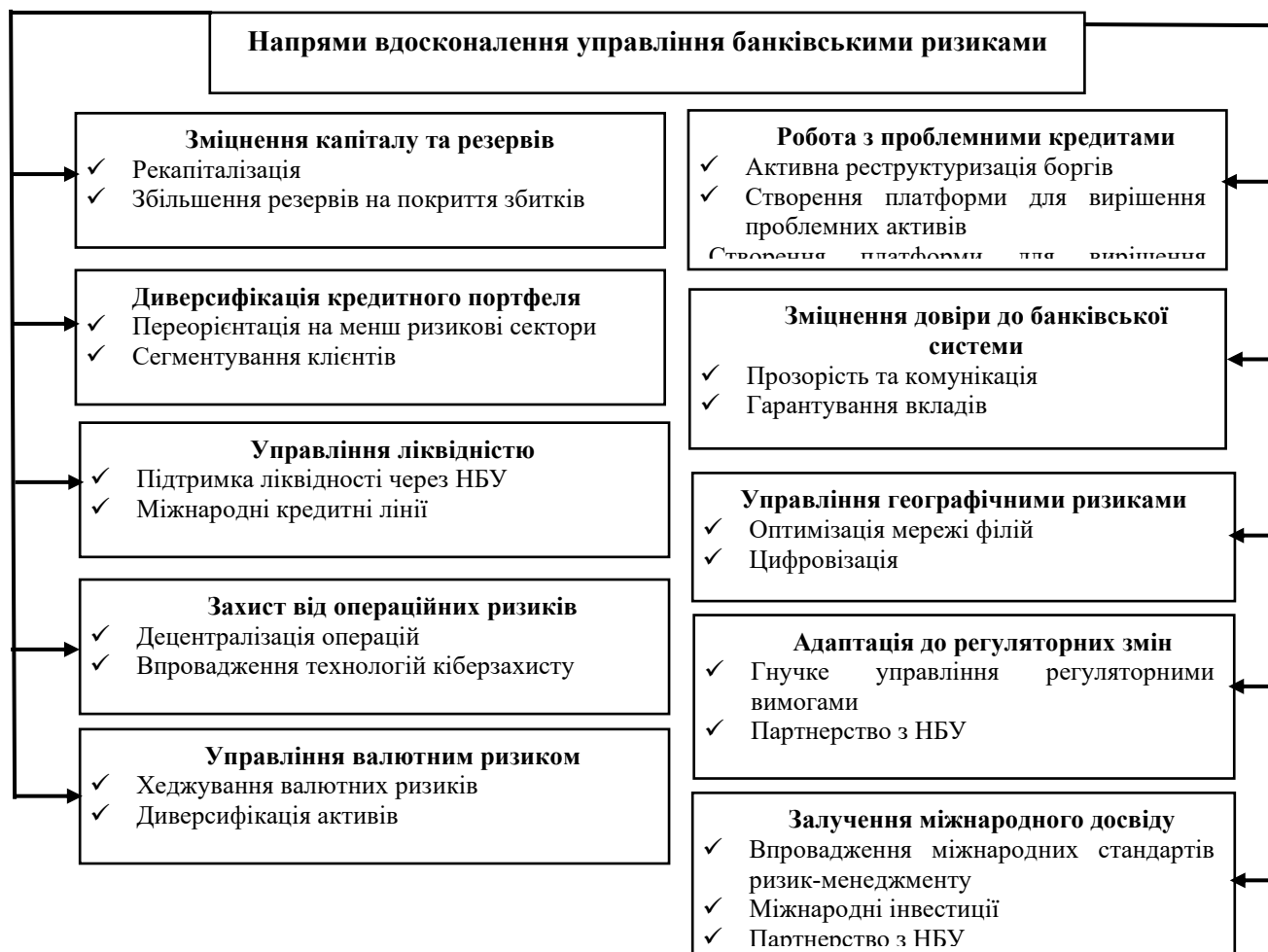


Рис. 1. Напрями вдосконалення управління ризиками в умовах війни  
Джерело: складено за даними [1-3].

Крім фінансових ризиків, є необхідність мінімізувати стратегічні ризики та трансформувати бізнес-стратегії й моделі для забезпечення стабільності в умовах війни. Підвищена увага до операційних ризиків, зокрема інфраструктурних загроз, кібербезпеки, управління людським капіталом і ланцюгами постачання, також є важливою.

Банки України повинні застосовувати ефективні заходи для управління ризиками, враховуючи зміни в операційному середовищі, і активно використовувати інструменти оцінки, регулювання та контролю, що допоможуть знизити ризики та забезпечити належний рівень управління їх капіталом і ліквідністю.

## Список використаної літератури:

1. Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 35. 2022. С. 96-105. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/697/637>.
2. Чорна Т. Проблеми банківського менеджменту в Україні та шляхи їх вирішення. Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2023 р. за заг. ред. Р.Д. Федіва м. Дубляни, 2024. С.424-426. URL: <https://surl.li/jvmbfk>.
3. Черелюк В.О. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи в умовах сьогодення. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 78. 2022. С. 124-129. URL: [http://bses.in.ua/journals/2022/78\\_2022/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2022/78_2022/21.pdf).
4. Додик Р.Р. Проблеми та перспективи розвитку банківського сектору на сучасному етапі. *Академічні візії*. Випуск 31. 2024. С. 1-10. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1121/1082>.

**Гринчишин Я. М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

## **ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Під фінансовою інклюзією розуміють доступність фінансових послуг і продуктів для широких верств населення. Створюючи сприятливі умови для користування різноманітними фінансовими послугами, які є доступними, законодавчо врегульованими та відповідають сучасним потребам домогосподарств, фінансова інклюзія є дієвим інструментом забезпечення соціальної рівності і справедливості. Розширення фінансової інклюзії веде до підвищення рівня заощаджень, інвестицій і підприємництва, сприяючи економічному зростанню та стабільності як у місцевих громадах, так і в національних економіках [1].

Доступ населення до якісних фінансових послуг, що надаються різними постачальниками в умовах конкуренції за доступними цінами, зручним способом на основі поваги до клієнтів, можливе лише при дотриманні відповідних принципів. Такі принципи були розроблені в 2010 році Групою експертів із фінансової доступності (FIEG) з метою розширення доступу до фінансування для домашніх споживачів та мікро-, малих і середніх підприємств. Принципи інноваційної фінансової інклюзії були схвалені під час саміту G20 в Торонто в червні 2010 року і включають: лідерство, різноманітність, інновації, захист, розширення можливостей, співпраця, знання, пропорційність і рамкові основи [2].



Ці принципи сформували багато глобальних і національних ініціатив фінансової доступності та продовжують служити основою для просування фінансової інклюзії відповідно до цілей подолання бідності та сталого розвитку.

У 2016 році, під час головування Китаю в G20, GPFI схвалила Принципи високого рівня G20 для цифрової фінансової інклюзії, які спрямовані на покращення фінансового доступу за допомогою цифрових технологій. До цих принципів відносять:

- сприяння цифровому підходу до фінансової доступності;
- збалансованість між інноваціями та ризиком для цифрового доступу до фінансових послуг;
- забезпечення сприятливої та пропорційної правової та нормативної бази для цифрової фінансової інклюзії;
- створення відповідної інфраструктури для безпечного, надійного та недорогого надання цифрових фінансових послуг на основі використання фінансових, інформаційних та комунікаційних технологій;
- запровадження системи захисту прав споживачів та даних в процесі надання цифрових фінансових послуг;
- підвищення рівня цифрової та фінансової грамотності та обізнаності населення;
- полегшення ідентифікації клієнтів в процесі надання цифрових фінансових послуг;
- моніторинг цифрової фінансової інклюзії на основі запровадження всеохоплюючої та надійної системи вимірювання та оцінки даних, аналізу попиту та пропозиції на цифрові фінансові послуги [3].

Зазначені принципи відображають зобов'язання Великої двадцятки просувати цифрову фінансову доступність як ключову рушійну силу інклюзивного економічного зростання та сталого розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Grant M. Financial Inclusion: Definition, Examples, and Why It's Important. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-inclusion.asp>.
2. G20 Principles for Innovative Financial Inclusion. The Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI) platform: website. URL: <https://www.gpfi.org/publications/g20-principles-innovativefinancial-inclusion-executive-brief>.
3. G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion. The Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI) platform: website. URL: <https://www.gpfi.org/publications/g20-high-levelprinciples-digital-financial-inclusion>.

*Дєдик Д. Г.,  
магістр кафедри управління та адміністрування,  
Український державний університет науки і технологій (ННІ ДМетІ), м. Дніпро*

*Шпиртько Г. Ю., к.т.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Український державний університет науки і технологій (ННІ ДМетІ), м. Дніпро*

## **ЕКОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Інклюзивна економіка часто перетинається з принципами сталого розвитку. Бізнеси, що інтегрують соціальну відповідальність бізнесу, можуть підтримувати екологічно чисті технології, сприяти раціональному використанню ресурсів і мінімізувати свій екологічний слід, що забезпечує довгострокові вигоди для суспільства.

Проблема співіснування економіки та екології актуальна у всьому світі. Величезна кількість промислових підприємств практично у кожному куточку нашої планети щоденно завдає значної шкоди навколишньому середовищу, незважаючи на те, що на міжнародному рівні екології приділяють велику увагу.

Сучасна концепція сталого розвитку виникла внаслідок об'єднання трьох основних компонентів: економічного, соціального та екологічного.

З екологічної точки зору, сталий розвиток має забезпечувати цілісність та життєздатність природних екосистем, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери. Тому виникає необхідність розвитку екологічної стійкості підприємств, що є синтезом соціально-економічних та екологічних аспектів бізнес-процесів.

Екологічна стійкість підприємства – це концепція, яка передбачає задоволення поточних потреб людства без шкоди для можливостей майбутніх поколінь забезпечувати свої власні потреби. У контексті соціальної відповідальності бізнесу, екологічна стійкість фокусується на впровадженні стратегій, які мінімізують негативний вплив бізнесу на довкілля та сприяють збереженню природних ресурсів.

Функціонування підприємств в сучасних умовах вимагає застосування нових принципів управління енергозабезпеченням з метою зниження рівня споживання паливно-енергетичних ресурсів на одиницю кінцевого корисного ефекту при їх використанні з одночасним скороченням негативного впливу на навколишнє середовище.

Сучасна енергетика в більшості базується на невідновлюваних джерелах енергії, які, маючи обмежені запаси, є вичерпаними і не можуть гарантувати сталий розвиток світової енергетики на довготривалу перспективу, а їх

використання – один з головних чинників, що призводить до глобального погіршення стану навколишнього середовища і його кризового стану.

Відновлювана енергетика – область господарювання, науки і техніки, що охоплює виробництво, передачу, перетворення, накопичення і споживання електричної, теплової і механічної енергії за рахунок використання в якості первинних енергоресурсів відновлюваних джерел енергії [1].

Використання екологічно чистих відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) для задоволення енергетичних потреб населення та промисловості є надзвичайно важливим для України, що в першу чергу пов'язано із енергодефіцитністю у галузі існуючої енергетичної системи та незадовільним станом оточуючого середовища. Загалом ВДЕ класифікують наступним чином: промениста енергія Сонця; енергія вітру; гідроенергія течій води, хвиль, припливів; тепла енергія оточуючого середовища (Землі, повітря, морів та океанів); енергія біомаси; геотермальна енергія. На сьогодні найбільш масштабним є використання гідроенергії, сонячної та вітрової енергії.

Сонячна енергетика – це екологічно чисте джерело енергії, яке знижує залежність від викопних видів палива та скорочує шкідливі викиди в атмосферу. Останні роки сонячна енергетика відіграє ключову роль у розвитку енергетичних систем у всьому світі, щорічно збільшуючи частину своєї присутності.

На сьогоднішній день (час коригування статті 2024 рік), коли в світовій економіці всі відзначають істотний спад, а в Україні йде війна, галузь сонячної енергетики, одна з не багатьох, яка звітує про позитивну динаміку зростання. Причому показники ці досить вразливі та змусили здивуватися навіть скептиків сонячної енергетики. За останні 10 років щорічний середній темп зростання (CAGR) нових інсталяцій сонячних панелей в світі склав 50%. А загальний фонд встановлених батарей на кінець 2021 року в Україні, напередодні війни, наблизився до 6,5 ГВт і мав потужну динаміку для подальшого зростання [2].

Впровадження сонячних панелей – це стратегічний крок для багатьох підприємств, спрямований на підвищення енергоефективності, зниження витрат на електроенергію та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Подальший розвиток сонячної енергетики в Україні є ключовим для досягнення енергетичної незалежності та сталого розвитку. У міру зростання попиту на відновлювані джерела енергії, сонячні електростанції стають важливою частиною енергетичної системи країни [2]. Виходячи з глобальних тенденцій та власного досвіду, Україна має унікальну можливість не просто відновити свій енергетичний комплекс після воєнних руйнувань, а й кардинально переосмислити його, роблячи ставку на децентралізоване та відновлюване енергопостачання. Особлива увага до сонячної енергетики як локомотива цих змін може стати

визначальною для майбутнього України як країни з сильною, сталою та незалежною енергетичною системою [3].

Екологічна стійкість підприємства – це не лише відповідальність, але й можливість для бізнесу сприяти сталому розвитку суспільства. Компанії, які інтегрують екологічні принципи у свою стратегію, отримують конкурентні переваги, покращують взаємини з клієнтами та вносять свій вклад у збереження планети для майбутніх поколінь.

### **Список використаної літератури:**

1. Відновлювані джерела енергії / За заг. ред. С.О. Кудрі. Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.
2. Сонячна енергетика. URL: <https://alteco.in.ua/ua/tekhnolohiyi/soniachna-enerhetyka>.
3. Дьяченко О. С. Інвестиції в сонячну енергетику в децентралізованій енергосистемі як чинник зміцнення енергетичної безпеки України під час війни. *Відновлювана енергетика. Сонячна енергетика*. № 2. 2024. С. 73-78.

*Дуб С. І.,  
аспірантка кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ*

### **МОДИФІКАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА НАФТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

В умовах мінливості зовнішнього середовища, зокрема через масштабні військові дії, спостерігається різкий економічний спад: зруйновано підприємства, об'єкти інфраструктури, порушено логістичні ланцюжки через пошкодження транспорту та відсутність електроенергії, опалення і водопостачання, що призвело до збоїв у роботі підприємств, втрати майна, неможливості виконувати зобов'язання та негативних фінансових результатів [1].

Одну з ключових ролей у забезпеченні енергетичної безпеки України відіграють підприємства нафтогазової промисловості, які з перших місяців повномасштабної війни стали об'єктами для прицільного знищення росією.

Від 24 лютого 2022 року було пошкоджено чи повністю зруйновано 30 нафтобаз різного розміру та рівня модернізації, а також паливо, що зберігалось на них. За поточною оцінкою, прямі збитки, завдані сектору зберігання палива, складають майже \$260 млн. Окрім того, агресор неодноразово обстрілював потужності єдиних великих нафтопереробних заводів, що були активними, –

Шебелинського (Харківська область) та Кременчуцького (Полтавська область) [2]. Наслідком таких дій стала повна зупинка нафтоперероблення в Україні.

Що стосується транзитного транспортування нафти в Україні, фактично завантаженою залишається лише частина трубопроводу «Дружба». Оскільки Україна має зобов'язання за договором Енергетичної Хартії та Угодою про асоціацію з ЄС, зупинка транзиту російської нафти територією України до європейських країн буде порушенням цих зобов'язань і може призвести до штрафних санкцій. Угода на транспортування російської нафти підписана у 2019 році та діє до кінця 2029 року. Починаючи з 09 вересня 2024 року, замовником послуг стала угорська компанія MOL Nyrt.

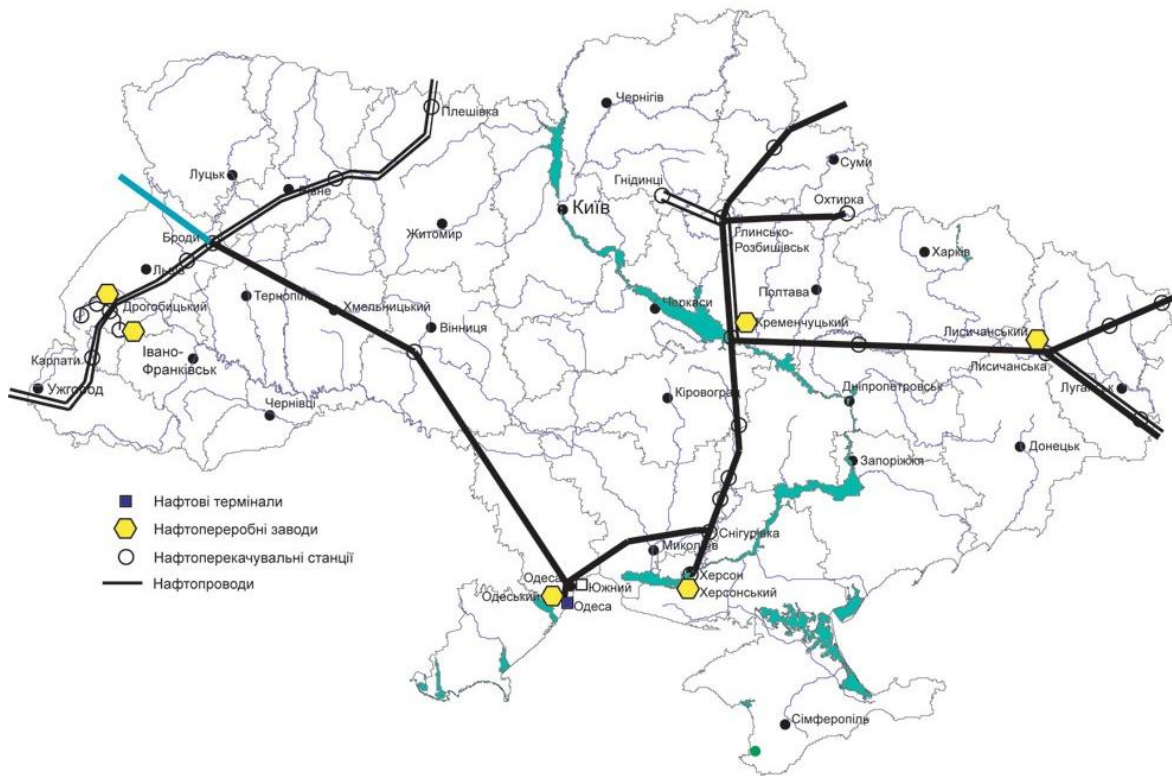


Рис. 1. Нафтотранспортна система України [3].

Враховуючи поточну ситуацію, постає завдання створення гнучких та адаптивних механізмів управління, що сприятимуть забезпеченню країни власними нафтопродуктами. Будівництво міні-НПЗ може стати альтернативою великим нафтопереробним заводам, а їх інтеграція у нафтотранспортну мережу – ефективним рішенням для зменшення залежності від імпорту готових нафтопродуктів, зростання доданої вартості завдяки внутрішньому переробленню, створення нових робочих місць та оптимізації використання нафтотранспортної інфраструктури.

## Список використаної літератури:

1. Гораль Л. Стратегічні аспекти управління енергетичною безпекою промислових підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 404–411. DOI: [10.31891/2307-5740-2024-334-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-61).
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки. 2023. URL: <https://surl.li/vxumrz> (дата звернення: 23.01.2025).
3. Карта нафтотранспортної системи України. *Географіка*. URL: <https://surl.li/xlybzp> (дата звернення: 23.01.2025).

**Дячек В. В., к.е.н., доцент,  
декан економічного факультету,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Меленцова О. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Білянський Д. П.,  
здобувач вищої освіти РД ОНП «Економіка»  
кафедри економічної теорії та економічних методів управління,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## УНОРМУВАННЯ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОСТІ БІЗНЕСУ

Держави-члени ООН докладають зусиль для впровадження сталого розвитку, керуючись концепцією, представленою у звіті Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку, також відомому як звіт Брундтланд. Основний принцип цієї концепції полягає в необхідності забезпечення такого розвитку, який «задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреб» [1]. Таким чином, концепція сталого розвитку та стійкості охоплює аспекти добробуту людини. Збереження біосфери, збалансування інтересів різних поколінь і залучення громадськості до процесу ухвалення рішень. Досягнення сталого розвитку потребує значних витрат в поточному періоді, що обумовлює необхідність ефективної взаємодії між різними секторами суспільства, регіонами, бізнесу та влади.

Приватно-публічні партнерства стають все більш перспективним механізмом забезпечення сталого розвитку, на що звернув увагу Всесвітній саміт сталого розвитку, що відбувся в Йоганнесбурзі. Ця ідея була підтримана ООН у Порядку денному до 2030 року, згідно з яким необхідно забезпечувати співпрацю суб'єктів державного сектору та бізнесу спрямованих на досягнення завдань, пов'язаних зі сталим розвитком [2]. Водночас доцільно звернути увагу на реальні протиріччя між довгостроковими цілями сталості та короткостроковою орієнтацією на зниження витрат.

Приватно-публічні партнерства – це форми співпраці між державним і приватним секторами, що передбачають спільний розподіл ресурсів, ризиків, відповідальності та винагород з метою досягнення спільних цілей. Моделі партнерств можуть варіюватися від неформальних домовленостей до договірних угод або створення змішаних приватно-публічних компаній [3].

Ефективне партнерство базується на компліментарності знань, досвіду й можливостей обох сторін, що дозволяє досягти спільної та суспільної вигоди. Проте, численні приклади невдалих приватно-публічних партнерств у різних країнах свідчать, що позитивних результатів можна досягти лише за умови встановлення «правильного балансу між прагненням інвесторів отримати прибуток і довгостроковими цілями сталого розвитку» [4].

Поєднання внутрішніх складових та їх адаптація до зовнішніх викликів, дозволяє забезпечити ESG усталеність – (Рис. 1).

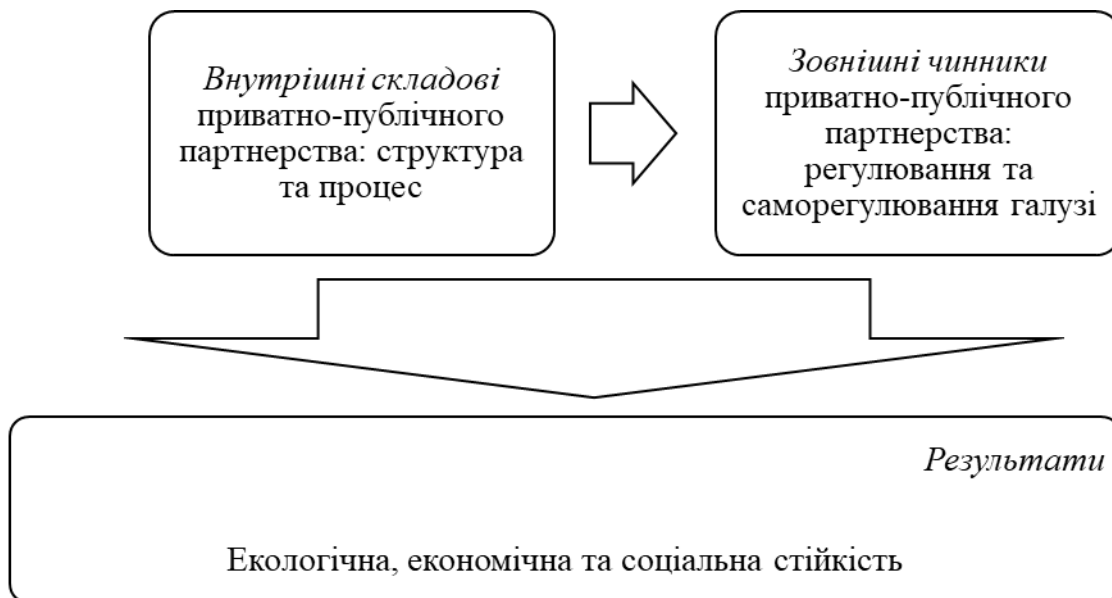


Рис.1. Концептуальна основа сталого розвитку та приватно-публічного партнерства [4]

Взаємодія екзогенних та ендогенних чинників сприяють збільшенню економічних результатів приватно-публічному партнерстві (Рис.2). Це також вказує на взаємодію між цими елементами. Зовнішні умови формують зміст регулювання та складають умови з бізнесом [5].

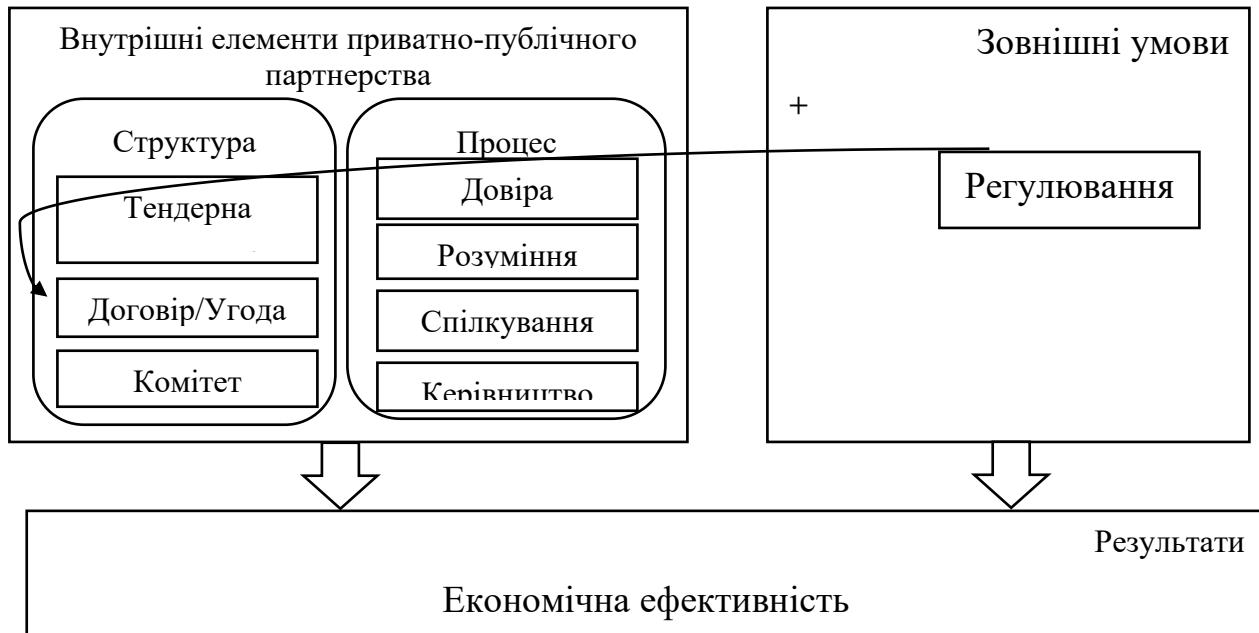


Рис. 2. Умови та елементи, що сприяють економічній ефективності приватно-публічного партнерства [6]

Таким чином, приватно-публічне партнерство має стати формою господарювання спрямованою на досягнення спільних, суспільних цінностей з врахуванням економічних результатів.

### Список використаної літератури:

1. Hopwood, B., M. Mellor, and G. O'Brien. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development* 13 (1): 38-52.
2. United Nations. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations. URL: <https://surl.li/hpcidm> (date of application: 23.01.2025)
3. Pinz, A., N. Roudyani, and J. Thaler. 2018. Public-Private Partnerships as Instruments to Achieve Sustainability-Related Objectives: The State of the Art and a Research Agenda. *Public Management Review* 20 (1): 1-22.
4. Dellas, E. CSD Water Partnerships: Privatization, Participation and Legitimacy. *Ecological Economics* 70 (11): 1916-1923.
5. Albareda, L., J.M. Lozano, A. Tencati, A. Midttun, and F. Perrini. The Changing Role Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses. *Business Ethics: A European Review* 17 (4): 347-363.



6. Koppenjan, J.F.M., and B. Enserink. 2009. Public-Private Partnerships in Urban Infrastructures: Reconciling Private Sector Participation and Sustainability. *Public Administration Review* 69 (2): 284-296.

**Кір'ян О. І., к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Середа С. О.,**  
**здобувач 1 курсу гр. ЗМТ-24,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ ПОГЛЯДІВ В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В значної частини вітчизняного суспільства термін «інклюзія» досі асоціюється виключно з організацією діяльності людей з особливими потребами, з безбар'єрним простором для їх роботи та надання послуг. Однак інклюзивність має набагато ширше значення [1; 2] та в економічному просторі передбачає залученість до економічних процесів всіх громадян, їх рівність за різноманітними ознаками в доступу до фінансів, ресурсів, адміністративних органів та ін. І створення сучасної інклюзивної економіки потребує формування та подальшого розвитку соціальної відповідальності в суспільстві, в кожній організації.

Сучасний світ розглядає дві концепції справедливості: горизонтальну та вертикальну [3, с. 32]. Перша стосується доступу до ресурсів і можливостей, їх розподілу в цілому серед населення, не зважаючи на будь-які відмінності (і кожна людина умовно розглядається окремо, порівнюється з іншою людиною), то друга концепція висвітлюється з огляду на певні групи осіб, об'єднуючи їх за певними ознаками (гендерними, расовими, фінансовими, професією тощо).

В цій роботі ми звернемо увагу на питання, які стосуються горизонтальної концепції та, на нашу думку, повинні бути в полі зору кожного керівника задля формування в його підлеглих навичок інклюзивної поведінки з подальшим створенням інклюзивного економічного простору відповідного суб'єкта господарювання.

Фінансова інклюзія є найбільш простою щодо впровадження: створення критеріїв оцінки праці для кожного робочого місця, розподіл функційних обов'язків та їх фіксація в посадових інструкціях з подальшим застосуванням до

відповідного робітника не залежно від статі, віку, інших характеристик формує рівність в вимогах та оплаті праці.

Однак проблемою може бути в першу чергу процес формування вимог щодо прийняття робітника на те чи інше робоче місце. Прикладом є вимога «наявність стажу роботи від 3-х років» навіть для заповнення вакансій тих робочих місць, де важливим є наявність компетенцій. Дискримінацією в цьому випадку можна вважати упередження, що «лише стаж забезпечує якість роботи фахівця». Так само окремі робочі місця намагаються заповнити фахівцями переважно жіночої або чоловічої статі (поки майже не зустрічаються вихователі в дитячому садочку чоловічої статі та токарі на підприємстві – жіночої статі).

Керівник повинен викорінювати в своєму колективі погляд упередженого визначення здатності виконувати (чи не виконувати) роботу співробітником залежно від будь-яких суб'єктивно визначених ознак (віку, статі, місця походження, досвіду на даному підприємстві, виходячи з зовнішнього вигляду, сімейного стану тощо). Наприклад, інколи чоловік не має можливості 5-8 робочих днів на місяць їздити у відрядження, тоді як жінка, що має 3-х дітей – має таку можливість і залюбки нею скористається; людина середнього віку за станом здоров'я не може працювати на обладнанні, а працівник пенсійного віку вільно виконує ті самі функції; працівник зі стажем роботи в підрозділі більше 5 років робить більше помилок і працює дещо повільніше ніж молодий фахівець, що кілька місяців тому закінчив навчання отримав диплом.

Для вилучення з обігу упереджень в першу чергу важливим є формування критеріїв, за якими будь-кого можна оцінювати об'єктивно на доцільність використання в тій чи іншій діяльності. Також необхідно слухати працівників та пропрацьовувати з ними потенційно можливі упередження, починаючи з вже наявних в робітників, і завершуючи потенційно можливими.

Для визначення упередженого ставлення пропонуємо проводити анонімне анкетування, де питання дадуть змогу розкрити наявність упереджень в робітників щодо себе, колег, робочих функцій; розкриють наявні порушення інклюзії в колективі; допоможуть висвітлити можливу дискримінацію або (що досить часто зустрічається) самодискримінацію працівників (наприклад, коли людина засвоїла упередження та застосовує його щодо себе, дозволяючи скорочувати власний доступ до можливостей). При виявленні ключових напрямків порушення інклюзивності діяльності керівнику варто розробляти показники діяльності, які нівелюють можливість активного прояву дискримінаційних чинників, проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу, залучати психолога. При наявності можливостей доцільно організувати тренінг, підвищення кваліфікації на тему інклюзивної економіки в ракурсі окремо взятого суб'єкта господарювання.

Ефективність від цього процесу буде полягати в можливості розкрити більш глибоко потенціал кожного працівника, використати його на користь діяльності

суб'єкта господарювання, застосувати як один з елементів моральної мотивації (надавши визнання, захищеність, розуміння, право на прояв унікальності).

Інклюзивна економіка для суспільства – це джерело розвитку, творчої активності кожного члена суспільства, виявлення розмаїття нових можливостей, зменшення соціальної напруги та конфліктності.

### **Список використаної літератури:**

1. Крамаренко, К., & Іващенко, Д. (2024). Інклюзивна економіка як концепція повоєнного розвитку України. *Економіка та суспільство*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-125>.
2. Степаненко С.В. (2023). Методичні доміанти становлення та розвитку інклюзивної економіки. *Бізнес-навігатор*. 3 (73). 94-100. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-16>.
3. Бродовська О.Г. Глобальна інклюзивна економіка в умовах новітніх трансформаційних викликів. Монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 342 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49817/1/Brodovska.pdf>.

**Колещук О. Я., д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

**Булат С. Р.,  
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

## **ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

Соціальні інвестиції спрямовують ресурси на довгострокові соціально-економічні проєкти, вирішуючи суспільні проблеми. Традиційні підходи, засновані на філантропії та благодійності, забезпечують пряму допомогу через гранти, пожертви чи державні субсидії, зосереджуючись на вирішенні конкретних соціальних або екологічних питань. Вони акцентують увагу на задоволенні базових потреб та досягненні короткострокових результатів: підтримка освітніх ініціатив, медичних послуг чи допомога малозабезпеченим громадам фінансується за рахунок таких інструментів [1]. Традиційний підхід має низький ризик, зосереджується на соціальних результатах, але залежність від пожертв і державної підтримки обмежує масштаби. Традиційні інвестиції часто залишаються недостатньо інтегрованими з економічними моделями довгострокового розвитку

[2] та часто мають обмежені можливості для створення стійкого довгострокового впливу, оскільки зосереджені на вирішенні окремих проблем, а не на їхніх системних причинах [3]. Інноваційні підходи до соціальних інвестицій виходять за межі традиційних благодійних моделей, інтегруючи ринкові механізми, технологічні інновації та орієнтацію на довгостроковий соціальний вплив. Використання механізмів імпакт-інвестування, краудфандингу та соціальних облігацій створює нові можливості для залучення приватного та інституційного капіталу з метою підтримки проектів, що поєднують фінансову стійкість із соціальними результатами [4].

Інноваційні соціальні інвестиції включають підтримку соціальних підприємств, які працюють у секторах, недостатньо охоплених традиційними фінансовими ринками. Ці підприємства інтегрують інноваційні бізнес-моделі, які забезпечують доступність послуг для вразливих верств населення, а також сприяють інклюзивному розвитку та сталості. Моделі, орієнтовані на «дно піраміди», використовують нові технології та бізнес-процеси для вирішення потреб бідних верств населення, тим самим створюючи соціальну інклюзію та сталий розвиток [5].

Інноваційні інвестиції також зосереджуються на створенні інфраструктури для соціального впливу, включаючи технології для вимірювання соціального ефекту, прозорості й підзвітності. Це сприяє підвищенню довіри інвесторів і збільшує потік капіталу у вискоєфективні проекти. Співпраця між приватним і державним секторами створює нові можливості для масштабування інноваційних рішень у соціальній сфері [6].

Інноваційні підходи до соціальних інвестицій орієнтовані на довгостроковий вплив, системні зміни та залучення широкого спектру стейкхолдерів, демонструють значний потенціал для забезпечення соціальної справедливості, сталого розвитку та інклюзії, забезпечуючи інтеграцію соціального та фінансового капіталу. Порівняння традиційних і інноваційних підходів до соціальних інвестицій демонструє значущі відмінності в механізмах, інструментах та очікуваних результатах, що є наслідком еволюції концепцій соціального впливу та економічної ефективності [1].

Інноваційні підходи зосереджуються на інтеграції фінансових і соціальних результатів [7]. Традиційні інвестиції фокусуються на кількісних показниках, натомість інноваційні підходи використовують метрики соціального повернення на інвестиції (SROI), які враховують як фінансові, так і соціальні результати.

Цей підхід дозволяє оцінити довгостроковий вплив, що є важливим для прийняття стратегічних рішень на рівні політик і програм [6]. Відсутність стандартизованих підходів до оцінки ефективності інноваційних соціальних інвестицій ускладнює визначення їх довгострокового впливу на соціально-економічний розвиток.

Наявні методології, такі як соціальне повернення на інвестиції (SROI), хоча і є прогресивними, залишаються неоднорідними у своєму застосуванні, що створює виклики для порівняння результатів різних проєктів та їх реплікації. Ця проблема посилюється обмеженою кількістю емпіричних даних щодо взаємозв'язку між соціальним, екологічним і фінансовим впливом, особливо у довгостроковій перспективі [4].

Крім того, культурні та регіональні особливості значно впливають на ефективність реалізації інноваційних соціальних інвестицій, що потребує адаптації моделей до місцевих умов. Неврахування таких відмінностей може призводити до невідповідності очікувань та реальних результатів, що обмежує масштабування успішних ініціатив. Особливо це стосується країн із низьким рівнем економічного розвитку, де доступ до фінансування та технологій є значно обмеженим [8].

Вирішення зазначеної проблеми вимагає подальшого розвитку інтегрованих підходів до оцінки ефективності, які б одночасно враховували фінансові, соціальні та екологічні показники. Також актуальним є дослідження локальних факторів впливу на успішність інноваційних соціальних інвестицій, що сприятиме створенню адаптивних та універсальних моделей їх реалізації.

### **Список використаної літератури:**

1. Васильчук І., Москаленко О., Садовенко М., & Слюсаренко К. (2019). Social Investment as a New Investment Approach for Sustainable Development. С. 186-200.
2. Schoemaker D., & Schramade W. (2018). Investing for long-term value creation. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 9, 356-377. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1625012>.
3. Achleitner A., Heinecke A., Noble A., Schöning M., & Spiess-Knafl W. (2011). Unlocking the Mystery: An Introduction to Social Investment. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6, 145-154. DOI: [https://doi.org/10.1162/INOV\\_a\\_00090](https://doi.org/10.1162/INOV_a_00090).
4. Wilson K., Silva F., & Ricardson D. (2015). Social Impact Investment: Building the Evidence Base. DOI: <https://doi.org/10.2139/SSRN.2562082>.
5. Kumar D., & Gupta P. (2022). Social Innovation for Sustainability and Social Inclusion. *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 18, 169–177. DOI: <https://doi.org/10.1177/2319510X221144657>.
6. Geobey S., Westley F., & Weber O. (2012). Enabling Social Innovation through Developmental Social Finance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3, 151-165. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.726006>.
7. Kohn L., & Bruysten S. (2016). Mobilizing Commercial Investment for Social Good: The Social Success Note. С. 231-238. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28643-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28643-3_16).
8. O'Leary C., Baines S., Bailey G., McNeil T., Csoba J., & Sipos F. (2018). Innovation and social investment programs in Europe. *European Policy Analysis*.

*Крутова А. С., д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Куценко С. В.,  
Голова Всеукраїнської спілки екологічної утилізації автомобілів*

## **ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ З УТИЛІЗАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТУ ЯК СКЛАДОВА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Утилізація автотранспорту – це його безпечна ліквідація. Кожний транспортний засіб складається з метала, пластика, скла, технічних рідин. Якщо його просто викинути, всі ці речовини потраплять в ґрунт, повітря. При утилізації все окремі компоненти сортуються і направляються на подальшу переробку.

Кожна машина має свій кінцевий термін експлуатації і після закінчення років вимагає все більших витрат на ремонт, тому іноді вигідніше придбати новий транспорт. З початку широкомасштабного вторгнення росії, Україна зіткнулася з більшою кількістю проблем у сфері утилізації вживаних транспортних засобів і з ганебнішими наслідками цього процесу для екосистеми ніж за всі попередні роки разом взяті. Разом з тим, практика господарювання, яка склалася в Україні не передбачає розкриття у звітності підприємств наслідків їх діяльності для екології як на мікро так і на макрорівні.

Згідно з підрахунками Мінекономіки, лише за перший рік війни в Україні було пошкоджено чи знищено внаслідок бойових дій приблизно 200 тисяч транспортних засобів [1]. Крім того, згідно аналітики Українського інституту дослідження авторинку лише з лютого по вересень 2022 в Україну було імпортовано більше 400 тисяч вживаних транспортних засобів для більшості з яких Україна стала кінцевою точкою життєвого циклу [2]. За висновками експертів Центру безпекових досліджень повоєнна відбудова України не повинна копіювати довоєнну структуру економіки, яка базувалася на викопному паливі, була неефективною та забруднювала навколишнє середовище, сьогодні особливої важливості набувають наукові дослідження, спрямовані на створення сприятливих умов для впровадження ефективних напрямів і технологій з перероблення відходів війни для їх повторного використання [3]. Проте значна кількість підприємств, задіяних у сфері утилізації авто, дотепер безвідповідально ставляться до оцінювання впливу їх діяльності на екологію країни внаслідок недосконалої системи екологічного обліку та відображення екологічного впливу в звітності. Зазначене актуалізує дослідження методологічних засад екологічного обліку та

відображення у звітності суб'єктів господарювання результатів діяльності з утилізації авто, які вийшли з експлуатації.

Європейська інтеграція України вимагає адаптації вітчизняного законодавства до європейських стандартів, зокрема і в частині екологічної відповідальності бізнесу. Директива 2000/53/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 18 вересня 2000 року про транспортні засоби, що вийшли з експлуатації, встановлює чіткі вимоги до процесу утилізації автотранспорту та звітування про його результати [5]. Це створює додатковий стимул для українських підприємств впроваджувати прозору систему обліку екологічного впливу їхньої діяльності.

В контексті інклюзивного розвитку економіки особливого значення набуває не лише економічна ефективність процесу утилізації, але й його соціально-екологічні наслідки. Підприємства мають враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, включаючи місцеві громади, екологічні організації та майбутні покоління. Це потребує розробки комплексної системи показників, які б відображали як безпосередній вплив процесу утилізації на довкілля, так і довгострокові наслідки для сталого розвитку регіону.

Аналіз міжнародного досвіду та вітчизняної практики дозволяє запропонувати систему показників для відображення у звітності сталого розвитку, які охоплюють різні аспекти екологічної відповідальності підприємств з утилізації автотранспорту (табл. 1).

Таблиця 1. Система показників для звітності сталого розвитку щодо екологічної утилізації автомобілів

| № | Група                            | Показники                                                            |
|---|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1 | Кількісні показники утилізації   | Кількість утилізованих транспортних засобів (шт.)                    |
|   |                                  | Загальна маса утилізованих автомобілів (тонн)                        |
|   |                                  | Відсоток повторно використаних матеріалів від загальної маси (%)     |
|   |                                  | Кількість перероблених акумуляторів та електронних компонентів (шт.) |
|   |                                  | Обсяг утилізованих технічних рідин (л)                               |
| 2 | Показники екологічного впливу    | Обсяг викидів CO <sub>2</sub> при утилізації (тонн)                  |
|   |                                  | Кількість утворених небезпечних відходів (кг)                        |
|   |                                  | Обсяг споживання води при утилізації (м <sup>3</sup> )               |
|   |                                  | Рівень шумового забруднення (дБ)                                     |
|   |                                  | Площа земель, задіяних під утилізацію (м <sup>2</sup> )              |
| 3 | Показники ефективності переробки | Частка металів, що пішли на вторинну переробку (%)                   |
|   |                                  | Відсоток утилізованих пластикових компонентів (%)                    |
|   |                                  | Коефіцієнт відновлення матеріалів (%)                                |
|   |                                  | Енергоефективність процесу утилізації (кВт/тонну)                    |
|   |                                  | Відсоток деталей, придатних для повторного використання (%)          |

| № | Група                          | Показники                                                      |
|---|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 4 | Економіко-екологічні показники | Витрати на природоохоронні заходи (грн)                        |
|   |                                | Сума сплаченого екологічного податку (грн)                     |
|   |                                | Інвестиції в екологічно чисті технології утилізації (грн)      |
|   |                                | Економічний ефект від повторного використання матеріалів (грн) |
|   |                                | Витрати на очистку та відновлення забруднених територій (грн)  |
| 5 | Соціально-екологічні показники | Кількість створених «зелених» робочих місць (шт.)              |
|   |                                | Кількість проведених екологічних аудитів (шт.)                 |
|   |                                | Число скарг від місцевих громад щодо забруднення (шт.)         |
|   |                                | Кількість реалізованих екологічних проєктів (шт.)              |
|   |                                | Витрати на навчання персоналу екологічним технологіям (грн)    |

### Список використаної літератури:

1. Свириденко Ю. Скільки автомобілів втратили українці під час війни: оголошено цифру. URL: <https://auto.24tv.ua/>.
2. Утилізація: що робити зі старими авто? URL: <https://eauto.org.ua/news/57-utilizaciya-shcho-robiti-zi-starimi-avto>.
3. Іванюта С. Про організацію поводження з відходами, що утворилися внаслідок війни. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-03/waste-of-war\\_pdf.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-03/waste-of-war_pdf.pdf).
4. Directive 2000/53/EC of the European Parliament and of the Council of 18 September 2000 on end-of life vehicles. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2000/53/2023-03-30>.

**Павловська І. Г., к.е.н.,  
доцент кафедри маркетингу,  
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро**

## МАРКЕТИНГОВІ ТРЕНДИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ МАРКЕТИНГОВИХ ПОСЛУГ

На сьогоднішній день, в умовах сучасного розвитку інклюзивності, кожна людина стикається з маркетингом. Він включає широкий спектр діяльності, включаючи дослідження ринку, розробку продуктів, ціноутворення, просування, рекламу і збут. Маркетингові дослідження – це систематичний пошук, збирання, обробка, аналіз та уточнення внутрішньої та зовнішньої інформації, необхідної для використання маркетингових інструментів, створених ринком. І у теперішній час цей напрямок рухається у бік цифровізації, оскільки щодня у всьому світі зростає кількість користувачів глобальної мережі Інтернет, мобільного Інтернету та соціальних мереж.



Міжнародний маркетинг – комплекс заходів, спрямований на успіх на ринках, що розташовані за межами країни [1]. Його завдання – забезпечити безперешкодне проникнення ринку, допомогти міцно закріпитися там та успішно розвиватися. Реалізація маркетингу – гарантія стійкості. При цьому вона може бути як локалізованою, так і глобально стандартизованою [2].

Локалізація передбачає те, що для кожного регіону, країни обирається просування, орієнтоване на їх світогляд, ментальність, культуру та спосіб життя, наприклад, якщо взяти американський мультфільм «Думками навиворіт», то при прокаті в Україні, автори використовували броколі у сцені, де тато намагається нагодувати головну героїню, але вона чинить опір і вередує. А ось для прокату в Японії цю сцену змінили, замінивши броколі на стручки зеленого перцю, оскільки японські діти здебільшого люблять броколі, чого не можна сказати про перець. У такому вигляді фрагмент став їм більш зрозуміліший.

Глобальна стратегія стандартизації передбачає можливість використовувати стандартизовані маркетингові повідомлення та кампанії на різних ринках, країнах та культурах. Так, наприклад, найбільші світові бренди Adidas та Coca-Cola використовують глобальну стратегію стандартизації для створення однакового враження від бренду в різних регіонах і на різних мовах – їх образи у всіх країнах, де реалізується їх продукція, практично однакові.

При цьому стандартизація забезпечує значну економічну вигоду, оскільки потребує менше повідомлень та меншої кількості кампаній. Але варто пам'ятати, що вона практична лише в тому випадку, коли в країнах немає різниці між використанням та розумінням продукту.

Є також дві основні цілі у маркетингу на світовому рівні [1]:

1. Економічні або ті, які мають на увазі вихід на нові ринки, знаходження своєї ніші, збільшення прибутку, завоювання все більшої частки ринку.
2. Психографічні чи спрямовані на поведінку споживача шляхом підвищення статусу компанії на світовій арені, покращення її репутації, максимального інформування про товар, стимулювання покупців.

Крім того, на світовому ринку маркетингових послуг компанії для успішної діяльності повинні дотримуватись наступних маркетингових трендів:

1. Розмовний маркетинг та взаємодія на основі штучного інтелекту, його впровадження у діяльність компанії. Наприклад, «Київстар» інтегрує штучний інтелект для надання якісніших і персоналізованих послуг абонентам. Вони пропонують «віртуальних асистентів», які консультують на сайтах, відстежують галузеві новинки, аналізують відгуки й генерують рекламні повідомлення, поєднуючи це з експертизою «Київстар» у Big Data

2. Інтеграція віртуальної (VR-тур автосалоном автомобільної компанії) і додаткової реальності (AR-додаток, що дозволяє візуалізувати, як будуть виглядати меблі в їхньому будинку). Прикладом компанії є ІКЕА. У 2017 році

вони випустили мобільну програму IKEA Place, яка використовує технологію доповненої реальності для допомоги покупцям у виборі меблів та декору для свого будинку. Додаток дозволяє користувачам віртуально розмістити меблі IKEA у своєму приміщенні, щоб побачити, як вони будуть виглядати в реальному житті.

3. Стійкий розвиток та етичний маркетинг. Сучасний споживач зацікавлений у розумінні цінностей бренду, особливо щодо екологічної та соціальної відповідальності. Наприклад, Patagonia, що спеціалізується на виробництві одягу для активного відпочинку, виробляє фліси та інший одяг для активного відпочинку з перероблених пластикових пляшок. Таким чином, вони сприяють зменшенню кількості пластикових відходів та підтримують принципи сталого розвитку.

4. Гіперперсоналізація за допомогою великих даних та аналітики.

5. Відеомаркетинг та домінування короткометражного контенту [3].

6. У 2023 р. обсяг світового ринку цифрового маркетингу досяг майже 363,05 млрд. дол. Прогнозується, що в період з 2024 р. по 2032 р. ринок зростатиме із середньорічними темпами 13,1%, досягнувши у 2032 р. вартості близько 1 099,33 млрд. дол. [3]. Для Китаю цей показник складе 14,2%, а для Японії та Канади 7,8% та 9,5% відповідно.

Ефективність зусиль цифрового маркетингу зазвичай вимірюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), таких як відвідуваність веб-сайту, коефіцієнти конверсії, рейтинг кліків та рентабельність інвестицій (ROI). У топ 5 провідних компаній увійшли Disruptive Advertising, Lounge Lizard, 360i, Titan Growth, R2integrated [4].

Варто також відзначити, що на світовому ринку маркетингових послуг лідирують США, Великобританія, Китай, Німеччина та Японія. Компанії з цих країн мають сильні маркетингові агенції, високий рівень експертизи та передові технології в галузі маркетингу. Вони залучають великі міжнародні бренди та пропонують широкий спектр послуг, починаючи з маркетингових стратегій та аналітики, закінчуючи креативною розробкою та медійним плануванням.

### **Список використаної літератури:**

1. Smart marketing and marketing. Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases. URL: <https://surl.li/smphzq>.
2. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с.
3. Global Digital Marketing Market Share, Size, Value, Growth: By Digital Channel / Электронный ресурс: <https://www.expertmarketresearch.com/reports/digital-marketing-market>.

**Паньків Ю. В.,**  
**аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,**  
**Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

**Музиченко-Козловська О. В., к. е. н., доцент,**  
**доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,**  
**Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів**

## **РЕСУРСООЩАДНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ТУРИЗМІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

З метою виконання цілей сталого розвитку Всесвітня організація туризму (ЮВТО) задекларувала основні завдання, серед яких енергоефективність туристичної індустрії з метою спонукати зацікавлені сторони та заохотити їх просувати впровадження цілей сталого розвитку (ЦСР) через сталий туризм, зокрема мету № 12 – відповідальне виробництво і споживання [1].

Однак, варто зазначити, що сталий розвиток туризму передбачає виконання ширшого переліку завдань, зокрема, впровадження заходів для покращення ресурсоощадної діяльності. Тому актуальною темою дослідження є визначення критеріїв, за якими можливо здійснити оцінювання ресурсоощадної діяльності в туризмі як фактора сталого розвитку.

Дослідження проблем ресурсоощадної діяльності у туризмі на засадах сталого розвитку туризму здійснювали вчені, серед яких R. Sharpley [2], P. D. Rosalina та ін. [3], R. W. Carter and R. Bramley [4], D. Nayak [5] та ін.

Однак, у цих працях недостатньо розкрито питання з'ясування критеріїв оцінювання ресурсоощадної діяльності як фактора сталого розвитку. Основні критерії, за якими можна охарактеризувати ресурсоощадну діяльність як складову сталого розвитку туризму, систематизуємо у таблиці 1.

Таблиця 1. Основні критерії включення ресурсоощадної діяльності в туризмі до концепції сталого розвитку

| №    | Група критеріїв | Назва критеріїв                                                 |
|------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1    | 2               | 3                                                               |
| 1.   | Економічні      |                                                                 |
| 1.1. |                 | Економічне зростання                                            |
| 1.2. |                 | Підвищення ефективності господарської діяльності                |
| 1.3. |                 | Впровадження засад циркулярної економіки                        |
| 1.4. |                 | Зменшення матеріаломісткості та трудомісткості товарів і послуг |
| 1.5. |                 | Рациональне використання туристичних ресурсів                   |
| 1.6. |                 | Повторне використання матеріалів                                |
| 1.7. |                 | Впровадження ресурсоощадних технологій                          |

Продовження табл. 1

| 1     | 2            | 3                                                                                                               |
|-------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.8.  |              | Інноваційний розвиток                                                                                           |
| 1.9.  |              | Впровадження концепції «нульових будівель»                                                                      |
| 1.10. |              | Підвищення ефективності використання туристичних ресурсів                                                       |
| 1.11. |              | Ефективне управління всіма видами ресурсів                                                                      |
| 1.12. |              | Підвищення рівня енергоефективності                                                                             |
| 1.13. |              | Інклюзивний розвиток                                                                                            |
| 2.    | Екологічні   |                                                                                                                 |
| 2.1.  |              | Екологічна сертифікація та маркування туристичних продуктів                                                     |
| 2.2.  |              | Забезпечення захисту біорізноманіття                                                                            |
| 2.3.  |              | Управління відходами                                                                                            |
| 2.4.  |              | Зменшення екологічного сліду                                                                                    |
| 2.5.  |              | Моніторинг впливу туризму на довкілля                                                                           |
| 2.6.  |              | Екологічна відповідальність туристичної діяльності                                                              |
| 2.7.  |              | Зменшення екологічного навантаження                                                                             |
| 3.    | Соціальні    |                                                                                                                 |
| 3.1.  |              | Забезпечення зайнятості населення                                                                               |
| 3.2.  |              | Розвиток людського потенціалу                                                                                   |
| 3.3.  |              | Соціальна відповідальність                                                                                      |
| 3.4.  |              | Зменшення психологічного навантаження на туристичні<br>дестинації                                               |
| 4.    | Культурні    |                                                                                                                 |
| 4.1.  |              | Збереження місцевої культури                                                                                    |
| 4.2.  |              | Збереження національної самобутності населення дестинації                                                       |
| 4.3.  |              | Збереження культурних туристичних ресурсів                                                                      |
| 5.    | Інформаційні |                                                                                                                 |
| 5.1.  |              | Інформування туристів щодо проблем сталого розвитку                                                             |
| 5.2.  |              | Використання інструментів «зеленого» маркетингу у туризмі                                                       |
| 5.3.  |              | Рекламування еко-готелів                                                                                        |
| 6.    | Політичні    |                                                                                                                 |
| 6.1.  |              | Підвищення рівня туристичної привабливості дестинації                                                           |
| 6.2.  |              | Законодавче забезпечення екологічної сертифікації та<br>маркування туристичних підприємств, продуктів та послуг |

Отже, означені критерії оцінювання ресурсозбереження (див. табл. 1) дадуть змогу ефективно управляти туристичною діяльністю на засадах сталого розвитку.

### Список використаної літератури:

1. Всесвітня організація туризму. Сталий розвиток туризму. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development>.

2. Sharpley R. Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020, Vol. 28, Iss. 11, pp. 1932-1946. DOI: 10.1080/09669582.2020.1779732.
3. Putu Devi Rosalina, Karine Dupre, Ying Wang, I. Nyoman Darma Putra, Xin Jin. Rural tourism resource management strategies: A case study of two tourism villages in Bali. *Tourism Management Perspectives*. 2023, Vol. 49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101194>.
4. Carter R. W. and Bramley R. Defining Heritage Values and Significance for Improved Resource Management: an application to Australian tourism. *International Journal of Heritage Studies*. 2002. Vol. 8, Iss. 3, pp. 175-199. URL: <https://doi.org/10.1080/1352725022000018895>.
5. Diptimayee Nayak, Vrajaindra Upadhyay and Bharati Puri. Tourism at Protected Areas: Sustainability or Policy Crunch? *IIM Kozhikode Society & Management*. 2018, Review 8 (2). DOI: [10.1177/2277975218784795](https://doi.org/10.1177/2277975218784795).

**Самородов Б. В., д.е.н., професор,  
професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Чхеайло А. А., к.філос.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМЕРЕЖ У ФІНАНСОВОМУ ТА БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРАХ**

Розвиток цифрових технологій набув особливого значення для фінансового та банківського сектору України, особливо в умовах воєнного стану. Використання штучного інтелекту та нейромереж стало критично важливим для забезпечення безперервності фінансових операцій, посилення кібербезпеки, оптимізації банківських процесів та підтримки макроекономічної стабільності в країні. Нейромережі дозволяють автоматизувати фінансові операції, підвищити точність прогнозування економічних змін, а також запобігати шахрайству, що особливо актуально в умовах військових ризиків та невизначеності.

Сучасні дослідження показують, що впровадження штучного інтелекту у фінансовий сектор дає змогу значно покращити аналіз великих масивів даних, що є важливим для управління ризиками та забезпечення стійкості банківської системи під час війни. В умовах постійних загроз, таких як кіберзлочинність та економічні санкції, фінансові установи активно застосовують нейромережі для моніторингу ринку, аналізу кредитних ризиків, автоматизованого управління активами та швидкого реагування на кризові ситуації.

Один із ключових аспектів застосування нейромереж у фінансовому секторі під час війни – це аналіз ринкових тенденцій і прогнозування макроекономічних

змін. Використання алгоритмів глибокого навчання дає змогу фінансовим установам оцінювати вплив воєнних дій на валютний курс, фондові ринки та рівень інфляції, що сприяє зниженню фінансових ризиків і розробці стратегій для стабілізації економіки.

Важливу роль відіграє протидія фінансовим злочинам і кіберзагрозам. Воєнні умови призводять до зростання шахрайства та кількості кібератак на банківські системи. Завдяки використанню нейромереж можна виявляти підозрілі транзакції та запобігати фінансовим махінаціям у реальному часі, а також забезпечувати високий рівень захисту онлайн-платежів і банківських сервісів [1]. Забезпечення кібербезпеки фінансового сектору залишається одним із ключових пріоритетів. Нейромережі здатні оперативно виявляти загрози, аналізувати характер кібератак і запобігати витоку конфіденційних даних, що є критично важливим у період воєнних конфліктів.

Набуває особливого значення й автоматизація банківських операцій в період, коли доступ до фізичних відділень обмежений. Чат-боти та віртуальні асистенти на основі нейромереж допомагають дистанційно обслуговувати клієнтів, відповідати на їхні запити, надавати консультації та забезпечувати безперебійну роботу електронних фінансових сервісів.

Використання нейромереж у фінансовому та банківському секторах України під час війни є необхідним кроком для забезпечення стабільності, безпеки та ефективності економічних процесів. Завдяки технологіям штучного інтелекту банки та фінансові установи можуть адаптуватися до нових викликів, захищати клієнтів від фінансових загроз та підтримувати економічну стійкість держави. Надалі розвиток цих технологій сприятиме ще більшій інтеграції інтелектуальних систем у фінансову галузь, забезпечуючи надійність та інноваційність банківських послуг.

Використання нейромереж у фінансовому та банківському секторах України під час війни стало не лише інструментом адаптації до нових реалій, а й ключовим фактором підтримки макроекономічної стабільності. Нейромережі відіграють критично важливу роль у фінансовій системі країни – дозволяють фінансовим установам ефективно реагувати на економічні виклики, пов'язані з воєнним станом, зокрема забезпечувати безперебійну роботу банківських систем, запобігати шахрайству, посилювати кібербезпеку та оптимізувати фінансові процеси [2].

Подальша інтеграція нейромереж та штучного інтелекту у фінансову сферу дозволить Україні не лише адаптуватися до складних умов воєнного та повоєнного часу, а й створити ефективну та інноваційну банківську систему, здатну відповідати викликам глобалізованого світу. Інвестиції в цифрові технології та вдосконалення алгоритмів штучного інтелекту сприятимуть економічній безпеці країни, забезпечуючи довіру громадян до фінансових інститутів.

## Список використаної літератури:

1. Карапетян О.М., Колодійчук О. А. Сучасні тенденції фінансового моніторингу в умовах воєнних дій. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.65>.
2. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>.

*Сідельник О. П., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансових технологій та консалтингу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

## УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток відіграє суттєву роль у розвитку ринкової економіки та дає можливість оцінити фінансовий потенціал підприємства. Прибуток є головною метою функціонування підприємства та визначальним фактором оцінки його ефективної діяльності, а також слугує важливим захисним механізмом суб'єкта господарювання від банкрутства. Керівництво підприємства прагнуть не лише отримувати прибуток, але й формувати систему управління яка б забезпечувала його постійне зростання. Ефективне управління прибутком є ключем до стабільності та зростання підприємства в умовах конкурентного середовища. Проте в сучасних реаліях вітчизняної економіки, складно прогнозувати прибуток підприємства у майбутньому, що свідчить про актуальність даної проблеми для сучасних підприємств за умов ефективного управління їх прибутком.

Проблемі управління прибутком підприємства присвятили свої роботи багато науковців, зокрема: Белінська С., Бланк І., Бондаренко Н., Жигалкевич Ж., Мордань Є. та ін., але окремі аспекти потребують більш детального дослідження та теоретичного обґрунтування.

Загалом, управління прибутком підприємства є аспектом фінансового менеджменту. Це процес планування, організації, контролю та оцінки фінансових результатів з максимізації прибутку. [1-2]

Управління прибутком – це процес розроблення і прийняття рішень з питань формування, розподілу і використання прибутку на підприємстві з метою забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [3-4]. Основні елементи управління прибутком включають: аналіз витрат, цінову політику, прогнозування прибутку, контроль за фінансовими показниками, інвестування, управління ризиками.

До основних завдань управління прибутком можна віднести: оцінку ефективності діяльності підприємства та розподілу прибутку; визначення прогностичних показників та розробка стратегій для їх досягнення; моніторинг і зменшення витрат для підвищення чистого доходу; встановлення ціни на продукцію або послуги для максимізації прибутку; ідентифікацію та мінімізацію ризиків, які можуть вплинути на прибуток, інвестування в інновації для збільшення доходів; вивчення тенденцій на ринку для адаптації стратегії підприємства. Виконання цих завдань сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпеченню стабільного зростання прибутку.

Побудова ефективної системи управління прибутком повинна включати: визначення та контроль витрат на виробництво та операційну діяльність, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективності; встановлення оптимальної ціни на продукцію або послуги з урахуванням витрат, попиту та конкурентоспроможності; оцінку можливих прибутків на основі ринкових тенденцій, змін попиту та інших факторів; регулярний моніторинг фінансових результатів для виявлення відхилень від плану та проведення коригувальних заходів; професійний розподіл прибутку для реінвестування в розвиток підприємства, що може забезпечити прибутковість у майбутньому; визначення та мінімізацію ризиків, які можуть негативно вплинути на прибуток підприємства.

Максимізація прибутку, безумовно є метою діяльності будь-якого підприємства. Правильно визначені напрями забезпечення ефективності діяльності та формування позитивного результату, формують фінансові ресурси підприємства. Система управління прибутком має бути ефективною, прозорою та адаптивною, органічною, інтегрованою із загальною системою управління підприємством.

### **Список використаної літератури:**

1. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 24.01.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.16](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.16).
2. Бондаренко Н.С., Тюленева Ю.В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2017. № 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22587> (дата звернення: 22.01.2025).
3. Мордань Є. Ю., Малиш Д. О., Рябуха А. Ю. Теоретичні основи системи управління прибутком підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 384-391.
4. Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 145-148.



**Сластьяникова В. І.,**  
**здобувачка вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Янчак С. О.,**  
**здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання соціальних викликів, питання соціальної інклюзії набуває особливої актуальності.

Соціальна інклюзія – це процес, спрямований на забезпечення людям, які зазнають ризику бідності або соціального вилучення, можливостей та ресурсів, необхідних для того, щоб повною мірою брати участь в економічному, соціальному та культурному житті та досягти рівня життя і добробуту відповідно до стандартів якості життя [1].

Утім, соціальна інклюзія розглядається не лише як етичний імператив, але і як стратегічний фактор, що визначає стійкість і конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Інклюзивні практики сприяють формуванню середовища, де забезпечується рівний доступ до економічних можливостей для всіх соціальних груп – людей з інвалідністю, представників етнічних меншин, жінок, молоді та літніх працівників. Це, своєю чергою, дозволяє підприємствам ефективно використовувати таку різноманітність як ресурс для інновацій, підвищення продуктивності та розширення ринкових можливостей.

Крім того, соціальна інклюзія є важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності, що зміцнює довіру стейкхолдерів, поліпшує репутацію суб'єктів господарювання та сприяє сталому економічному зростанню. В умовах посилення уваги до ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) соціальна інклюзія постає важливою складовою оцінки ефективності підприємств на міжнародних ринках.

Соціальна інклюзія в контексті діяльності підприємств ґрунтується на інтеграції принципів, які забезпечують рівноправну участь усіх членів суспільства в економічних процесах (рис. 1).



Рис. 1. Принципи соціальної інклюзії

Інклюзивна економіка спрямовується на забезпечення сталого та справедливого розвитку, де усі верстви суспільства мають рівний доступ до можливостей та отримують певні вигоди від участі в економічних відносинах [2].

Рівний доступ до можливостей означає створення умов, за яких усі працівники, незалежно від їхніх соціальних, демографічних чи фізичних характеристик, мають однакові шанси на професійний розвиток, кар'єрне зростання та доступ до ресурсів підприємства.

Різноманітність передбачає активне залучення до робочого середовища представників різних соціальних груп, що мають відмінності за віком, статтю, етнічною належністю, релігійними переконаннями, інвалідністю, сексуальною орієнтацією тощо.

Інклюзивна корпоративна культура прагне забезпечити рівні умови для всіх співробітників і створити атмосферу, де різноманітність бачиться як сила, а не як перешкода, що сприяє створенню більш успішного, здорового і стабільного підприємства [3].

У результаті, інтеграція зазначених принципів у стратегію підприємства не лише підвищує соціальну відповідальність бізнесу, а й сприяє сталому економічному розвитку завдяки підвищенню ефективності управління персоналом, інноваційності та конкурентоспроможності.

Таким чином, дослідження соціальної інклюзії як ключового фактора сталого економічного розвитку підприємств дозволяє обґрунтувати необхідність впровадження інклюзивних стратегій у бізнес-практику, що сприятиме підвищенню соціальної справедливості та економічної ефективності в умовах сучасних викликів.

### **Список використаної літератури:**

1. Барбінова, А. (2023). Організаційні засади реалізації соціальної інклюзії на ринку праці України. *Економічний простір*, (186), 97-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-17>.
2. Тимків А. О. Роль фінансової політики держави у становленні інклюзивної економіки. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 2. С. 32-39. DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.2-5](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.2-5).
3. Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 54-78. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.54>.

**Слукін Г. І.,**

*аспірант кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **ЕРОЗІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ РИЗИК: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК ТА ЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ**

На основі аналізу наукових праць можна відзначити важливе спостереження Дж. Дженсон (1998) про те, що питання соціального порядку та згуртованості стають особливо актуальними саме в періоди значних суспільних змін [1]. Розуміння природи, факторів та механізмів впливу соціальної згуртованості – як здатності суспільства до об'єднання на основі спільних цілей та взаємної довіри – на стабільність економічного розвитку розширює можливості для більш ефективного управління соціально-економічними системами.

Стійкість соціально-економічних систем найкраще проявляється через їх реакцію на виклики. Важливою складовою таких викликів є конфліктність між елементами глобальної системи, яка може проявлятися у формі різноманітних ризиків. Аналіз даних щорічного експертного опитування Global Risks Report [2, 3, 4, 5] дозволяє простежити, як змінювалось сприйняття потенційних загроз протягом останніх років.

При розгляді короткострокових (0-2 роки) глобальних ризиків можна виділити три фактори, які стабільно входили до першої десятки найважливіших загроз з 2021 року, і одним з них є ерозія соціальної згуртованості та поляризація суспільства. Це підтверджує важливість дослідження як факторів, що впливають на соціальну згуртованість, так і явищ, на які вона сама має вплив.

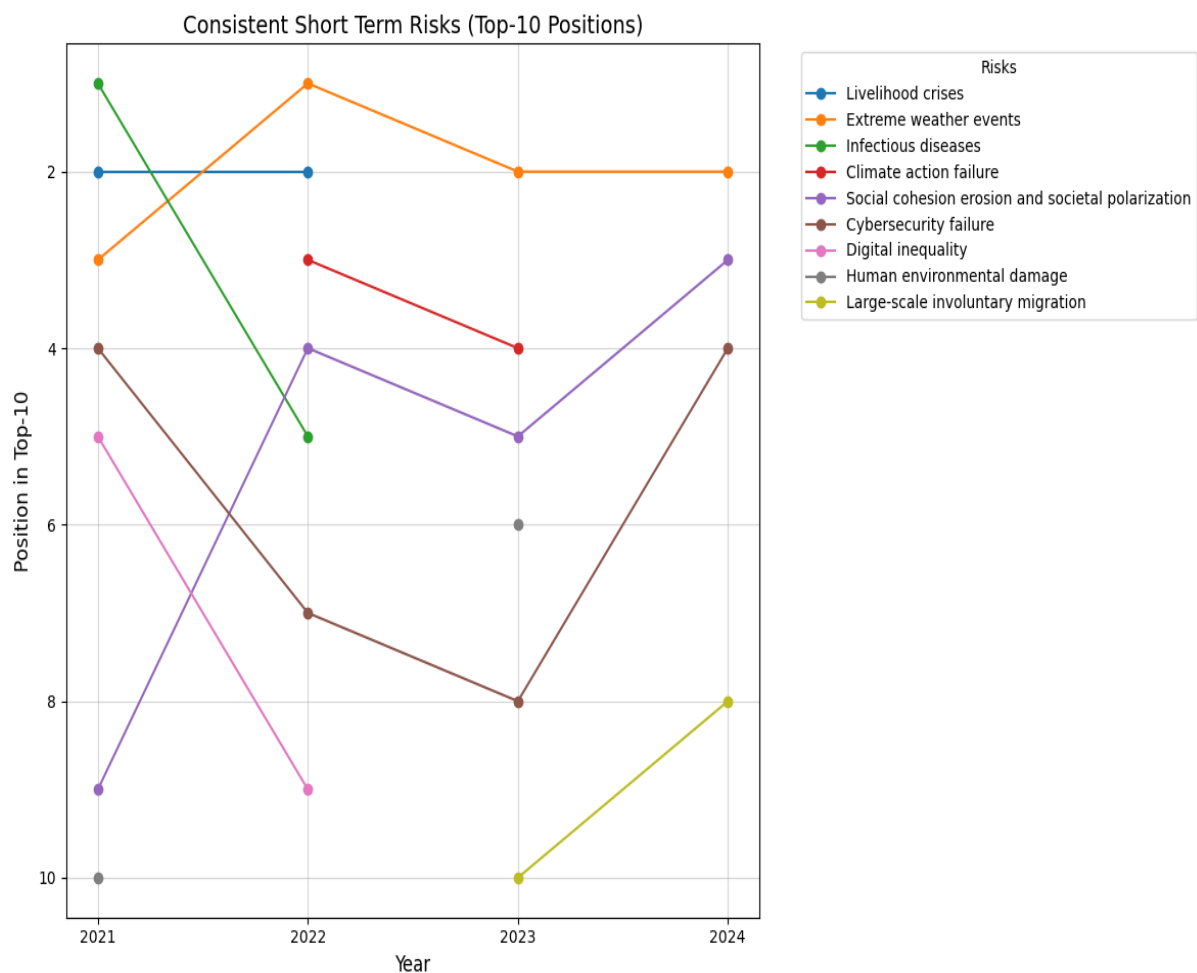


Рис 1. Стійкі короткострокові ризики

Джерело: Розроблено автором.

Аналіз взаємозв'язку між економічними ризиками та соціальною згуртованістю виявляє комплексну систему двосторонніх впливів. Серед ключових економічних факторів, що впливають на ерозію соціальної згуртованості, ідентифіковано: поширення нелегальної економічної діяльності, нестабільність цінової динаміки, боргові дисбаланси та пролонговану економічну стагнацію. Однак емпіричні дані свідчать про реверсивний характер цього зв'язку.

Показовим індикатором впливу дефіциту соціальної згуртованості на економічну активність є динаміка трудових конфліктів. Статистичний аналіз страйкового руху в Німеччині демонструє значущий тренд до інтенсифікації: якщо у 2000 році фіксувалося лише 0,3 втрачених робочих днів на 1000 працівників, то у 2023 році цей показник зріс до 14 днів, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2022 року (6,4 дні). Історичний максимум було зафіксовано у 2015 році - 28,2 втрачених робочих днів на 1000 працівників [6]. Німеччина є яскравим прикладом загального для країн Європи тренду.

Водночас високий рівень соціальної згуртованості генерує позитивні економічні екстерналії через множинні механізми: редукцію трансакційних витрат внаслідок підвищення рівня міжсуб'єктної довіри, оптимізацію інформаційних потоків через мережі вторинних соціальних зв'язків і інші. Таким чином, дані дозволяють припустити існування двостороннього зв'язку між економікою та соціальною згуртованістю.

### **Список використаної літератури:**

1. Jenson, J. (1998). Mapping social cohesion: The state of Canadian research [Discussion Paper F[03]. Canadian Policy Research Networks. URL: <https://www.cprn.org>.
2. World Economic Forum. (2021). The Global Risks Report 2021 (16th ed.). World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2021/>.
3. World Economic Forum. (2022). The Global Risks Report 2022 (17th ed.). World Economic Forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf).
4. World Economic Forum. (2023). The Global Risks Report 2023 (18th ed.). World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>.
5. World Economic Forum. (2024). Global Risks Report 2024: Executive summary and key findings. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/digest/>.
6. Federal Statistical Office of Germany. (2024, January). Working days lost through strikes and lockouts. Destatis. URL: <https://surl.li/qkxioa>.

*Степанова О. В., к.е.н., доцент,  
доцентка кафедри економічної кібернетики та управління економічною  
безпекою,  
Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків*

*Степанова Н. С.,  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У стратегічному управлінні стратегія розглядається як засіб досягнення установлених цілей. Якщо місія задає загальні орієнтири, напрямки функціонування підприємства, то конкретний, кінцевий стан, до якого прагне підприємство виражається у вигляді цілей [1, 2, 3]. У загальному вигляді ціль показує «загальний напрямок», в якому повинні рухатися для досягнення кращого результату. Ще у 1954 році П.Ф. Друкер (Drucker P.F.) [2] сформулював вимоги до цілей, які одержали назву SMART цілі. SMART розшифровується як Specific (конкретний); Measurable (вимірний); Activable (досяжний); Revelant (значний); Time – Bound (обмежений часом). Неможливо переоцінити значення цілей для підприємства. Вони є вихідною точкою планування, на цілях базується система мотивації та організаційна структура підприємства [3].

У сучасних умовах система управління підприємствами будується з урахуванням функцій управління (планування, організація, контроль, аналіз, регулювання). На етапі планування передбачається визначення цілей, до яких прагне система, а також кінцевого стану, якого вона має досягти. Одним із методів управління, який може поєднати функції управління, є концепція управління за цілями (Management by Objectives), яку запропонував П.Ф. Друкер [2]. Концепція управління за цілями орієнтується на досягненні всієї сукупності цілей і завдань, що постають перед об'єктом управління. Як зауважив І.Ансофф (I.Ansoff) правила постановки цілей є різними для окремих галузей, а в окремих випадках і окремих підприємств [1].

Головним методом цільового управління є система під назвою «дерево цілей» [4]. У теорії графів [5] дерево цілей являє собою граф (або сітку), що складається з вершин (вузлів), які пов'язані між собою за допомогою дуг (ребер). Вершини зображаються кружками, а дуги – прямими або кривими лініями, кожна з яких з'єднує дві вершини. Вершини нумеруються в кружках від і до j, а дуги позначаються (і, j). Вершини є цілі, а дуги – зв'язки між ними. Побудова дерева

цілей є складним творчим процесом, який має інтерактивний характер і включає такі елементи: скласти список цілей; сформулювати глобальний (головний) критерій; сформулювати локальні критерії – показники для оцінки досягнення цілей; встановити пріоритети критеріїв і їх вагомість; провести аналіз альтернатив досягнення цілей [4]. Цілі будь – якої складної системи значно відрізняються одна від одної за ступенем глобальності та конкретизації. Для об'єднання таких цілей у систему необхідно побудувати їх ієрархію [4]. Дерево цілей має декілька рівнів. Під час побудови дерева цілей використовується поняття «конкретизація», що означає поділ глобальної (головної) цілі на більш дрібні цілі (підцілі) нижчого рівня. Підцілі нижчого рівня можна вважати засобами для досягнення цілей вищого рівня. Нульовий рівень дерева цілей – це глобальна (головна) стратегічна ціль. Як глобальний критерій дерева цілей промислових підприємств пропонується такі цілі: досягнення сталого розвитку підприємства; досягнення економічного зростання; досягнення економічного розвитку; досягнення конкурентних переваг підприємства тощо. У роботі [6] наведено приклад побудови дерева цілей стратегії сталого розвитку промислового підприємства. Перший рівень дерева цілей включає підцілі, які впливають на досягнення головної цілі, а саме: підвищення ефективності виробництва продукції; підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства; підвищення рівня ефективності використання фінансових ресурсів; підвищення ефективності використання трудових ресурсів; підвищення ефективності роботи маркетингової служби тощо. Другий рівень дерева цілей – це критерії – показники, які характеризують ступінь досягнення цілей першого рівня. Наприклад, для цілі «Підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства» установлені такі критерії-показники: коефіцієнт інноваційної продукції; коефіцієнт рентабельності інвестицій; коефіцієнт освоєння нової техніки і технологій; коефіцієнт капітальних вкладень [6].

Дерево цілей може змінюватися відповідно до зміни ступеня формалізації та конкретизації цілей, а також зі зміною цілей. Маючи ряд варіантів дерева цілей, легше визначити тип стратегії та проілюструвати різні компромісні варіанти стратегії підприємства. Детальний список цілей і пов'язаних з ними критеріями-показниками має сприяти більш чіткому формулюванню стратегії підприємства, а також кращому розумінню вибраної стратегії персоналом підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Ансофф Н. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
2. Peter Drucker, Managing in Turbulent Times (New York: Harper&Row, 1980);
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с. англ.. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и

замещения / пер. с. англ.; под. ред. Н. Ф. Шахнова. М.: Радио и связь, 1980. 560 с.

5. Берж К. Теория графов и ее применение (пер. с франц. А.А. Зыкова.) М.: Издательство иностранной литературы, 1965. 410 с.

6. Степанова О.В., Обиденнова Т.С., Степанова Н.С. Визначення системи цілей сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес-інформ*, 2024. № 2. С. 166-175.

**Тарновський В. О.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ**

Система комунікаційного менеджменту підприємства є важливим аспектом сучасного управління. Вона охоплює всі ланки взаємодії підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем та є базою для ефективної його роботи. Підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що вимагає від них постійної адаптації та оптимізації своїх комунікаційних процесів. Формування ефективної системи комунікаційного менеджменту дозволяє підприємствам досягти високих результатів в управлінні, зниженні витрат, покращенні взаємодії з клієнтами та підвищенні конкурентоспроможності.

Комунікаційний менеджмент – це процес планування, організації та контролю комунікацій, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії як всередині підприємства, так і з його зовнішніми партнерами. Він включає в себе управління інформаційними потоками, що мають на меті оптимізацію обміну даними, досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності діяльності організації.

Основними функціями комунікаційного менеджменту являються: інформаційна функція – передача необхідної інформації між всіма учасниками комунікаційного процесу; координаційна функція – забезпечення гармонійної взаємодії між різними підрозділами організації для досягнення загальних цілей; мотиваційна функція – формування мотивуючих повідомлень для співробітників і партнерів, що сприяють покращенню результативності роботи; контролююча функція – оцінка ефективності комунікаційних процесів і вжиття заходів для їх удосконалення.

Система комунікаційного менеджменту складається з кількох основних компонентів: організаційна структура комунікацій – це система зв'язків і відносин між співробітниками, підрозділами та зовнішніми контрагентами та технології комунікацій – методи і інструменти, що використовуються для обміну



інформацією (електронна пошта, соціальні мережі, внутрішні платформи для співпраці тощо).

Для того, щоб система комунікаційного менеджменту підприємства була ефективною, необхідно дотримуватися наступних етапів:

1) аналіз поточних комунікаційних процесів – вивчення наявної комунікаційної структури, її сильних і слабких сторін;

2) визначення цілей комунікаційної стратегії – розробка цілей, що відповідають стратегічним завданням підприємства (наприклад, покращення взаємодії між підрозділами, підвищення лояльності клієнтів);

3) проектування структури комунікацій – формування чіткої організаційної структури з визначенням відповідальності та ролей учасників процесу;

4) вибір та впровадження інструментів комунікації – впровадження нових технологій та методів комунікацій (наприклад, інтеграція CRM-систем, використання месенджерів і чат-ботів для оперативного зв'язку);

5) моніторинг та коригування процесу – постійний моніторинг ефективності комунікацій і адаптація стратегії до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства.

Ефективне управління комунікаціями сприяє покращенню результатів бізнесу. Завдяки належній організації комунікацій знижується кількість помилок і непорозумінь, підвищується мотивація співробітників, зростає ефективність управлінських рішень, покращуються стосунки з партнерами і клієнтами.

Підприємства, які приділяють увагу комунікаційному менеджменту, здатні швидше адаптуватися до змін ринку та забезпечити стійке конкурентне становище.

Формування системи комунікаційного менеджменту є необхідною умовою для успішної діяльності будь-якого підприємства. Воно забезпечує ефективне функціонування внутрішніх процесів, зміцнення зв'язків з зовнішніми партнерами та покращення загальної продуктивності. У сучасному світі, де швидкість та точність інформації є ключовими факторами для успіху, комунікаційний менеджмент є важливим інструментом стратегічного управління.

### **Список використаної літератури:**

1. Джалілова О. М. Значущість теорії соціальних систем для становлення філософії соціальної комунікації: дис. ... канд. філос. наук: 09.00.03. Київ, 2016. 193 с.
2. Опалюк О. М. Сучасні комунікативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с.
3. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управлінні розвитком підприємств *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип. 17 (34). 17 с. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10).

4. Політичне консультування як феномен масових комунікацій: монографія / А. В. Литвин, Є. В. Магда, Л. Є. Смола, Т. В. Фісенко. Харків: Факт, 2017. 200 с.
5. Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22-24. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdeaa-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content>.
6. Соціальні аспекти взаємодії в організації. URL: [https://stud.com.ua/50583/menedzhment/sotsialni\\_aspekti\\_vzayemodiyi\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/50583/menedzhment/sotsialni_aspekti_vzayemodiyi_organizatsiyi).

**Черняк О. М., к.т.н., доцент,**  
**доцент кафедри мехатроніки та електротехніки,**  
*Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», м. Харків*

**Рибальченко Т. П.,**  
**аспірантка кафедри мехатроніки та електротехніки,**  
*Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», м. Харків*

## **БЕЗПЕКА ПРАЦІ ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

Коли мова йде про інклюзивну економіку, мається на увазі економічна модель, яка інтегрує та враховує потреби всіх соціальних груп, зокрема маргіналізованих категорій населення, таких як особи з обмеженими фізичними чи психічними можливостями, представники соціально вразливих верств, а також ті, хто через об'єктивні обставини потребує додаткових механізмів підтримки для забезпечення рівного доступу до економічних можливостей. У сучасному світі, де питання соціальної справедливості та сталого розвитку мають особливе значення, безпека праці виступає центральним елементом інклюзивної економіки. Безпека праці є індикатором соціальної відповідальності бізнесу та необхідними умовами для створення рівності на робочих місцях, оскільки створення рівноправного доступу до безпечних умов праці сприяє соціальній стабільності та розвитку людського капіталу.

Соціально-відповідальний бізнес бере на себе зобов'язання не лише підтримувати стандарти безпеки, але й адаптувати робочі місця до потреб усіх працівників, включаючи представників різних груп [1]. Інвестиції в безпеку праці, модернізацію технологій та навчання персоналу зміцнюють репутацію підприємства та підвищують продуктивність, водночас демонструючи турботу про здоров'я і добробут співробітників. Таким чином, інтеграція принципів інклюзивності у сферу безпеки праці стає ключовим кроком до сталого розвитку та формування соціально-орієнтованої економіки.

Інклюзивна економіка ставить за мету створити робочі місця, які доступні всім, а безпека праці стає критичним елементом цієї інклюзії, де небезпечні та

шкідливі умови часто позбавляють вразливі групи можливості працювати [2]. Наприклад, будь-яке виробниче підприємство може впровадити ергономічні робочі місця та адаптувати інфраструктуру для людей з обмеженими фізичними можливостями, зберігаючи високі стандарти безпеки. Соціальна відповідальність бізнесу є основним інструментом для впровадження інклюзивних практик у сферу безпеки праці. Підприємства та організації, які розуміють свою відповідальність перед суспільством, залишають добробут працівників на першому місці, вважаючи їх не лише ресурсом, але й ключовими партнерами які досягають успіху.

Соціальна відповідальність передбачає наступні кроки:

1. Розробка корпоративної політики безпеки, яка відповідає міжнародним стандартам і враховує потреби всіх працівників.

2. Регулярне навчання та підтримка персоналу, бо поодинокі тренінги з безпеки праці не дозволяють підвищити обізнаність працівників про ризики та методи їх уникнення.

3. Автоматизація небезпечних процесів, використання сенсорів для попередження аварій, а також розвиток цифрової платформи для моніторингу безпеки значно знижують ризики отримання травм чи професійних захворювань [3].

Підприємства та організації часто розглядають заходи з безпеки як витрати, однак практика демонструє їхню економічну доцільність. Зниження кількості нещасних випадків на виробництві та пов'язаних із цими витратами на компенсацію, медичне обслуговування та втрату продуктивності дозволяє підприємству не лише зберігати ресурси, але й підвищувати свою ефективність. Більше того, збереження високих стандартів безпеки позитивно впливає на репутацію підприємств та організацій, підвищуючи її привабливість для працівників, партнерів та інвесторів.

Інвестиції в безпеку праці також сприяють формуванню лояльності працівників. Відчуття захисту мотивує співробітників залишатися на підприємстві, що знижує рівень плинності кадрів і витрати на пошук нових працівників. Таким чином, турбота про безпеку праці є чинником, що сприяє довгостроковому успіху бізнесу.

Забезпечення безпеки праці виходить за межі корпоративних інтересів і має значний вплив на суспільство загалом. Створення безпечного середовища завдяки розвитку людського капіталу, знижує рівень травматизму та захворюваності, а також сприяє соціальній згуртованості. Соціально відповідальні підприємства та організації, які впроваджують інклюзивні практики безпеки, стають прикладом для інших, формуючи культуру відповідального ставлення до працівників.

Отже, безпека праці виступає фундаментальним елементом інклюзивної економічної моделі та становить невід'ємну складову соціальної відповідальності бізнесу, забезпечуючи базові умови для реалізації принципів справедливості, рівності та сталого розвитку в трудових відносинах Підприємства та організації,

які інвестують у створення безпечних і доступних умов праці, не тільки підвищують свою конкурентоспроможність, але й роблять вагомий внесок у розвиток справедливого та стійкого суспільства. У сучасному світі відповідальний бізнес не може існувати без підтримки високих стандартів безпеки, що є показником його турботи про майбутнє.

### **Список використаної літератури:**

1. Григор'єва Н. Перспективи становлення інклюзивної економіки в Україні. *Десяті ювілейні Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць*. (12 листопада 2024 року м. Тернопіль). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 42-44.
2. Гудоров А. О. Сутність інклюзивної економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції* (11-12 квітня 2019 р., м. Харків). Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 9-11.
3. Цимбалюк І. О., Павліха Н.В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с.

**Штеймільер І. О., к.пед.н., доцент,  
начальник Управління міжнародних відносин,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Дуднєва Ю.Е., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Нестеренко Р. О.,  
заступник начальника Управління міжнародних відносин,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КОМПЛАЄНС-КУЛЬТУРИ**

Сучасні соціально-економічні трансформації, обумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією бізнесу та зміною регуляторного середовища, зумовлюють необхідність інтеграції принципів комплаєнс-менеджменту в корпоративну практику як ключових детермінант сталого розвитку. Формування корпоративної комплаєнс-культури виступає одним із ключових інструментів забезпечення інституційної стійкості, підвищення рівня прозорості економічних процесів та мінімізації ризиків, пов'язаних із недотриманням регуляторних вимог.

Зокрема, в умовах становлення інклюзивної економіки корпоративний комплаєнс набуває особливого значення як механізм соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу.

Інклюзивна економіка, як концепція забезпечення рівного доступу до економічних можливостей та ресурсів, передбачає не лише механізми соціального захисту, але й створення середовища, у якому кожен учасник економічного процесу має рівні умови для розвитку [1]. У цьому контексті впровадження корпоративної комплаєнс-культури дозволяє не тільки забезпечити відповідність діяльності компаній вимогам регуляторів, але й сприяти поширенню стандартів ESG (Environmental, Social, Governance), що є невід'ємною складовою сталого розвитку. Комплаєнс-культура як багаторівнева система включає політики антикорупційного регулювання, механізми дотримання етичних норм, стандарти корпоративної звітності та заходи, спрямовані на формування довготривалих соціально відповідальних практик. Дослідження міжнародного досвіду свідчить, що компанії, які інтегрують відповідні стандарти управління, мають вищі показники інвестиційної привабливості та економічної стійкості. Зокрема, у країнах із розвиненою системою корпоративного регулювання рівень корупційних ризиків та правових порушень є суттєво нижчим, що позитивно впливає на економічне зростання та стабільність ділового середовища.

Інклюзивний підхід до управління організаціями, що ґрунтується на засадах комплаєнс-культури, є необхідною умовою підвищення ефективності економічних процесів та забезпечення соціальної згуртованості, враховуючи, зокрема, і завдання повоєнного відновлення економіки України. Впровадження таких практик у корпоративне середовище дозволяє створювати рівні можливості для розвитку людського капіталу, мінімізувати правові ризики та сприяти формуванню стійкої довіри серед стейкхолдерів. Це, своєю чергою, сприяє закріпленню принципів відповідального управління, що є ключовою передумовою сталого соціально-економічного розвитку.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації корпоративної комплаєнс-культури до умов українського бізнес-середовища [2]. Враховуючи необхідність інтеграції України у глобальні економічні процеси та імплементацію європейських регуляторних норм, підвищення рівня правової відповідальності та прозорості корпоративного управління є пріоритетним завданням. Формування механізмів контролю, внутрішнього аудиту та системи управління ризиками сприятиме зменшенню тіньових схем у господарській діяльності та забезпечить стабільність функціонування компаній у довгостроковій перспективі.

Комплексний підхід до формування та реалізації політики комплаєнсу сприятиме інтеграції України у глобальні економічні процеси, посиленню правових механізмів відповідальності бізнесу та забезпеченню довгострокового економічного зростання на засадах сталого розвитку.

*(Цю роботу виконано в рамках Проєкту Erasmus+ «Впровадження європейського підходу комплаєнс-менеджменту у вищій освіті України» № 101179706 EUComplianceM4UA).*

### **Список використаної літератури:**

1. Воробйова Н., Гаврилюк С., Литвинова Т. (2023). Деякі аспекти інклюзивного розвитку економіки України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (69). С. 29-37.
2. Крамаренко К.М., Іващенко Д.І. (2024). Інклюзивна економіка як концепція повоєнного розвитку України. *Економіка та суспільство*. Випуск № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-125>.

**Юрчик Г. М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва,  
Національний університет водного господарства та природокористування,  
м. Рівне**

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Важливою умовою розвитку організації є розроблення основних принципів, що визначають її базові засади та принципи функціонування, що акумулює в собі поняття корпоративної культури (КК). Особливо значимою КК є для персоналу, оскільки визначає орієнтири поведінки у середовищі організації. Фактично можна говорити про те, що впровадження та дотримання принципів КК дає змогу зробити її не лише важливим інструментом управління персоналом, але і бізнес-менеджменту, а також забезпечення цілісності організації.

Розглядаючи КК й моделюючи поведінку людини, можемо розглядати її як фактор психологічного впливу. Вона створює міцну опору підприємству, що робить працівників здатними ставати більш адаптованими до змін через психологічну підтримку та впевненість у тому, що його діяльність є корисною для цього підприємства [2]. Значимість КК виявляється також у формуванні в персоналу організації чіткого розуміння / установок про можливу / доцільну модель їх поведінки, виходячи з цінностей та принципів діяльності організації.

Значимість поведінкового аспекту КК підкреслюється навіть у визначенні даного поняття. Так, відповідно до авторського підходу М. Армстронга КК доцільно розглядати як сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації [1].

КК на рівні організації знаходить віддзеркалення не тільки в програмних та нормативних документах, кодексах честі, книгах про внутрішньоорганізаційні стандарти ведення діяльності, але і в девізах, гаслах. Будучи одним із елементів

КК, вони у вичерпній лаконічній формі підкреслюють найбільш значущі аспекти / норми поведінки в організації.

Формування КК передбачає врахування множини факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. До основних зовнішніх факторів КК варто віднести: економічні тенденції, політичні та інноваційні процеси, законодавче регулювання, глобалізаційні тренди, екологічні вимоги тощо. Показовими, щодо впливу зовнішніх факторів на КК є результати опитування роботодавців Американською торгівельно-промисловою палатою та консалтинговою компанією Deloitte на тему «Економічний вплив COVID-19 на Україну», за якими лише близько 30% компаній не змогли перевести більшість своїх працівників в режим дистанційної зайнятості [3]. На сьогоднішній день вагомим зовнішнім чинником КК є військовий стан, що зумовлює мобілізацію працівників або ж необхідність їх бронювання. Очевидно, що частина бізнесу займає активну позицію щодо збереження власного кадрового складу, вдаючись до бронювання працівників. В той же час, ряд роботодавців реалізують політику самоусунення від цих процесів, залишаючи необхідність реалізації активних дії за працівниками.

Внутрішніми факторами, які чинять вплив на КК, є: життєвий цикл, організаційна структура та система менеджменту підприємства, його фінансовий стан, психологічна готовність та мобільність персоналу / менеджерів підприємства сприймати задекларовані цінності.

З метою більш цілеспрямованого використання КК у розвитку організації, доцільно структурувати її вплив на такі складові управління персоналом як відбір та найм персоналу, організація праці, мотивування та оцінювання персоналу (рис. 1). На етапі відбору та найму персоналу КК визначає ті якості / здібності та мотиваційні установки претендентів, які відповідають цінностям компанії, а також умови найму (відповідність законодавчій базі, легальність працевлаштування тощо). На етапі організації праці КК визначає ті принципи та засади, які покладаються в основу організації умов праці, режиму роботи та робочих місць (зокрема, дотримання безпеки праці, зручність режиму роботи з урахуванням норм законодавства та потреб працівників, оснащення робочих місць та ін.). Фактично ця складова відображає наскільки задекларованих цінностей КК дотримується сама компанія / роботодавець. Також КК визначає ключові правила та норми поведінки, які слід дотримуватися в бізнес-процесах, на робочих місцях, у стосунках між працівниками та зовнішніми цільовими групами. Досить важливий вплив КК чинить на мотивування працівників в частині задоволення їх первинних та вторинних потреб, а також внутрішнього та зовнішнього оцінювання персоналу підприємства.

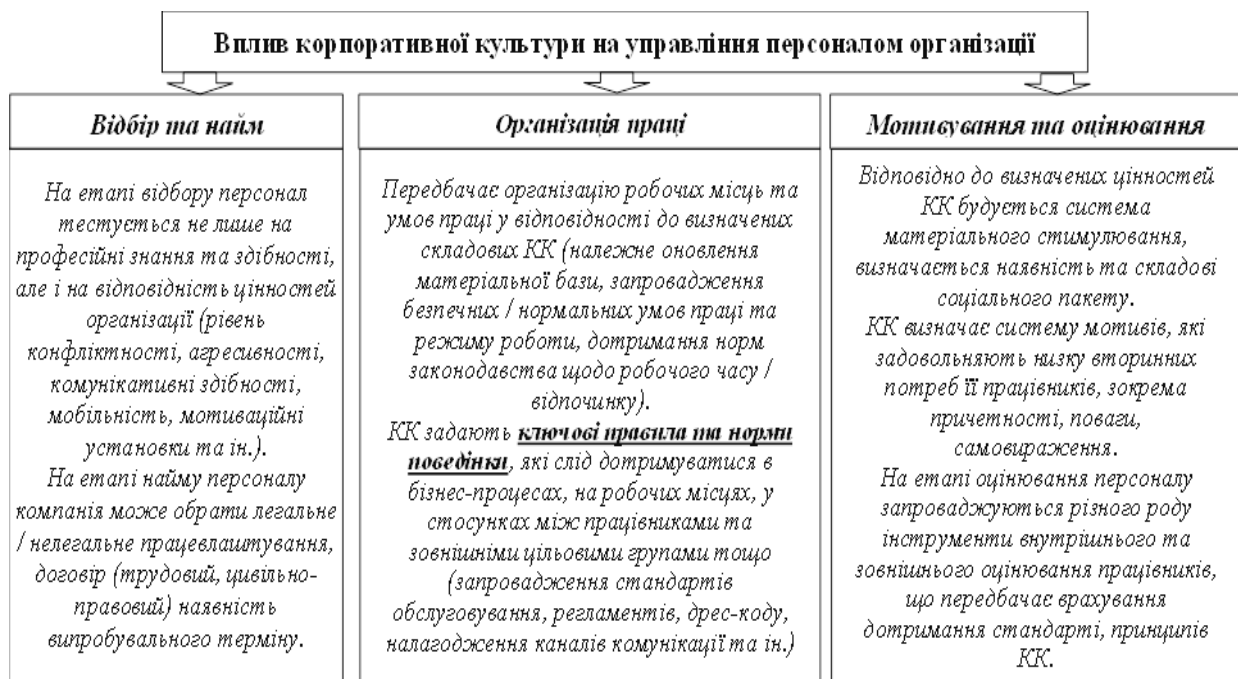


Рис. 1. Вплив корпоративної культури на основні складові управління персоналом  
Джерело: авторська розробка.

Таким чином, вагоме значення КК у розвитку організації та управлінні її персоналом є незаперечним фактом. Особливу роль КК відіграє у створенні цільових орієнтирів, стандартів, цінностей та норм поведінки персоналу по відношенню до внутрішньої та зовнішньої цільових груп організації.

### Список використаної літератури:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. 8-е изд., 2005. 832 с.
2. Гуржій Н.М., Онищенко О.А., Козюк О.В. Корпоративна культура підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. 38. С. 113-119. <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-25>.
3. Копитко М., Михаліцька Н., & Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). 92-99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.



## СЕКЦІЯ 4. ЦИФРОВА КОГЕРЕНТНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

---

*Andreikiv T., PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security,  
Banking and Insurance Business,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

### CURRENT TRENDS IN BANKING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Today, due to the development of information technologies, the global spread of Internet access via mobile devices and the development of digital services, the process of providing banking services is undergoing significant changes. The use of digital technologies in banking allows banks to improve the quality and profitability of not only banking activities, but also related processes, such as human resource management, analytical activities and information security [2].

The digital transformation of the banking sector is a determining factor in the evolution of financial markets, which modifies the criteria for competitiveness and stability. The integration of modern technologies, such as artificial intelligence, blockchain and open application programming interface (API), significantly changes management processes and interaction with customers, emphasizing the new role of banks in the digital economy. The implementation of these technologies is accompanied by challenges, in particular, increased vulnerability to cyber threats and the need to adapt business models under the influence of fintech competition.

According to some authors, the main factors influencing the development of digitalization in banking services, in addition to COVID-19, are digital finance, social networks, digital identification, data revolution, improved competitive position, and investment attractiveness [1]. After all, functions such as online banking, IMPS (immediate payment service), RTGS (real-time settlement), and video banking provide customers with access to banking services from any part of the world.

The expansion of the use of electronic channels for providing banking services (internet banking, mobile banking) is today the main trend in the development of the innovative banking services market. As a result, the number of neobanks in Ukraine is gradually increasing, providing functionality on a par with traditional banks, while allowing the bank to save on costs in the absence of physical branches.

The expected trends after 2023 are the development and implementation of artificial intelligence in the banking system. The options for using artificial intelligence technologies in banking institutions mainly include automation and optimization of

processes (including reducing security risks), generating insights for decision-making (processing and analyzing large data streams from various stakeholders) and imitating human interaction (chat bots, virtual assistants that can simulate real human behavior) [1].

The increase in the digitalization of business processes by Ukrainian banks, innovative channels of remote communication with clients, as well as adaptive flexibility to optimize traditional banking activities to new realities of doing business allows banks to survive and even ensure their profitability in an extremely unfavorable climate. Therefore, the obvious benefits of digitalization of business processes for banks are: improving banking services; reducing operating costs; increasing data processing speed; ensuring customer loyalty; creating new competitive advantages; reducing the impact of the human factor on banking transactions; increasing the efficiency of banking activities; making decisions using artificial intelligence technologies; increasing cybersecurity [3].

In general, banks should develop and implement a policy of modern digital bank management to implement the digitalization of banking services in Ukraine. Under such conditions, each client will be able to receive banking services adapted to his individual needs and through the most suitable distribution channels.

### **References:**

1. Banking innovation: why banks need to modernize. URL: <https://www.bizagi.com/en/blog/banking-innovation-why-banks-need-to-modernize>.
2. Integration of education, science and business: monograph. volume 13 / edited by A. V. Cherep. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 2024. 206 p. P. 132.
3. Zianko V., Nechyporenko T. Digital transformation of the banking sector: Current trends and development vectors. *Innovation and Sustainability*. No. 4, 2024. P. 6-21.

**Grygorian R.,  
Postgraduate,**

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

**Fedorovych I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,**  
*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk*

### **CLASSIFICATION OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES**

To take into account, analyze and improve the efficiency of management of innovative potential, its scientifically based classification is necessary. A scientifically thought-out and justified classification allows not only to competently take into account, but also to analyze the level of its use from different sides and on this basis to obtain objective information for the development and implementation of an effective

innovation strategy and policy. In this regard, we propose the following classification of the innovative potential of an enterprise.

Thus, in terms of the sphere of formation of the innovative potential of an enterprise, it seems appropriate to distinguish the innovative potential that is formed in the production and non-production spheres.

The elements of the innovative potential of an enterprise are understood as organizational and managerial, scientific and technical, marketing, production and technological, information, personnel and financial and economic components.

The classification of the innovative potential of an enterprise by entities participating in its formation allows us to distinguish the following actively operating organizations, institutes and social groups:

- innovation potential, which is directly formed by the enterprise for the purposes of successful functioning in the market and achieving competitive advantages;
- innovation potential, which is formed by the state, which conceptually regulates the innovation sphere;
- innovation potential, which is formed by research organizations, which are catalysts of innovation processes;
- innovation potential, which is formed by educational institutions, which are providers of various educational services, including advanced training and professional retraining of personnel in agreement with enterprises.

Depending on the level of development, the innovative potential should, in our opinion, be divided into innovative potential with a high level of development and with a low level of development. At the same time, the levels of development determine the extensive and intensive paths of enterprise development.

Classification by types of innovations allows us to distinguish the innovative potential of the enterprise formed on the basis of product and process innovations, formed on the basis of technical and organizational innovations and formed on the basis of basic and modifying innovations, which makes it possible to determine the direction of the enterprise's innovative development.

Depending on the nature of the needs to be satisfied, for management purposes it is advisable to distinguish between innovative potential focused on existing needs, innovative potential focused on developing needs, and innovative potential focused on the formation of new needs.

Depending on the orientation to priorities in competition, it is possible to distinguish innovative potential focused on high productivity; innovative potential focused on adapting to a specific market; innovative potential focused on increasing the flexibility of production; innovative potential focused on accelerating innovations.

According to the tendencies towards change, it is possible to distinguish mainly dynamic and mainly static innovative potential of the enterprise. The first case is possible with a stable leading or monopoly position of the enterprise in the market. The

latter may contain both progressive and regressive changes depending on the complex conditions of the enterprise's functioning.

According to the degree of integration, it is possible to distinguish the innovative potential of an individual enterprise, the innovative potential included in the corporation, the corporate innovative potential, the innovative potential of the industry, the state.

The focus of innovation management, as a component of the overall enterprise management system, should be the enterprise's potential as the main criterion for the expediency of its existence. The development of the enterprise should be considered as a reaction to changes in the external environment, that is, the strategic aspect should be taken into account.

Hence, the enterprise's potential has two components: readiness for stable production activity and readiness for innovation. The choice of an innovation strategy depends on the state of the innovation potential. And its assessment is a necessary stage in the strategy development process [1].

Thus, innovation potential is the degree of readiness to perform tasks that ensure the achievement of the set innovation goal, that is, the degree of readiness to implement a project or program of strategic innovation changes [2].

Thus, potential is not just an indicator that characterizes the state of an object (system), but a category that simultaneously reflects the essence of the methodological foundations of many real processes and phenomena. It is this approach that makes it possible to adequately reflect not only this or that situation, these or that relations, but also processes and trends in their development, and thus, the effectiveness of the functioning of the economic system as a whole.

### References:

1. Володін С. А. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
2. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.
3. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.

***Kushina A.,***  
***Postgraduate,***  
*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk*

***Fedorovych I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,***  
*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk*

## **DIRECTIONS FOR THE USE OF OUTSOURCING IN THE MANAGEMENT OF RESIDENTIAL CONSTRUCTION PROJECTS**

The construction production process is characterized by a long duration and requires significant financial investments at each stage of its implementation. At each stage of the production process, construction companies are faced with the task of optimizing construction, in particular in terms of time and financial costs. Each stage of the construction project implementation can be considered as a separate process, within the framework of which the company decides on the issue of outsourcing a certain part of the work.

Outsourcing strategy in construction is a planning and management decision aimed at transferring certain types of work or services to external organizations in order to improve the quality of service, as well as reduce the cost and shorten the terms of work. Outsourcing is a modern logistics tool focused on managing flow processes by optimizing them from the point of view of economic efficiency and consumer needs. At the same time, the outsourcing strategy is aimed at streamlining both internal logistics processes and external ones, ensuring their consistency and efficiency. Since all these flows are interconnected and form a single system for ensuring the effective functioning of the construction process. The integration of these flows allows you to achieve optimal use of resources, minimize costs and ensure compliance with construction deadlines [1].

Thus, outsourcing, based on the economic feasibility of selecting corporate flows, is one of the key areas of the logistics system of construction companies. The directions of practical application of outsourcing in the field of construction services are given in accordance with the main stages of construction work [2]:

- Pre-project studies – marketing research of the real estate market; analysis of the object and construction conditions; development of an investment program for construction; obtaining the necessary permits and approvals.

- Design stage – formation of a professional architectural and engineering group; development of a package of design documentation and feasibility study of the project; preliminary selection of contractors and negotiations with them, holding a tender; development of a construction program; determination of the need for material resources.

- Construction – preparation of the construction site; organization of procurement of material resources; delivery of material resources to the construction site; warehousing and storage of material resources; external and internal finishing works; foundation waterproofing services; roofing works; landscaping and landscaping of territories; services for providing heating, plumbing, security systems; coordination of the work of all participants in construction; control over safety equipment, construction budget and payment of financial bills; technical supervision and control over the preparation of the facility for operation.

- Operation – organization of the delivery of the finished construction facility, execution of documents for the right to operate the facility; sale of the real estate facility.

So, we see that outsourcing can be applied at all stages of the construction process in different volumes. The large number of construction works that are outsourced requires their classification according to different criteria. One example is the division of outsourcing in construction according to the following characteristics:

By types of services provided by the outsourcing company:

- logistics services (purchase, delivery, warehousing and storage of materials, etc.);
- marketing services (real estate market research, organization of information support for the construction process, advertising campaigns to promote the facility on the market, etc.);
- production services (construction site preparation, construction and finishing works, foundation waterproofing, roofing work, landscaping and landscaping of territories, heating, plumbing, security systems, etc.);
- information services (installation, updating and maintenance of software);
- consulting services (recordkeeping, accounting and legal functions);
- recruitment services (personnel management, formation of a professional architectural and engineering group, etc.).

In the construction business, outsourcing helps to improve the quality of services provided to customers, as it allows the construction company to focus its efforts and resources on the main functions of capital construction. This also leads to a reduction in costs for its own infrastructure, since only the services of the outsourcing company are paid for. However, the greatest effect of outsourcing in construction is achieved with a systemic approach, when the company makes a strategic decision to focus its resources on its main line of business. It is important to note that the main difference between outsourcing and subcontracting is that outsourcing is part of the company's management strategy, and not just a form of partnership or cooperation.

## References:

1. Касич А. О., Микитюк П. П. Сучасні механізми розвитку інновацій в будівельній галузі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 134-147.
2. Маслова В. О., Каличева Н. Є., Шевченко Р. В. Підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 151-157.

**Kozenkova V.D., PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Information Systems and Technologies,  
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro**

## APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN SOLVING OPTIMIZATION PROBLEMS OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Optimization is a key component of the successful functioning of many industries, including logistics, manufacturing, economics, power engineering, biology, and others. The growth of data volumes and the complexity of the tasks that need to be solved increase the relevance of using the latest approaches to their optimization.

Modern enterprises face complex challenges that require effective and fast solutions to ensure competitiveness. In this context, artificial intelligence (AI) is a key tool for solving optimization tasks aimed at business development. Artificial intelligence (AI), especially machine learning and deep learning algorithms, offer new tools to increase the efficiency and speed of solving such tasks.

Optimization problems are aimed at finding the best possible solution from a set of available options according to certain criteria. Mathematically, this can be described as the problem of finding the extremum (minimum or maximum) of the objective function, which depends on one or more variables, subject to the fulfillment of specified constraints. Such problems are widely used to make optimal decisions.

The most common are optimization problems of linear programming (logistics, resource planning); integer optimization (task scheduling in production); stochastic optimization (variable environmental conditions); multi-criteria optimization (search for compromises between several objectives).

Artificial intelligence allows solving problems that are difficult or impossible to solve using traditional methods due to the nonlinearity of systems (predicting the dynamics of complex systems); the large size of problems, such as in the case of global optimization with millions of variables; the dynamic nature, when the environment or parameters change in real time, etc.

AI encompasses a wide range of technologies, such as machine learning, deep learning, optimization algorithms, and big data analytics. These technologies allow to automate processes, analyze large amounts of data, and find optimal solutions to complex business problems.

Typically, the main areas of use of AI in optimization are supply chain optimization (demand forecasting, inventory management, optimization of logistics routes and cost minimization), optimization of production processes (automation of equipment management, failure prediction and preventive maintenance planning), human resource management (schedule optimization, recruitment using behavioral data analysis), financial planning (risk analysis, scenario modeling and increasing forecasting accuracy).

Among the main AI tools and technologies for solving specific optimization problems, we can highlight:

- machine learning, which is used to analyze and model functions that describe optimization problems, in particular, regression methods for approximating objective functions, clustering to identify structure in data to reduce their size;
- reinforcement learning, which allows solving dynamic problems, for example, traffic flow management;
- heuristic and meta-heuristic algorithms, which are effective for approximate solutions to complex problems and include genetic algorithms (GA), which simulate the process of evolution, optimizing the objective function through mutation and selection; particle swarm optimization (PSO), which simulates the behavior of groups, such as flocks of birds or fish, in order to find optimal solutions; simulated annealing (SA), which simulates the cooling process of metals to avoid local minima;
- deep learning using neural networks, which allow modeling complex nonlinear relationships to predict optimal parameters, solve problems with large amounts of input variables, recognize and classify patterns in data;
- Big Data analysis to integrate data from various sources to create models that provide optimal business solutions [1].

The use of AI allows enterprises to achieve reduced transaction costs by automating processes and minimizing human intervention, making informed decisions by analyzing large amounts of data to identify patterns and recommendations, speed and accuracy by quickly finding optimal solutions, and adaptability by adapting to changing market conditions.

Despite significant advantages, the use of AI requires overcoming a number of challenges, such as the high cost of implementation, the availability of large amounts of relevant data, the need to ensure highly qualified personnel, and ensuring information confidentiality.

The use of AI in solving optimization problems is expected to grow. Key perspectives include real-time decision-making automation without human intervention;



hybrid optimization models based on predictions generated by neural networks; integration with the Internet of Things (IoT) to predict maintenance, reduce costs and increase productivity; personalized business solutions for customers, which will help increase loyalty and revenues; ethical use of AI to avoid discrimination or privacy violations; implementation of training systems to improve staff skills.

Artificial intelligence continues to expand the capabilities of businesses to solve complex optimization problems. The integration of new technologies such as IoT, hybrid models and decision automation creates the foundation for sustainable business development in the future. Challenges related to ethics, staff qualifications and access to data must be addressed to ensure the most effective use of AI.

### **Список використаної літератури:**

1. Sutton, R. S., Barto, A. G. Reinforcement learning: An introduction (2nd ed.). The MIT Press., Cambridge, MA, 2018. URL: <http://incompleteideas.net/book/the-book-2nd.html> (дата звернення: 24.01.2025).

***Movsesyants A.M.,  
Postgraduate Student of the Department of Management and Administration,  
Scientific and Educational Institute «Dnipro Metallurgical Institute»,  
Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro***

### **USE OF CRYPTOCURRENCY IN INVESTMENT DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

The cryptocurrency market has grown from a niche innovation segment to a global industry with a multi-billion dollar market capitalization over the past decade. Bitcoin, created in 2009, ushered in the era of digital assets, and thousands of other cryptocurrencies have since emerged, such as Ethereum, Binance Coin, Cardano, etc. Along with the growth of the cryptocurrency market, questions have arisen about their regulation, real-life applications, and potential for further development.

Cryptocurrencies have quickly entered the business world as an innovative financial instrument that opens up new opportunities for businesses. Due to their decentralized nature, high liquidity and global reach, cryptocurrencies have become a tool for attracting investment and developing businesses, especially in the context of the digital transformation of the global economy. At the beginning of 2025, the cryptocurrency market is one of the most volatile and at the same time innovative segments of the global financial system. The total capitalization of the cryptocurrency market in 2024 exceeded \$1.5 trillion, which indicates a stable interest of investors,

technology companies and governments in digital assets. The main leading assets of the market today are Bitcoin (BTC), occupying over 40% of the market; Ethereum (ETH), which plays a key role in the development of smart contracts and decentralized applications (DApps); DeFi (decentralized finance) and NFT (non-fungible tokens).

Cryptocurrencies are no longer just an asset for enthusiasts. Banks, investment funds, and corporations are actively integrating crypto assets into their portfolios. For example, PayPal and Visa have integrated crypto payments; many investment funds are creating crypto ETFs. The Ethereum network upgrade to Proof-of-Stake (PoS) is helping to reduce power consumption and increase scalability. The rise of Layer 2 blockchains, such as Polygon and Arbitrum, is helping to reduce fees and increase throughput. Governments in many countries, including China, the EU, and the US, are exploring the possibility of introducing their own digital currencies, CBDCs. While CBDCs are different from cryptocurrencies, their emergence is helping to legitimize the idea of digital assets in society. Decentralized finance (DeFi) continues to disrupt traditional financial models by providing access to lending, borrowing, and exchanging without intermediaries. The DeFi market, based on smart contracts, offers financial instruments accessible to anyone with internet access. Criticism of the energy consumption of blockchains such as Bitcoin has prompted the market to look at more environmentally friendly alternatives, in particular PoS consensus algorithms.

Cryptocurrencies allow businesses to raise funding from around the world through various tools, such as: Initial Coin Offering (ICO), i.e., companies' own tokens to raise capital, similar to shares during an IPO; Security Token Offering (STO) as a regulated alternative to ICO, providing investors with greater protection; cryptocurrency crowdfunding – raising funds from small investors based on the blockchain[1].

Cryptocurrency payments allow businesses to receive funds in real time without involving banking intermediaries, which is especially important for international transactions. The use of cryptocurrencies can facilitate entry into markets where the traditional banking system is less developed. For example, cryptocurrencies are popular in Africa, Latin America and Asia. The use of cryptocurrencies makes it possible to reduce the costs of financial transactions due to minimal transaction fees compared to bank transfers, as well as the ability to bypass currency restrictions and exchange rate fluctuations.

Blockchain technology provides transparency of all transactions, which increases the level of trust among investors and partners.

Some companies create their own tokens to attract capital and finance their projects. For example, Utility tokens, which provide access to the company's services (as a form of prepayment), Security tokens, as a digital equivalent of company shares. Businesses can accept cryptocurrencies as payment for goods or services, which helps attract customers from technically advanced market segments. Decentralized finance (DeFi) offers businesses access to loans without intermediaries, the ability to invest in

liquidity pools on platforms such as Uniswap or Aave, staking cryptocurrencies to generate passive income. Cryptocurrencies can be used to protect against inflation or currency fluctuations. For example, companies can store part of their reserves in stablecoins such as USDT or USDC.

However, cryptocurrencies have certain disadvantages - high market volatility, the presence of regulatory restrictions, the possibility of cyberattacks on wallets or exchanges, and the ambiguous perception by partners or clients of the ready-made possibilities of using cryptocurrency in financial transactions.

Cryptocurrencies are increasingly integrated into traditional financial systems. Banks and payment systems are starting to offer services that allow you to work with cryptocurrencies. They open up new opportunities for startups and small businesses that often have limited access to traditional sources of financing. Thanks to innovations in blockchain, environmentally friendly ways of using cryptocurrencies are emerging that attract ethical investors.

Thus, the use of cryptocurrencies in business is a powerful tool for the investment development of enterprises. They provide access to global markets, optimize financial transactions and open up new opportunities for scaling. Cryptocurrencies are not only changing the way we understand money, but also creating new economic opportunities for future generations. Their success will largely depend on how society adapts to this new era of digital finance.

### **References:**

1. Vigna, P. and Casey, M. J. (2015). *The Age of Cryptocurrency: How Bitcoin and Digital Money Are Challenging the Global Economic*. St. Martin's Publishing Group.

**Reznik V.,**  
**PhD-Student, 051-Economy,**  
*State University "Kyiv Aviaton Institute", Kyiv*

### **DIGITAL TECHNOLOGIES IN LOGISTICS**

Logistics is an important part of any business, which plays an important role in its stability of further development and growth. It engages processes of planning, organization and management of processes, by using the most optimal way of using the available resources. It also encapsulates various types of activity the first one is from purchasing the raw materials up to optimal and fast product's delivery to its consumers.

The use of digital technologies in logistics has become essential to optimize processes and increase their efficiency. There are some challenges and problems associated with the implementation of such technologies, such as high costs.

Research in this sphere will reveal the best strategies for implementing digital technologies, as well as opportunities for further developing the logistics systems of the future. Instability of technological solutions and the need for qualified personnel. Therefore, issues related to introducing digital innovations into logistics systems are important to ensure the stability of logistics systems. In recent years, the globalization of the world, increasing competition in international markets, changing consumer demands and the need to continuously reduce costs have led to the emergence of new technologies and innovative business processes in logistics. [1].

The latest cutting-edge technologies, such as the Internet of Things, 3D printing, autonomous delivery of goods and other innovations that were previously considered fantasy, have now become a reality. Therefore, the main purpose of the activity of transport companies in the field intermodal transportation is to ensure timely delivery and integrity of goods without interrupting the continuous production process. Research issues the further development of multimodal transportation is devoted to the work of many Ukrainian researchers, including: Kharazishvili Yu. [2], Bugayko D. [3], Grihorak M., Ovdienko O., Marchuk V. [4] and others

The introduction of digital technology into the logistics sector is dictated by the need for logistics companies to meet the requirements of modern developments in the logistics sector, as well as the demands of their customers. One of the main requirements is to speed up the delivery of goods and services at minimum cost. In the context of growing demand for fast and efficient services, logistics companies are faced with the need to use the latest technologies to ensure competitiveness and meet customer needs.

With the help of AI, you can develop models for predicting the demand for goods and services, which allows you to prepare stocks and plan deliveries in advance. AI can be used to optimize delivery routes, taking into account various factors such as traffic, weather conditions and time constraints.

AI can provide real-time decision-making recommendations based on data analysis, which helps speed up processes and reduce costs [5.]. The use of AI allows you to automate and optimize various aspects of logistics operations, which leads to an increase in their efficiency and a decrease in costs. Real-time supply chain technology is no longer a novelty or a rarity in logistics. In 2019, many companies began to actively implement it, and already in 2020, this approach became widespread [6].

Conclusions: Digital technologies plays a huge role especially in logistics. We can state that logistics is one of the spheres of economy. Such an important technology as artificial intelligence can assist logistics companies at least to attract customers. It can assist in writing scripts for speaking and further agreements of future customers.

Than the Internet of Things and blockchain, for example, create new opportunities not only to optimize logistics processes, but also to increase efficiency and ensure a high competitive advantage.

However, it is important to remember that the successful implementation of digital technologies requires not only financial and technical resources, but also strategic planning, staff training and continuous monitoring.

### Reference:

1. Dybchuk L.V., Golovchuk Y.O., Serednytska L.P., "Application of digital technologies for optimization of modern logistics systems", electronic resource [https://www.researchgate.net/publication/387125051\\_ZASTOSUVANNA\\_CIFROVIH\\_TEHNOLOGIJ\\_DLA\\_OPTIMIZACII\\_SUCASNIH\\_LOGISTICNIH\\_SISTEM](https://www.researchgate.net/publication/387125051_ZASTOSUVANNA_CIFROVIH_TEHNOLOGIJ_DLA_OPTIMIZACII_SUCASNIH_LOGISTICNIH_SISTEM)
2. Bugayko D., Kharazishvili Yu. Theoretical principles of strategic aviation safety management in the context of ensuring sustainable development of the national economy. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2020. № 1 (38). P. 166-175.
3. Kharazishvili Yu. M., Bugayko D. O., Lyashenko V. I. Sustainable development of aviation transport of Ukraine: strategic scenarios and institutional support: monograph / edited by Yu.M. Kharazishvili; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv, 2022. 276 p.
4. Ovdienko O., Hryhorak M., Marchuk V., Bugayko D. An assessment of the aviation industry's impact on air pollution from its emissions: worldwide and the Ukraine. *Environmental & Socio-economic Studies*. [Katowice]. 2021. Vol. 9. № 2. P. 1-10.
5. Ivanova N., Kublitska O., Krupitsa I., Dybchuk L., Koval K., Hanieieva T. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL. 21. No 12. December 2021. 193-202. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.28>.
6. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80-95. URL: <https://arejournal.com/index.php/are/article/view/338>.
7. Braykovska A. Study of the peculiarities of the formation of the market of transport services as an environment for the functioning of transport enterprises. *Economist*. No. 9. 2012. P. 50-54.
8. Soloviova O., Herasymenko I., Pron S., Kravchenko T., Vysotska I. Directions of communication relations development in the agricultural aviation works market // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Kharkiv, 2022. P. 238-247.
9. Valko, O. Soloviova, G. Volkovska, I. Herasymenko Constructing a system of aviation safety as a key element of airport service quality // *Eastern- European Journal of Enterprise Technologies*. Kharkiv. 2021. P. 38-50.
10. Voychenko T., Radchenko O. Peculiarities of transport services marketing management. URL: <http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/36667/21>.
11. Arefieva, O., Simkova, T., & Zhurakivskyi, V. (2022). Strategic development of air transport enterprises in competitive conditions. *Economy and society*, (44).

***Fedorova Y., PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
ERI «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»,  
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine  
Researcher of the Department of Strategy and Entrepreneurship,  
Comenius University Bratislava, Slovakia***

***Mrva Miloš, PhD,  
Associate Professor of the Department of Strategy and Entrepreneurship,  
Comenius University Bratislava, Slovakia***

***Hul'vej Jaroslav, PhD,  
Associate Professor of the Department of Strategy and Entrepreneurship,  
Comenius University Bratislava, Slovakia***

## **GENERATIVE AI-DRIVEN SOLUTIONS FOR TRANSFORMING ENTREPRENEURIAL EDUCATION**

Artificial Intelligence (AI) is revolutionizing education by making it more personalized, efficient, and accessible. AI systems are human-designed technologies that perceive their environment, process data, and make decisions to achieve specific goals in physical or digital spaces (European Commission, 2020). AI refers to the capability of machines, particularly computer systems, to perform tasks that typically require human intelligence. This includes functions such as reasoning, learning from experience, understanding natural language, and recognizing patterns.

Modern educational platforms leverage AI to create individualized learning paths tailored to each student's needs and learning style. Khan Academy platform utilizes AI to provide personalized learning experiences for over 150 million students globally (Stand Together, 2025), Carnegie Learning platform (Adamo Software, 2024) adapts lessons in real-time using AI, providing tailored feedback and adjusting difficulty levels to meet individual student needs. Adaptive learning systems analyze student performance and provide targeted resources to address knowledge gaps. AI-powered chatbots offer 24/7 support, answering questions and assisting with assignments, which enhances accessibility and engagement. Additionally, AI automates routine tasks for educators, such as grading and administrative work, allowing them to focus on more creative and impactful aspects of teaching. As a result, AI not only improves student outcomes but also fosters a more inclusive and effective learning environment (Holmes et al., 2023; Luckin et al., 2023).

Generative Artificial Intelligence (GenAI) is a subset of AI that focuses on creating new content, such as text, images, videos, and audio, based on user prompts.

Unlike traditional AI that primarily analyzes data, generative AI models learn from large datasets to produce original outputs, simulating human-like creativity and decision-making. In the educational sector, GenAI can create customized learning materials tailored to individual student needs, enhancing engagement and understanding; create content quickly and efficiently; provide real-time feedback and support to students, adapting to their learning pace and style; assist in language acquisition by generating conversational practice scenarios and providing instant corrections. So, GenAI improves the learning experience and saves educators time and resources. That's why, using GenAI is a promising direction in education.

In the context of entrepreneurship education, GenAI can significantly enhance students' entrepreneurial skills by providing personalized learning experiences, facilitating idea generation, and supporting decision-making processes. One of the primary applications of GenAI in developing entrepreneurial skills is personalized learning. GenAI can tailor educational content to meet individual student needs, helping them grasp complex concepts at their own pace. This customization fosters a deeper understanding of entrepreneurial principles (Park & Sung, 2023). Additionally, tools like ChatGPT assist students in brainstorming and refining business ideas, enabling them to explore various possibilities and develop innovative solutions (Gutmann, 2024).

Moreover, GenAI offers real-time feedback by simulating real-world entrepreneurial scenarios, which enhances students' critical thinking and problem-solving abilities. It also aids in resource identification by helping students pinpoint essential resources and activities for their business models, thereby improving their analytical skills and strategic planning (Ratten & Jones, 2023). Furthermore, GenAI platforms facilitate collaboration among students, allowing them to share ideas and work on projects together, mimicking real-world entrepreneurial environments (Gutmann, 2024). These features collectively empower students to become more effective entrepreneurs by enhancing creativity, analytical skills, and confidence in pursuing business ventures. The integration of GenAI into entrepreneurship education not only prepares students for future challenges but also equips them with the necessary tools to thrive in an increasingly digital landscape.

## References:

1. Adamo Software. (2024). 20 AI in education examples to watch out in 2024. URL: <https://adamosoft.com/blog/edutech-solutions/ai-in-education-examples/>.
2. European Commission. (2020). AI Watch: Defining artificial intelligence. JRC Publications Repository. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC118163/jrc118163\\_ai\\_watch\\_defining\\_artificial\\_intelligence\\_1.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC118163/jrc118163_ai_watch_defining_artificial_intelligence_1.pdf).

3. Gutmann, M. (2024). Generative AI is coming for business schools – But how exactly? Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/martingutmann/2024/12/18/generative-ai-is-coming-for-business-schools-but-how-exactly/>.
4. Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2023). Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning. Harvard Education Press.
5. Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2023). Artificial Intelligence in Education: A Review of the Current Landscape. *Journal of Educational Technology & Society*, 26(1), 45-58. DOI: <https://doi.org/10.1234/jets.v26i1.5678>.
6. Park, J., & Sung, C. S. (2023). The impact of generative AI tools on the development of entrepreneurial career intentions. ACIS 2023 Proceedings, 72. URL: <https://aisel.aisnet.org/acis2023/72>.
7. Ratten, V., & Jones, P. (2023). Generative AI in entrepreneurship research. Now Publishers. DOI: <http://dx.doi.org/10.1561/0300000121>.
8. Smith, J. A., & Anderson, R. (2022). The impact of AI on personalized learning: A systematic review. *Educational Research Review*, 17(2), 123-145. DOI: <https://doi.org/10.5678/edurev.2022.1234>.
9. Stand Together. (2025). AI personalized learning: How it will redesign education. URL: <https://standtogether.org/stories/education/how-ai-personalized-learning-will-redesign-education>.
10. Williams, K., & Thompson, L. (2021). Chatbots in education: Enhancing student engagement and support. *International Journal of Educational Technology*, 12(3), 200-215. DOI: <https://doi.org/10.9876/ijet.v12i3.4321>.

*Альошин Д. Є.,  
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

Сучасний бізнес-світ характеризується високою динамічністю та складністю умов господарювання, що вимагає від підприємств застосування інноваційних і гнучких підходів до управління бізнес-процесами. Постійні зміни ринкового середовища, викликані глобалізацією, технологічними проривами, посиленням конкуренції та зростанням ролі споживача, ставлять перед підприємствами нові виклики. У цьому контексті інтегровані комунікації стають ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовими аудиторіями, створювати стійкі конкурентні переваги, формувати позитивний імідж і забезпечувати високий рівень лояльності споживачів.

Інтегровані комунікації – це багатогранний підхід до управління інформаційними потоками, що передбачає узгоджене використання різних каналів комунікації з метою досягнення максимального впливу на споживачів. Вони



охоплюють рекламні кампанії, зв'язки з громадськістю, персональні продажі, прямий маркетинг, цифрові платформи та інші інструменти, які у поєднанні формують єдиний меседж для аудиторії. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності бізнесу, зокрема за рахунок посилення бренду, зміцнення ринкової позиції та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [1].

Формування ефективного інструментарію управління інтегрованими комунікаціями є важливим елементом у досягненні стратегічних цілей підприємства. Це охоплює створення довіри між брендом і споживачем, оперативне реагування на зміни в поведінці клієнтів, розвиток нових каналів комунікації та впровадження інноваційних рішень, які відповідають сучасним тенденціям цифровізації. Успіх цього процесу значною мірою визначається спроможністю підприємства розробляти та впроваджувати узгоджені, націлені та ефективні комунікаційні стратегії, адаптовані до постійно змінюваних ринкових умов.

Незважаючи на існування широкого кола досліджень у сфері інтегрованих комунікацій, все ще залишається багато невирішених питань, пов'язаних із вдосконаленням теоретико-методичних підходів та їх практичним застосуванням. Сьогоднішня реальність зобов'язує підприємства оперативно пристосовуватися до нових викликів, серед яких можна виділити зміни споживчих очікувань, появу нових цифрових інструментів, необхідність інтеграції штучного інтелекту у процеси комунікації та автоматизацію управління взаємодією зі споживачами.

Розвиток інтегрованих комунікацій стає не лише засобом виживання у конкурентному середовищі, а й рушійною силою інноваційного розвитку підприємств. У цьому аспекті ключовим завданням стає розробка ефективних інструментів управління інтегрованими комунікаціями, які враховують не лише поточний стан ринку, а й орієнтовані на перспективне планування. Це забезпечує стабільний розвиток підприємств, підвищує їхню конкурентоспроможність і дозволяє результативно відповідати на виклики сучасного бізнес-середовища [2].

Інтегровані комунікації виконують роль не лише механізму взаємодії із зовнішнім середовищем, але й ефективного засобу підвищення конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій і реалізації стратегічних цілей.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що рівень ефективності управління інтегрованими комунікаціями залежить від узгодженого використання всіх доступних інструментів комунікації, аналізу споживчих потреб, пристосування до змін у зовнішньому середовищі та впровадження інноваційних технологій. Зокрема, використання сучасних цифрових платформ, автоматизація процесів комунікації та інтеграція новітніх підходів дозволяють підприємствам підвищувати рівень взаємодії з цільовими аудиторіями, формувати позитивний імідж і розвивати лояльність споживачів.

## Список використаної літератури:

1. Ільченко, Т., & Помазан, Л. (2022). Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47>.
2. Чубукова О. Ю, Марциновський В.В.. Інтегровані маркетингові комунікації: актуальні питання теорії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 6. С. 62-72. URL: <http://surl.li/pnxuam>.

**Андрющенко О. Б., к.держ.упр., доцент,**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Баскаков Д. В.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ КОНТЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ**

Хоча більшість досліджень персоналізації контенту в соціальних мережах зосереджені на технічних аспектах таргетингу та аналітики даних, критично важливим залишається розуміння психологічних механізмів сприйняття такого контенту користувачами. Особливу увагу привертає феномен, коли надмірна персоналізація призводить до зворотного ефекту – відторгнення та зниження довіри до бренду [1, с. 1].

За даними G2, близько 63% споживачів очікують від компаній персоналізованого підходу в соціальних медіа [5]. Найефективнішими є кампанії з помірним рівнем персоналізації, які враховують як поведінкові патерни користувачів, так і контекстуальну доречність повідомлень. Ключовим фактором успіху стає не обсяг використаних персональних даних, а вміння створити відчуття релевантності контенту для конкретного користувача [3].

Аналіз успішних практик демонструє різноманітність підходів до персоналізації. За даними досліджень Radarr, компанія Nike застосовує комплексний підхід, аналізуючи історію покупок, пошукові запити та спортивні вподобання користувачів. Завдяки створенню окремих контент-стратегій для різних сегментів аудиторії компанія досягла збільшення показника конверсії на 3,3% [4].

Особливо показовим є досвід Spotify, який використовує персоналізований контент не лише для рекомендації музики, а й для створення унікальних маркетингових повідомлень. За даними Keyhole, компанія аналізує музичні вподобання, контекст прослуховування, час доби та емоційний стан користувачів. Такий підхід забезпечує високий рівень залученості аудиторії – 84% користувачів взаємодіють із персоналізованими плейлистами [5].

Компанії постійно вдосконалюють технології персоналізації. Starbucks аналізує час відвідування сторінок для надсилання своєчасних пропозицій, підвищивши відгук на рекламу на 20% [1, с. 4]. Amazon використовує динамічну персоналізацію на основі історії покупок та поведінки користувачів для створення індивідуальних рекомендацій в реальному часі [2].

Особливо цікавим є досвід Netflix, який використовує A/B тестування для оптимізації персоналізованих превью контенту. Дослідження Radarr показує, що компанія створює до 10 різних варіантів обкладинок для одного і того ж контенту, підбираючи найбільш релевантний варіант для конкретного користувача на основі його попередніх переглядів. Такий підхід збільшив ймовірність перегляду рекомендованого контенту на 25-30% [3]. Дослідження Facebook показали значну кореляцію між персоналізацією та ефективністю кампаній: група з високим рівнем персоналізації досягла конверсії 3.3% проти 0.7% у групі з низьким рівнем [4]. Проте дослідження Keyhole виявило, що надмірна персоналізація знижує ефективність реклами до 18.8% [5].

Порівняльний аналіз даних Radarr та Keyhole (2023) [3, 4] на рис. 1, демонструє значні переваги персоналізованого контенту над стандартним: залученість аудиторії – 84,2% проти 45,5%, конверсія – 3,3% проти 0,7%, утримання аудиторії – 57% проти 22%.

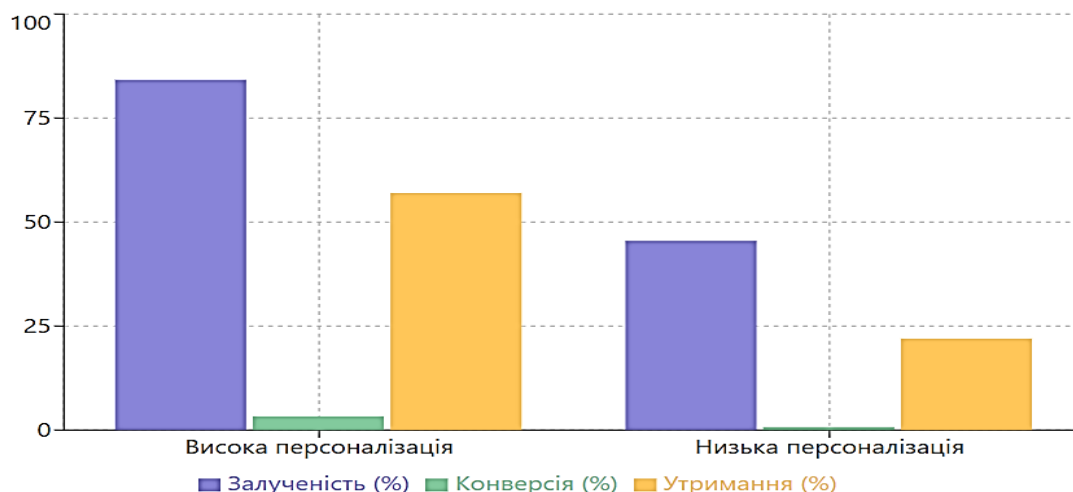


Рис. 1. Порівняння ефективності персоналізованого та стандартного контенту

На основі проаналізованих даних можна сформулювати такі практичні рекомендації:

1. Впровадження поетапної персоналізації з постійним моніторингом відгуків користувачів
2. Пріоритет релевантності контенту над кількістю використаних персональних даних
3. Оптимізація рівня персоналізації відповідно до етапу взаємодії з користувачем

Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення довгострокового впливу різних рівнів персоналізації на лояльність користувачів до бренду в соціальних мережах.

### **Список використаної літератури:**

1. Huynh, T., Nguyen, H. D., Zelinka, I., Pham, X. H., Pham, V. T., Selamat, A., & Krejcar, O. (2022). A method to detect influencers in social networks based on the combination of amplification factors and content creation. PLOS ONE, 17(10), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274596>.
2. de Groot, J. I. M. (2022). The personalization paradox in Facebook advertising: The mediating effect of relevance on the personalization–brand attitude relationship and the moderating effect of intrusiveness. Journal of Interactive Advertising, 22(1), 57-74. DOI: <https://doi.org/10.1080/15252019.2022.2032492>.
3. Keyhole. (2024, April 17). 5 best examples of brands using social media for customer service. URL: <https://keyhole.co/blog/social-media-customer-service-examples/>.
4. Radarr. (2024). 20 social media customer service examples from real-life brands. URL: <https://www.radarr.com/blog/social-media-customer-service-examples/>.
5. G2. (2024). Social media statistics. URL: <https://www.g2.com/articles/social-media-statistics>.

***Бобров В. Д.,***

***викладач кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

### **МІЖНАРОДНИЙ УСПІХ ГРИ S.T.A.L.K.E.R. 2 ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНДЕКС РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ВІДЕОІГОР**

З початку повномасштабного вторгнення на територію України багато підприємств перестали працювати або дуже сильно обмежили свою економічну діяльність. У цих умовах передові позиції щодо утримання української економіки на плаву припало на комп'ютерну індустрію. Одним з важливих напрямків цієї індустрії є розробка відеоігор. Треба визнати, що зараз українським розробникам важче через низку причин: виїзд та мобілізація співробітників, скасування контрактів із зарубіжними компаніями та загальна рецесія у індустрії [1].

Тим не менш, Україна залишається базою для декількох студій-розробників міжнародного рівня, що випускають ігри різних жанрів для основних ігрових платформ. Однією з таких студій є GSC Game World, що відома низкою своїх проектів. Головним проектом компанії можна вважати трилогію S.T.A.L.K.E.R., перша гра котрої вийшла у 2007 році. Оцінюючи успіх серії, то тільки цифрових копій цих трьох ігор було продано близько 33 мільйонів, а дохід оцінюється у 34 мільйони доларів [2]. Тим не менш, пряме продовження, S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl, було випущено лише осінню 2024 року.

Оскільки багато українських студій-розробників більше працюють над іграми мідкор та казуального сегменту з використанням free-to-play моделі, реліз повноцінного AAA шутеру був дуже очікуваною подією. Рівень гри підтверджує і той факт, що її бюджет склав близько 80 мільйонів доларів [3]. Для багатьох геймерів по всьому світу S.T.A.L.K.E.R. був серією, що неухильно асоціювалася з Україною вже досить довгий час. Саме тому важливо розкрити причини успіху цієї монументальної гри.

По-перше, звісно, фінансова складова. За оцінками різних сайтів-агрегаторів, GSC заробляють приблизно 42 долари з кожної копії гри на платформі Steam (на платформі Epic Games Store близько 55 доларів через нижчу комісію), якщо брати звичайну версію за 59,99 \$.

Тобто, щоб пройти точку беззбитковості треба було продати близько 1,9 мільйонів копій без урахування продажу додаткового контенту [3]. За перший тиждень було продано близько 1,4 мільйона копій [4], а через місяць після запуску один з головних інвесторів компанії каже про те, що гра вже окупилася, бо вже продано більше 2 мільйонів копій.

При цьому найближчим часом з'явиться порт гри на Playstation, що розширить можливий ринок продажів гри. Більш того, через переважаність ринку багато гравців люблять купляти ігри через декілька місяців після офіційного запуску – коли виходять додаткові покращення до гри.

Але не менш важливим елементом є культурна значимість відеогри. S.T.A.L.K.E.R.2 – це гра з українським культурним кодом, і, на відміну від приквелів, робить акцент на українську тематику.

Гра пропагує національну ідентичність – всюди зустрічається державна символіка, українська мова у вигляді написів і українська музика на радіо [4]. І якщо для вітчизняного гравця це скоріше стало новою реальністю, то для користувачів по всьому світу це можливість поринути в українські реалії, познайомитися з нашою культурою через унікальний геймплей.

Ці культурні елементи призводять до того, що S.T.A.L.K.E.R. 2 виконує функції правильної пропаганди. Нагадує про війну в Україні, про те, що Україна – це окрема держава зі своєю нацією і своїм культурним кодом, яка має власне бачення реальності [5].

У деяких звітах гра навіть була розкритикована за переважання геополітичних посилянь над геймплеєм [6], що говорить про значущість і необхідність прощтовхування правильних проукраїнських меседжів на західну і не тільки аудиторію.

Можна впевнено сказати про те, що гра вже дуже суттєво вплинула світовий ринок відеоігор, принісши Україні дохід і можливість для культурної експансії. Скоріше за все, до гри будуть з'являтися доповнення, а користувачі будуть знаходити нові цікаві елементи у грі, пов'язані з нашою культурою.

Наступний етап зацікавленості аудиторії можна чекати після запуску на нових платформах або після суттєвих розпродажів. Але точно важливий сам факт – відеоігрова індустрія має розцінюватися як критичний елемент української економічної та культурної стратегії на наступні десятиліття.

### **Список використаної літератури:**

1. Рейтинг геймдев-компаній в Україні: 25 найбільших та динаміка за півроку. DOU. URL: <https://gamedev.dou.ua/articles/top-gamedev-companies-summer-2024/> (дата звернення: 15.01.2025).
2. S.T.A.L.K.E.R., Metro 2033 та Sherlock Holmes. Forbes склав топ найбагатіших ігор української розробки. ITC.ua. URL: <https://itc.ua/ua/novini/s-t-a-l-k-e-r-metro-2033-ta-sherlock-holmes-forbes-sklav-top-najbagatshyh-igor-ukrayinskoyi-rozrobky/> (дата звернення: 17.01.2025).
3. STALKER 2: Heart of Chornobyl – Sales and Profit Estimates vs GSC's Development Budget. Game Rant. URL: <https://gamerant.com/stalker-2-heart-of-chornobyl-sales-profit-gsc-estimate-development-budget/> (дата звернення: 24.01.2025)
4. STALKER 2 вже окупився. Dev.ua. URL: <https://dev.ua/en/news/stalker-2-vzhe-okupyvsia-1734515894> (дата звернення: 19.01.2025).
5. Українізована відеогра S.T.A.L.K.E.R. 2: чому це важливо. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayinizovana-videohra-stalker-2/33222628.html> (дата звернення: 22.01.2025).
6. STALKER 2: Heart of Chornobyl Review. Eurogamer. URL: <https://www.eurogamer.net/stalker-2-heart-of-chornobyl-review> (дата звернення: 24.01.2025).

**Буданов М. П.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Колієнко О. М.,**  
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КОГЕРЕНТНОСТІ**

В Україні існує значний потенціал для впровадження сучасних інформаційних технологій в енергетичну сферу, особливо в контексті розвитку інтелектуальних мереж, систем моніторингу та прогнозування попиту.

Розвиток національної інфраструктури для зберігання та обробки великих даних, а також підтримка кібербезпеки, є важливими складовими для забезпечення енергетичної безпеки підприємств.

Розглянуто роль інформаційного середовища у забезпеченні енергетичної безпеки підприємств. Показано, що інформаційне середовище підприємства є важливим елементом стратегічного управління енергетичною безпекою, що охоплює комплекс технологічних, організаційних та економічних процесів, пов'язаних з обробкою даних про енергетичні потоки. Сучасні технології дозволяють зібрати велику кількість даних з різних джерел (енергетичних приладів, датчиків, систем моніторингу) для їх подальшого аналізу та прийняття рішень в реальному часі. Використання таких технологій забезпечує більш точне прогнозування попиту та оптимізацію витрат енергії. Впровадження енергетичних систем, заснованих на інформаційних технологіях, створює нові можливості для виявлення проблем та ризиків у енергетичній інфраструктурі, що дозволяє мінімізувати потенційні загрози для її стабільності.

Показано, що цифрова когерентність, як фактор стабільності енергетичних процесів, передбачає інтеграцію та синхронізацію усіх інформаційних систем підприємства в єдину інформаційну екосистему, що забезпечує ефективне управління енергетичними ресурсами в умовах швидких змін на енергетичних ринках та зовнішніх загроз.

Для досягнення цифрової когерентності необхідно забезпечити безперервний потік даних між усіма рівнями управління енергетичною безпекою підприємства, включаючи технічні, операційні та стратегічні компоненти, що де

дозволяє зменшити інформаційні розриви, прискорити процеси прийняття рішень і забезпечити більшу прозорість у моніторингу та регулюванні енергетичних потоків.

Показано, що кібербезпека в енергетичних системах є критичним аспектом енергетичної безпеки підприємств. При цьому кіберзагрози для енергетичної інфраструктури підприємств є одними з найбільш небезпечних, оскільки вони можуть спричинити не тільки економічні втрати, а й серйозні порушення стабільності національних енергетичних мереж.

Для забезпечення кібербезпеки необхідно інтегрувати сучасні засоби захисту інформаційних технологій, такі як криптографія, виявлення аномальної поведінки в мережах (IDS/IPS), захист від DDoS-атак, а також регулярний аудит безпеки. Створення багаторівневих систем безпеки та застосування передових методів шифрування даних, допомагає захистити інформацію про енергетичні процеси від несанкціонованого доступу та маніпуляцій.

Обґрунтовано використання інтелектуальних систем управління енергетичними ресурсами на основі великих даних для збору, обробки та аналізу інформації з численних джерел дає змогу підприємствам реалізувати більш точне та оперативне управління енергетичними потоками. Алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють не лише оптимізувати витрати енергії, а й прогнозувати потреби підприємств на основі аналізу історичних даних, що дає змогу ефективно планувати енергетичні стратегії.

Використання розподілених обчислень та хмарних технологій дозволяє обробляти великі обсяги даних без необхідності зберігати їх на локальних серверах, що знижує витрати та підвищує гнучкість системи.

Проведено аналіз інтеграції відновлювальних джерел енергії та їх вплив на енергетичну безпеку. Інтеграція відновлювальних джерел енергії в енергетичні системи підприємств відкриває нові можливості для зниження залежності від традиційних енергоресурсів і зменшення викидів вуглекислого газу, що також підвищує стійкість до енергетичних криз.

Для ефективного впровадження відновлювальних джерел енергії необхідно створити узгоджену інформаційну платформу, що забезпечить моніторинг і балансування енергетичних потоків з урахуванням варіативності відновлювальних джерел (наприклад, сонця або вітру).

Цифрові інструменти для прогнозування генерації відновлювальних джерел енергії, а також системи зберігання енергії, дозволяють знизити ризики непередбачених змін у постачанні енергії, що є критичним для підтримки стабільності підприємств.

Цифровізація енергетичних систем ставить перед підприємствами нові виклики, зокрема у галузі захисту даних, інтеграції різних технологій, а також у сфері підготовки кадрів для роботи з новими цифровими інструментами.



Необхідність модернізації інфраструктури, інтеграції старих і нових технологій створює додаткові витрати, однак ці інвестиції є виправданими для забезпечення більшої ефективності та зниження ризиків.

Пропозиції щодо розробки політик і стратегій цифровізації енергетичних систем можуть бути основою для інтеграції інноваційних підходів у енергетичну безпеку на рівні підприємств та держави в цілому.

**Буданов О. П.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ІНІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Даниленко В. М.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ІНІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЦИФРОВА КОГЕРЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглянуто проблему забезпечення управління інформаційною безпекою підприємств на основі цифрової когерентності. Цифрова когерентність є необхідною складовою частиною стратегії інформаційної безпеки підприємств, що дозволяє знижувати ризики і покращувати управління даними в умовах цифрових загроз [1]. Впровадження технологій цифрової когерентності забезпечує інтеграцію безпеки на всіх етапах життєвого циклу даних, від їх збору до обробки та зберігання [2]. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нових методів для оптимізації цього процесу та покращення захисту підприємств. Дослідження охоплюють основні аспекти управління інформаційною безпекою підприємств з урахуванням концепції цифрової когерентності. У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційна безпека стає одним з найважливіших аспектів ефективної діяльності підприємств. Під інформаційною безпекою розуміють захист інформаційних систем від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на цілісність, конфіденційність та доступність даних. З огляду на постійне зростання кіберзагроз і складність сучасних інформаційних інфраструктур, виникає потреба у нових підходах до управління інформаційною безпекою.

Цифрова когерентність, як концепція інтеграції різних інформаційних потоків, технологій та бізнес-процесів в єдину систему, може стати основою для

розв'язання цих проблем. Завдяки цілісному підходу до управління даними можна значно зменшити кількість вразливих місць і підвищити ефективність системи безпеки.

Цифрова когерентність – це концепція, яка передбачає синхронізацію всіх елементів інформаційної екосистеми підприємства в єдину, узгоджену структуру. Це включає інтеграцію апаратного забезпечення, програмних платформ, інформаційних потоків та процедур обробки даних у рамках єдиного організаційного процесу. Такий підхід забезпечує зменшення можливості виникнення системних помилок, що можуть бути використані зловмисниками для здійснення кібератак.

Прикладом цифрової когерентності в інформаційній безпеці є використання системи інтеграції даних в корпоративних мережах, яка забезпечує централізований контроль за всіма інформаційними потоками і дає змогу ефективно виявляти аномалії або потенційні загрози безпеці. Наприклад, великі банки часто використовують інтегровані платформи для моніторингу транзакцій, які обробляють всі операції через єдину систему з використанням алгоритмів машинного навчання для виявлення фродових транзакцій або кіберзагроз у реальному часі.

Цифрова когерентність забезпечує управління інформаційною безпекою через кілька важливих напрямків:

1. Інтеграція безпеки на всіх етапах життєвого циклу даних: Забезпечення безпеки даних не обмежується лише їх зберіганням або передачею, що охоплює весь процес – від збору даних до їх аналізу та знищення. Наприклад, у випадку з великими телекомунікаційними компаніями дані збираються з різних джерел (клієнтські взаємодії, використання мережі, фінансові операції) та обробляються через єдину платформу, що гарантує безпечний доступ до них і захист від зловмисників.

2. Аналіз даних і аномалій в режимі реального часу: Завдяки цифровій когерентності можна інтегрувати алгоритми для моніторингу поведінки користувачів і системи в реальному часі. Виявлення аномалій дозволяє оперативно реагувати на можливі загрози. Наприклад, системи управління доступом, інтегровані з технологіями біометрії та штучного інтелекту, здатні виявляти підозрілі спроби доступу до інформації в реальному часі.

Для реалізації цифрової когерентності підприємства запропоновано використовувати низку інструментів і технологій, серед яких блокчейн як технологія для забезпечення незмінності даних, що дозволяє створювати дистрибуційно захищені реєстри, що гарантують цілісність даних і забезпечують захист від їх змін або підробки. Наприклад, в логістичних компаніях блокчейн використовується для відстеження кожного етапу доставки товарів, що забезпечує прозорість і підвищує рівень безпеки. Алгоритми машинного навчання для

автоматичного виявлення кіберзагроз, дозволяють автоматизувати процес виявлення аномалій у великих масивах даних. Хмарні обчислення і інтеграційні платформи, які можуть зберігати і обробляти дані в централізованій системі, що забезпечує більш високий рівень безпеки та дозволяє зменшити витрати на локальні інфраструктури безпеки.

Таким чином, забезпечення управління інформаційною безпекою підприємств на основі цифрової когерентності є ключовим чинником ефективної діяльності в умовах цифрової трансформації. Інтеграція різних технологій, інформаційних потоків і процесів в єдину узгоджену систему дозволяє знижувати ризики, виявляти загрози в режимі реального часу та підвищувати стійкість до кіберзагроз, а використання таких інструментів, як блокчейн, алгоритми машинного навчання та хмарні технології, забезпечує комплексний підхід до захисту даних на всіх етапах їх життєвого циклу.

### **Список використаної літератури:**

1. Гаркуша В. О. Методичний підхід до оцінки ризиків інформаційної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-15>.
2. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методичні засади оцінки ефективності процесу управління інформаційною безпекою підприємств малого та середнього бізнесу: кібербезпека та інтелектуальна власність / О. В. Бондар-Підгурська, І. І. Хоменко // *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 108-116.

**Бурдейна В. М., к.т.н., доцент,  
доцент кафедри мехатроніки та електротехніки,  
Національний аерокосмічний університет ім.М.Є.Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків**

## **ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНОМУ СВІТІ**

Сучасний світ активно змінюється під впливом новітніх досягнень у галузі високих технологій. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій, значною мірою зумовлений прогресом у сфері штучного інтелекту, стає визначальним чинником трансформацій у суспільстві. Використання штучного інтелекту вже сьогодні впливає на багато аспектів життя: від автоматизації рутинних завдань до створення умов для розвитку нових галузей знань. Ці процеси відкривають перспективи для реалізації інноваційних рішень, що здатні вплинути на добробут суспільства. Технологічні інновації сприяють підвищенню якості медичних

послуг, розширюють доступ до знань через цифрові платформи, модернізують ринок праці за рахунок автоматизації процесів і створюють умови для більш прозорого врядування. У цьому контексті штучний інтелект стає важливим інструментом, що не лише оптимізує процеси, але й формує нові підходи до вирішення різних викликів.

Ключовим досягненням сучасності можна вважати вміння штучного інтелекту працювати з великими обсягами даних, проводити аналіз та формувати прогнози. Наприклад, у медицині технології AI використовуються для діагностики захворювань на ранніх стадіях, в економіці – для аналізу ринкових тенденцій, а в освіті – для створення адаптивних навчальних платформ. У промисловості штучний інтелект допомагає автоматизувати виробничі процеси та підвищити якість продукції. Проте впровадження таких технологій потребує комплексного підходу, зокрема врахування етичних, правових та соціальних аспектів.

Однією з важливих функцій штучного інтелекту є здатність мінімізувати вплив стереотипів і упереджень, використовуючи алгоритми машинного навчання, які аналізують дані без прив'язки до культурних або соціальних уподобань. Наприклад, компанія OpenAI впроваджує методи тестування та калібрування моделей, щоб забезпечити об'єктивність їхніх рішень. Інший приклад – Amazon, яка вдосконалює алгоритми підбору персоналу, аби уникнути гендерної дискримінації. Це демонструє, що штучний інтелект може стати інструментом для формування більш інклюзивного суспільства. Суспільство часто стикається з негативними явищами, такими як корупція, шахрайство чи дискримінація. Завдяки алгоритмам, які базуються на обробці виключно фактів, штучний інтелект здатний аналізувати транзакції, виявляти підозрілі дії та приймати об'єктивні рішення. Сучасні технології, такі як GLAI, демонструють ефективність у боротьбі з фінансовими злочинами. Вони аналізують кожен елемент діяльності користувачів, визначають аномалії та сприяють попередженню порушень. Це свідчить про те, що використання штучного інтелекту сприяє побудові більш прозорого суспільства, де рішення ухвалюються на основі об'єктивної інформації, а не особистих уподобань.

Для бізнесу штучний інтелект відкриває нові можливості, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Наприклад, компанії такі як Amazon та Siemens активно використовують AI для оптимізації ланцюгів постачання та прогнозування попиту. В Україні, Rozetka впровадила автоматизовані рекомендаційні системи для підвищення продажів, а в агросекторі стартап EOS Data Analytics застосовує штучний інтелект для моніторингу стану посівів за допомогою супутникових даних. Використання чат-ботів для взаємодії з клієнтами або систем для прогнозування фінансових показників стало важливим інструментом оптимізації. У промисловому секторі штучний інтелект допомагає

вдосконалювати технологічні процеси, покращувати якість продукції та знижувати витрати.

Проте інтеграція штучного інтелекту потребує відповідального підходу. Менеджерам слід зважати на потенційні ризики та забезпечувати, щоб розроблені системи не суперечили етичним нормам і не становили загрози для співробітників або споживачів. Лише за таких умов інновації сприятимуть сталому розвитку бізнесу.

На жаль, в Україні недостатньо уваги приділяється питанням впровадження штучного інтелекту на рівні місцевих управлінців, соціологів та громадськості. Згідно з дослідженнями The Economist Group [1], основними перешкодами є брак інвестицій, низький рівень технологічної підготовки та відсутність чіткої державної стратегії у цій сфері. Наприклад, у звіті за 2023 рік зазначено, що лише 18% українських підприємств використовують технології AI, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 45%. Ця різниця вказує на необхідність впровадження програм підтримки інновацій та створення інфраструктури для технологічного розвитку. Рейтинг технологічної готовності, який розробила The Economist Group, показує, що Україна займає лише 38 місце, що свідчить про значний розрив у порівнянні з розвиненими країнами [1]. Щоб покращити ситуацію, необхідно стимулювати дослідницьку діяльність, залучати іноземні інвестиції та розвивати інфраструктуру для впровадження інновацій. Важливу роль у цьому відіграє освітня система, яка має готувати фахівців, здатних адаптувати технології до українських реалій.

Штучний інтелект стає важливим фактором у формуванні майбутнього України. Незважаючи на численні виклики, його впровадження може суттєво підвищити рівень життя, зробити економіку конкурентоспроможною, а суспільство – більш справедливим і прозорим. Для досягнення цих цілей необхідно створити умови для розвитку інновацій, підвищити рівень технологічної підготовки та розробити ефективні стратегії інтеграції штучного інтелекту в усі сфери життєдіяльності.

### **Список використаної літератури:**

1. Preparing for disruption Technological Readiness Ranking 21 с. URL: [https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Technological\\_readiness\\_report.pdf](https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Technological_readiness_report.pdf) (дата звернення: 13.01.2025).

**Васильєв В. М.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР КОГЕРЕНТНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ БІЗНЕС-МОДЕЛЯМИ**

Швидке впровадження науково-технічного прогресу на підприємстві зумовило необхідність зробити цифрову трансформацію пріоритетною задачею. Сучасним компаніям стає дедалі складніше зберігати конкурентоспроможність та утримувати позиції на ринку без інтеграції штучного інтелекту й різноманітних цифрових технологій у свої бізнес-процеси.

Трансформація підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує стратегічного підходу та ефективного управління. В умовах швидкого технологічного прогресу, потреб клієнтів, що змінюються, і глобальної конкуренції успішна трансформація стає ключовим фактором виживання та процвітання компаній. Використання перевірених моделей та сучасних підходів до управління змінами допомагає підприємствам структурувати процес трансформації, мінімізувати ризики та забезпечити стійке зростання та розвиток [1].

Для успішного управління трансформацією використовуються різні інноваційні технології, метою яких є структурування та організація процесів змін. Серед інноваційних технологій, які допомагають успішно трансформувати підприємство, виділяють: інтелектуальний аналіз, інтернет речей та Big Data.

Інтелектуальний аналіз даних за допомогою нейронних мереж включає обробку інформації та виявлення закономірностей і тенденцій, які можуть бути використані для підтримки прийняття рішень. Він базується на концепції шаблонів, які представляють фрагменти багатогранних зв'язків у даних. Ці шаблони є закономірностями, які можна стисло виразити у зрозумілій людині формі. Пошук закономірностей здійснюється методами, не обмеженими апріорними припущеннями про структуру вибірки та типи розподілу значень аналізованих показників.

Дана технологія дозволяє автоматизувати процеси прогнозування, що особливо важливо у швидкозмінних ринкових умовах. Завдяки цьому підприємства можуть зменшити витрати на аналіз даних і спрямувати ресурси на впровадження інновацій.

Інтернет речей (IoT) – це система взаємопов'язаних обчислювальних пристроїв, механічних і цифрових машин, об'єктів, тварин або людей, яким надано унікальні ідентифікатори і які мають здатність передавати дані через мережу від людини до людини або від людини до комп'ютера і навпаки [2].

Інтернет речей (IoT) виконує роль скріплюючого елементу цифрових бізнес-моделей, забезпечуючи інтеграцію фізичних об'єктів із цифровим середовищем. Здатність пристроїв обмінюватися даними та спільно управляти процесами дозволяє створювати екосистеми, що швидко адаптуються до змін та забезпечують когерентність в управлінні.

Великі дані (Big Data) – це масиви структурованої та неструктурованої інформації значного обсягу, до яких неможливо ефективно застосувати традиційні методи та підходи обробки, зокрема ті, що базуються на інструментах бізнесової аналітики та класичних системах управління базами даних. Big Data стала невід'ємною частиною усіх цифрових бізнес-моделей. Розумне аналізування даних дозволяє бізнесу прогнозувати поведінку користувачів, створювати ефективні рекламні кампанії та удосконалювати розподіл ресурсів. Big Data дозволяє складати детальні прогнози та аналізувати величезні обсяги даних, створювати розумні моделі поведінки користувачів, удосконалювати операційний менеджмент та швидко приймати рішення на базі аналізу та прогнозування.

Використання Big Data забезпечує значне підвищення точності у визначенні цільових аудиторій та сегментації ринку. Завдяки цьому компанії можуть персоналізувати свої пропозиції, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Крім того, аналітика великих даних дозволяє прогнозувати ризики та розробляти стратегії їх мінімізації. Інтеграція Big Data у бізнес-процеси також сприяє оптимізації логістики та управління ланцюгами постачання, знижуючи операційні витрати.

Проте, треба пам'ятати, що цифрові технології займають ключове місце в сучасних кадрових стратегіях, забезпечуючи підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу. «Суть цифровізації управління персоналом полягає у використанні цифрових інструментів та платформ, а також переході на електронний документообіг, щоб оптимізувати використання людських ресурсів та покращити досягнення бізнес-цілей» [3].

Когерентність в управлінні цифровими бізнес-моделями досягається через інтеграцію сучасних технологій. Інтелектуальний аналіз даних за допомогою нейронних мереж, інтернету речей та Big Data забезпечує синергію, що дозволяє бізнесу збільшити продуктивність та конкурентоспроможність. Застосування автоматизованих рішень і алгоритмів машинного навчання сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень. Впровадження технологій штучного інтелекту допомагає прогнозувати ринкові тенденції та адаптувати стратегії підприємств до швидких змін середовища. Такі інновації створюють основу для довгострокового зростання та оптимізації бізнес-процесів.

## Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Юхман Я. В. & Янчак Ю. О. (2024) Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ.* № 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111> (дата звернення 11.01.2025).
2. Сторчак, К. П., Тушич, А. М., Козелкова, К. С., & Степанов, М. М. (2018). Інтелектуальний аналіз даних із використанням нейронних мереж. *Зв'язок*, (4), 17-19.
3. Обидєннова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12) (дата звернення 11.01.2025).

**Гайдаш М. О.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ВИКОРИСТАННЯ КОГЕРЕНТНОСТІ ІНТЕРНЕТ-ПРОСТОРУ В СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОМУ ВИБОРІ ТУРИСТИЧНИХ ПРОПОЗИЦІЙ**

Більшість користувачів туристичних послуг, звертаючись до певних операторів, спираються на власний досвід, досвід знайомих, досліджують рекомендації, які отримують в тому числі в інтернет-просторі в якості відгуків. Однак дослідження наявних пропозицій на ринку дає можливість і споживачу більш повно вивчити надавача потенційної послуги з точки зору саме бізнес-процесів.

В умовах світового протистояння кожен споживач повинен відповідально ставитись до того, куди і кому він сплачує кошти, на що саме витратять прибутки, отримані від організації його відпочинку, подорожі. Соціально відповідальна поведінка кожного споживача стає запорукою світової безпеки.

Одним з варіантів вивчення пропозицій туристичного бізнесу в якості надавача тих чи інших послуг може бути звернення до відкритих джерел інформації щодо кількох основних питань.

Перше і основне – чи має право юридична особа чи фізична особа-підприємець надати вам ту послугу, яку пропонує, і чи несе за неї відповідальність. А інколи встає питання – чи існує взагалі така компанія на ринку, чи вона вже припинила діяльність або не відкривала її.

Відповідь на обидва ці питання можна отримати, зробивши запит на наявні в компанії КВЕДи. Компанія обов'язково повинна мати дозволи на певні види економічної діяльності, а саме ті, що входять в Розділ 79 «Діяльність туристичних



агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність» [1]. При цьому кожній компанії надають право вести кілька видів економічної діяльності, які об'єднані в групи, що, в свою чергу, поділяють на класи. І саме класи визначають право на вид діяльності. Наприклад, в розділі 79 є 2 групи: 79.1 Діяльність туристичних агентств і туристичних операторів (яка має класи 79.11 Діяльність туристичних агентств; 79.12 Діяльність туристичних операторів); та 79.9 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність (що має лише один клас 79.90 з аналогічною назвою). Тобто, якщо компанія має дозвіл лише на діяльність класу 79.11, то клієнту варто поцікавитись – з якими туристичними операторами вона співпрацює, чи є договори співпраці є щодо запропонованого трансферу та ін. Це убезпечить від неприємностей в разі виникнення ситуацій форс-мажору або в разі отримання неякісної послуги.

Наступне питання – це визначення учасників та бенефіціарів компанії, до якої звертається споживач. Важливим на сьогодні є перевірка надходження коштів особам та компаніям, які є відповідальними платниками податків, не співпрацюють з компаніями країн ворога, не мають у власності чи взаємодії таких бізнес-партнерів.

Третім стає питання фінансової безпеки споживача послуги. І тут варто звертати увагу на наявність достатнього обсягу статутного капіталу в компанії, на прозорість показників її фінансової діяльності, досвід прибуткової стабільної діяльності на ринку, наявність офіційно працюючих робітників та ін.

Інформацію щодо цього теж легко отримати в інтернет-просторі, звернувшись до відповідних опендатовотів. Введення відповідного запиту або назви компанії дає повний доступ до інформації щодо бенефіціарів, статутного капіталу, фінансових показників діяльності, чисельності офіційно працюючих осіб та ін. При цьому користувач отримує доступ до всіх офіційно зареєстрованих в Україні компаній, які виконують ту чи іншу діяльність. Це дає можливість обрати пропозиції за місцем розташування юридичної адреси, за терміном роботи на ринку туристичних послуг, за значущістю для користувача інших показників. Наприклад, дозвіл на діяльність видів економічної діяльності класу 79.11 мають на даний час 1148 компаній, класу 79.12 – 721 компанія, та класу 79.90 – всього 176 компаній. Це змушує користувача уважно вивчати документацію, що доводить відповідальність саме цієї компанії, а не інших, за результат запропонованих послуг. Відповідальний підхід користувача допоможе вивести з ринку туристичних послуг недоброчесних горе-бізнесменів природнім шляхом (за рахунок скорочення їх прибутків при зменшенні обсягів діяльності).

Ще одним важливим питанням, на якому варто концентрувати увагу користувачу послуги – це стан сайту компанії. На даний час користувач повинен мати доступ до всієї необхідної інформації про компанію та її послуги в одному місці. Важливим є доступність юридичних даних та контактів компанії, даних про її ключових партнерів, актуальні прайси з переліком та вартістю послуг. Досить

часто відкриті до споживача компанії дають заздалегідь відповіді на найбільш часті питання, що виникають, містять презентацію своїх пропозицій.

Все це доводить, що соціально відповідальним повинен бути не тільки бізнес, а й споживач, який своїм зверненням до тих чи інших надавачів послуг поступово буде спонукати до соціально-відповідальної поведінки і поступової зміни бізнес-середовища.

### **Список використаної літератури:**

1. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010. Електронний ресурс. URL: [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/79/KVED10\\_79.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/79/KVED10_79.html).
2. Види економічної діяльності КВЕД. Опендатабот. Електронний ресурс. URL: <https://opendatabot.ua/c/kved>.

*Гораль Л. Т., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м Івано-Франківськ*

*Шмідт В. В.,  
аспірант кафедри нафтогазової інженерії і технологій,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава*

## **ІНЖЕКЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Забезпечення енергетичної незалежності держави в умовах невизначеності є пріоритетним і стратегічним завданням, яке, однак має вирішуватися із акцентом на економію енергоносіїв як невідновного ресурсу. Створення максимального рівня енергоефективності та ресурсозбереження стає можливим при використанні інноваційних підходів в системі газопостачання, серед яких застосування штучного інтелекту (ШІ) при формуванні газових потоків в мережах низького тиску. Зважаючи на необхідність виконання Доктрини збалансованого розвитку та Цілей Сталого розвитку, а також керуючись принципами державної політики у сфері енергозбереження, є необхідним регулювати газові потоки в системі газопостачання, зважаючи на ситуативну потребу, надійність та безперебійність постачання природного газу до споживача та величину тарифу на природний газ і його транспортування, що впливатиме на стабільність тарифної політики.

Широкомасштабне вторгнення Російської Федерації підтвердило важливість енергетичної структури для енергетичної безпеки і енергетичної незалежності України. Критичним елементом енергетичної структури являються газові мережі, завдяки яким здійснюється життєзабезпечення населення, підтримується економіка регіонів та держави в цілому, функціонує ринок природного газу. Державне агентство України з енергоефективності та енергозбереження [1] впроваджує нову стратегію державної політики у сфері енергоефективності держави, як запоруку підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Застосування штучного інтелекту при формуванні газових потоків в мережах низького тиску дозволить реалізувати державну політику ощадного та ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів шляхом об'єктивної диспетчеризації та якісного енергоменеджменту.

Чинна на даний час Постанова Верховної Ради України «Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки» [2] вказує на необхідність подальшого розвитку мінерально-сировинного комплексу України для розв'язання на державному рівні проблем, які істотно гальмують раціональне використання мінерально-сировинної бази. Поряд з цим ефективність використання ПЕР в економіці України та соціальній сфері дуже низька. Потенціал енергозбереження в Україні становив в довоєнний період 40-45 % від енергоспоживання, а за часи широкомасштабної війни він ще виріс.

Діюча Директива з енергоефективності (ЄС) 2023/1791 [3] зобов'язує імплементувати свої положення в національне законодавство, зокрема ті, що стосуються впровадження щорічної цілі зі скорочення енергоспоживання на 1,9% для державного сектору в цілому (газорозподільні підприємства з 2023 року перейшли у державну власність); запровадження систем енергоменеджменту; запровадження нового зобов'язання щодо енергетичних характеристик тощо. Даний проект об'єктивно відображає державні пріоритети і потреби та пропонує засоби їх реалізації в системі газопостачання.

Необхідною умовою існування будь-якої держави сучасного світу є ефективне й екологічно прийнятне забезпечення енергетичними ресурсами. Відтак, вдосконалення наявної енергетичної інфраструктури та поглиблення співпраці між країнами зачіпає інтереси як нетто-імпортерів енергоносіїв, так і експортерів і є надзвичайно актуальним в світлі останніх коливань світових цін на вуглеводні, виснаження запасів невідновлюваних ресурсів та пошуку можливостей переходу на альтернативні види палива [4].

Газопостачальна галузь відноситься до сфери комунальних послуг як в Україні, так і в світі, забезпечуючи соціально-економічний розвиток суспільства, створюючи нормальні умови для життєдіяльності та підтримуючи права і свободи громадян.

Крім базових потреб і стандартів життя, комунальні послуги роблять сучасний спосіб життя можливим до такої міри, що залишається в основному непоміченим, поки не станеться найменшого порушення [5]. 2022-2023 роки в Україні характеризувалися збоями в енергетиці через руйнування об'єктів критичної інфраструктури, що створювало загрозу життю і здоров'ю населення. Однак комунальні служби завжди сприяли швидкому відновленню пошкоджених об'єктів і створенню комфортних умов населенню.

Використання штучного інтелекту (ШІ) в диспетчеризації подачі природного газу може значно підвищити ефективність, точність і безпеку цього процесу.

Алгоритми ШІ можуть автоматично оптимізувати маршрути подачі газу, аналізуючи тиск у трубопроводах, пропускну здатність і технічний стан систем, що дозволить зменшити втрати енергії, забезпечити ефективне використання мережі та запобігти перевантаженню окремих сегментів.

Завдяки застосуванню штучного інтелекту в системі газопостачання можна вирішити широкий спектр завдань, зокрема: моніторинг та виявлення аномалій; предиктивне технічне обслуговування); оптимізація управління тиском; прогнозування попиту на природний газ; оптимізація потоків транспортування газу; енергозбереження (економія енергії та зниження витрат); безпека та контроль доступу; інтеграція з «розумними» лічильниками та інтеграція у системи управління газовими мережами для автоматизації низки операцій, аварійне планування та реакція.

### **Список використаної літератури:**

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження. Офіційний сайт. URL: <https://saee.gov.ua/>.
2. Постанова Верховної Ради України «Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/F980188?an=1>.
3. Директива з енергоефективності (ЄС) 2023/1791 URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/1791/oj/eng>.
4. Мирошніченко А. Створення Енергетичного союзу ЄС: перспективи для ринку газу України. *Науковий вісник Херсонського національного університету. Серія Економічні науки*. Том 1. № 29 (2018). URL: [https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs\\_stud/ES/1\\_1.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs_stud/ES/1_1.pdf).
5. Janice A. Beecher Economic Regulation of Utility Infrastructure // [https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/economic-regulation-of-utility-infrastructure\\_0.pdf](https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/economic-regulation-of-utility-infrastructure_0.pdf).

*Гулик Т. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Бодня Д. А.,  
аспірант,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## **ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ**

Сьогодні якісний клієнтський сервіс є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства. Сьогоднішні умови господарювання вимагають від підприємств ефективного управління ланцюгами поставок продукції до своїх споживачів, так як впровадження таких заходів буде сприяти зростанню прибутковості та зниження витрат. Резервом щодо підвищення ефективності логістичних процесів підприємства мають стати впроваджені у діяльність новітні інформаційні технології. Застосування інформаційних технологій у логістичних процесах дадуть змогу підприємству впровадити високу швидкість виконуваних операцій, зростання прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Клієнтський сервіс опираючись на інформаційно-технологічну логістику має також допомагати отримувати фідбек від споживачів підприємства, так як це допоможе покращувати логістичні процеси підприємства спираючись на постійне їх оновлення у відповідності до розвитку інформаційних технологій.

Глобалізаційні зміни у світовій економіці, посилена конкуренція на світових ринках, максимізація прибутку та мінімізація витрат підприємствами породжують нові бізнес-процеси та технології. Майбутнє логістики дуже тісно пов'язано з новими інформаційними технологіями, так як логістика переживає період швидких змін та перевтілень. Такі нові інформаційні технології, як 3D-друк, Інтернет-речей, доставка вантажів безпілотними літальними апаратами тощо, ще нещодавно вважалися як щось недосяжне та дивовижне, але вже сьогодні це все є реальністю сьогодення.

Впровадження та застосування новітніх інформаційних технологій у логістичних операціях підприємства в першу чергу пов'язане з прагненням не відставати у галузі, так як постійні клієнти вимагають швидку доставку продукції та послуг з мінімізації її витрат, що в свою чергу веде до покращеного клієнтського сервісу.

Новітніми інформаційними технологіями, які сьогодні застосовуються у логістичних процесах підприємства є [1]: ланцюг поставок у режимі реального

часу (SCV); технології блокчейну; 3D-друк; цифрові двійники; Інтернет-речей та RFID; роботизація складських операцій; доставка вантажів безпілотними дронами та іншими безпілотними транспортними засобами, які тільки доповнюють цю перспективну реальність тощо. До прикладу, ланцюги поставок у режимі реального часу (SCV), ця технологія перестала бути «дивовижною» у логістиці, а вже в 2021 році – стає широко розповсюдженою.

Важливою складовою якісного клієнтського сервісу є впровадження та застосування новітніх ІТ-технологій щодо забезпечення й автоматизації логістичних процесів підприємства, тобто інтеграція CRM-системи підприємства поряд з новими ІТ-технологіями логістики. Впровадження якісної CRM-системи це важливий крок щодо автоматизації процесів роботи співробітників та підвищення якості обслуговування. Застосування CRM-системи надають підприємству ряд переваг, такі як: зручне та ефективне користування клієнтською базою; персоналізований підхід до клієнтів у відповідності до кластеризації, можливість застосування поряд бонусної програми у відповідності до вхідних грошових потоків від клієнтів; збереження історії взаємодій з клієнтами, можливість застосування технологій швидких продажів для підвищення активності продажів по підприємству тощо. Важливим моментом є всі можливості щодо інтеграції CRM-системи з іншими системами підприємства, так як це все дозволить оптимізувати рутинні процеси внутрішніх бізнес-процесів, так і підвищити швидкість відгуку на запити клієнтів, що надходять. CRM-система дає повний спектр інструментарію для аналізу накопичених даних та формування консолідованих звітів за відповідними параметрами, розгляду ефективності та результативності обраної логістичної стратегії підприємства й впровадження швидких змін у відповідності до поточної ситуації щодо логістичних процесів підприємства [2].

Отже, менеджери усіх рівнів мають постійно працювати над розширенням частки постійних клієнтів підприємства, що дозволить збільшувати фінансові показники діяльності, що в свою чергу дозволить проводити по підприємству модернізацію технологічної складової з урахуванням тенденцій розвитку логістичних процесів підприємства. Це все дозволить автоматизувати більшість рутинних процесів для прийняття необхідних управлінських рішень щодо ефективного поєднання загальної CRM-системи підприємства з іншими системами, зокрема логістикою та її операціями, які дуже впливають на частку постійних клієнтів, так як швидка доставка та зменшення витрат з її організації є важливим чинником накопичення та утримання клієнтів. Сьогодні в логістиці спостерігається тенденція поступових докорінних змін, які дозволяють оптимізувати важливі складові якісного клієнтського сервісу. Впровадження нових інформаційних технологій у логістичну діяльність підприємства дає змогу

реалізувати логістичний потенціал підприємства та забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності по відношенню до конкурентів на ринку [3].

### **Список використаної літератури:**

1. Топ-5 тенденцій майбутнього, які докорінно змінять логістику. URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/blog/135-top-5-tendentsiy-buduschego-kotoryie-v-korne-izmenyat-logistiku.html>.
2. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 123-127. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082>.
3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Клієнтський капітал підприємства як важлива складова створення доданої вартості. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29.03.2024 р.), Полтава. 2024. С. 606-609.

**Євченко В. В., к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Черняєва А. О.,**  
**здобувачка вищої освіти,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІКИ**

Маркетинг, як сфера діяльності та науки, розвивався протягом століть, адаптуючись до змін у суспільстві, економіці та технологіях. Його еволюція тісно пов'язана зі змінами в потребах людей, способах виробництва та комунікації. У сучасному світі бізнес і економіка швидко змінюються під впливом цифровізації, глобалізації та змін у поведінці споживачів. У цих умовах маркетинг стає не лише інструментом для просування товарів і послуг, а й стратегічним фактором для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов.

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття маркетинг, але його перші категорії (збут, реклама, ціна) з'явилися ще в середині XVII ст., коли в Токіо був відкритий перший праобраз універмагу. Однак як наука він з'явився значно пізніше. Загалом, корені сучасного маркетингу можна пов'язувати з ім'ям

С. Маккорміка (1809-1884) і створенням інструментів маркетингу – організації сервісної політики, встановлення принципів визначення цін, дослідження та аналізу ринку. Початком теоретичних досліджень у сфері маркетингу вважають запропоновану Д. Маккарті модель «чотирьох Р» – товар (product), ціна (price), збут (place), просування (promotion). Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50–60-ті рр. XX ст. [2].

Сучасний маркетинг (з 2000 року до сьогодні) зосереджується на залученні клієнтів та збільшенні їхньої лояльності за допомогою цифрових технологій, таких як соціальні медіа, мобільний маркетинг та аналітика даних. Також важливим елементом сучасного маркетингу є персоналізація комунікації з клієнтами та взаємодія з ними через різноманітні канали, що дозволяє створювати більш ефективні та спрямовані на конкретного споживача кампанії [3].

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція є однією з основних рушійних сил, ефективне просування товарів і правильна комунікація з покупцями відіграють критичну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Наразі, звичайно, використання сучасних маркетингових технологій українськими підприємствами є неоднорідним. Багато компаній активно інтегрують новітні інструменти, але значна частина досі покладається на традиційні методи [1]. Представимо основні ключові напрями сучасних маркетингових технологій, які можуть бути недостатньо поширеними серед вітчизняних підприємств:

– Цифровий маркетинг:

1. Аналітика та Big Data: багато підприємств не використовують потенціал збору та аналізу даних про клієнтів для персоналізації послуг і продуктів. Наприклад, аналіз поведінки клієнтів на сайті або в соціальних мережах дозволяє будувати точні прогнози.

2. Автоматизація маркетингу: CRM-системи та платформи. Це обмежує можливості для персоналізованих маркетингових кампаній та підвищення лояльності клієнтів. Збір даних через CRM також дозволяє ефективно працювати з лояльними покупцями, надаючи їм спеціальні акції та знижки. Наприклад, система може автоматично визначати найактивніших клієнтів, які регулярно роблять покупки, та надсилати їм ексклюзивні пропозиції, що відповідають їхнім інтересам.

3. SEO та SEM: Не всі підприємства вкладають ресурси в оптимізацію сайтів для пошукових систем, що знижує їхню видимість у мережі.

– Використання соціальних мереж:

1. Систематична реклама: багато компаній не використовують таргетовану рекламу в Facebook, Instagram, TikTok або YouTube через недовіру чи нерозуміння її ефективності.

2. Контент-маркетинг: створення якісного, унікального контенту (відео, статті, блоги) все ще залишається слабким місцем для багатьох.



3. Influencer Marketing: співпраця з інфлюенсерами не завжди розглядається як вигідний інструмент просування, хоча це одна з ключових тенденцій.

– Нові технології:

1. Штучний інтелект: AI-технології, такі як чат-боти (наприклад, для обслуговування клієнтів), персоналізація пропозицій чи прогнозування продажів, є ще рідкістю.

2. Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR): ці технології могли б значно підвищити зацікавленість споживачів, але вони використовуються лише великими компаніями. Насправді, у цього інструменту велике майбутнє, але на сьогодні є певна кількість перешкод його впровадження та розвитку (висока вартість, потреба у спеціальних знаннях, технічні обмеження).

3. Технології блокчейну: хоча вони можуть бути корисними для забезпечення прозорості та захисту даних, їхнє застосування в маркетингу лише починається.

– Омніканальність. Наразі ще багато підприємств покладаються лише на один чи два канали зв'язку зі споживачами (наприклад, телефон чи електронну пошту), ігноруючи можливість інтегрувати декілька каналів (месенджери, соціальні мережі, чат-боти тощо) в єдину систему для більш зручного клієнтського досвіду.

Сучасне бізнес-середовище формує нові виклики та можливості для підприємств. Маркетинг у контексті трансформації сучасного бізнесу та економіки є не лише інструментом просування, але й стратегічним напрямом розвитку підприємств. Успішна адаптація до нових умов можлива завдяки впровадженню інноваційних технологій, персоналізації підходів до клієнтів та дотриманню принципів сталого розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
2. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
3. <https://shalabodin.com/istoriya-poyavy-i-rozvytku-marketyngu/>.

*Кіржецька М. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Войцеховський А. Я.,  
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІТ КЛАСТЕРІВ**

Економічні концентрації на регіональному рівні є відправною точкою створення ІТ кластерів. Регіональні кластери – це складні системи з безліччю зацікавлених сторін та економічними та соціальними зв'язками [1-2]. Відповідно до існуючих концепцій створення регіональних кластерів не існує точного визначення критичної маси акторів, щоб стверджувати, що географічно близька група взаємопов'язаних компаній та асоційованих організацій у певній галузі стане кластером [3]. В Україні ми спостерігаємо формування регіональних ІТ кластерів за обласною приналежністю. Процес формування кластера відбувається шляхом взаємодії великих ІТ компаній, університетів та місцевих органів влади. Формалізація цієї співпраці здійснюється через реєстрацію об'єднання без комерційної діяльності із можливістю приєднання нових учасників та відбувається формування органів управління кластером.

Основними напрямками у роботі органів управління кластером є:

- (1) підтримка інноваційного потенціалу кластеру;
- (2) підтримка розвитку бізнесу учасників кластеру через організацію спільних заходів;
- (3) підтримка спільної ідентичності для учасників кластера [3].

Формування високорозвиненого ІТ кластеру може здійснюватись через його трансформацію у міжрегіональний, міжгалузевий або, у випадку прикордонних областей, у транскордонний. Вагомий вплив на розвиток ІТ кластерів чинять і зовнішні фактори. Зокрема, на сучасні тенденції трансформації регіональних ІТ кластерів в Україні суттєвий вплив чинить безпекова складова, яка є визначальною для релокування ІТ фахівців та ІТ компаній у регіони, які територіально віддалені від воєнних дій та за межі країни. Ми бачимо, що працівники Харківського ІТ кластера переважно релокувалися у центральні та західні області України, а частка працівників із західних областей України, зокрема, Львівської та Волинської – до Польщі. Через внутрішню міграцію ІТ фахівців зі східних і південних областей, кількість працівників у ІТ секторі у західних областях на початок літа 2022 р збільшилась на 24%, та на 10% зросла кількість ІТ компаній, які відкрили свої офіси у Львівській області. Щонайменше

30 компаній відкрили нові офіси у західних областях України у першому півріччі 2022 року [4]. Також існує тренд на відкриття офісів закордоном, серед яких найпопулярнішою стала Польща. Так, 15 найбільших компаній впродовж активної фази воєнних дій в Україні, відкрили офіси у Кракові, Познані, Бидгощі, Гданську, Лодзі, Варшаві [5].

Найбільшим ІТ кластером на заході України є Львівський ІТ кластер, який після формалізації активно почав формувати вагому кластерну ідентичність та побудову кластерного бренду. Це дало змогу швидко налагоджувати внутрішні зв'язки та визначати стратегію інтеграції кластера в регіональну економіку, для підвищення його інтеграції у соціально-економічний розвиток регіону. На сьогодні, Львівський ІТ, як один із розвинутих ІТ кластерів, трансформується у міжрегіональний ІТ кластер, шляхом долучення ІТ компаній із інших областей заходу України через розширення комунікаційних відносини із ними, побудови спільних безпекових, соціально-економічних та культурних проєктів. Але, зважаючи те що Львівська область є прикордонною областю, а також, має вимушену суттєву міграцію працівників ІТ сектору, доцільно органам управління цього кластеру розглядати можливості створення українсько-польського транскордонного ІТ кластера із використанням інструментів кластерної політики ЄС.

### **Список використаної літератури:**

1. Cruz, S., Teixeira, A. (2010). The evolution of the cluster literature: Shedding light on the regional studies-regional science debate. *Regional Studies*, 44(9), 1263-1288.
2. Tu, H. (2011). Cluster marketing models and strategies: The implications thereof in the Chinese high-tech industry. *International Journal of China Marketing*, 1(2), 34.
3. Kirzhetska, M., Novakivskyi, I., Musiiiovska, O., Kirzhetskyi, Y., Yepifanova, I. (2024). Transformation of a regional IT cluster into a cross-border IT cluster as a direction of IT business development under the conditions of negative influence of external factors. *Data-Centric Business and Applications*, 2024, 233-249. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-84559-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-84559-6_18).
4. IT-Research-Resilience. (2022). *IT Research Resilience 2022*. Retrieved from <https://surl.li/lzwkyh>.
5. IT research resilience survey: The War's impact on Ukraine's IT industry. (2022). Retrieved from <https://surl.li/enrszf>.

**Клименко А. Б.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ЩОДО ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІТ-ГАЛУЗІ ТА ФАКТОРІВ ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ НА НЬОГО**

Цифровізація та діджиталізація сьогодні є потужними драйверами економічного зростання, і цей процес активно відбувається в Україні, де інформаційні технології (ІТ) стали однією з пріоритетних галузей, що сприяють розвитку як економіки країни, так і окремих підприємств. Роль ІТ-галузі у цифровізації України є важливою для підприємств, адже створює передумови для трансформації традиційних секторів економіки та впровадження сучасних технологій. У контексті сучасних глобальних викликів, продовження підтримки ІТ-сфери може забезпечити Україні довгострокову конкурентоспроможність. Вищезазначене актуалізує проблематику дослідження в теоретичній площині. Проте необхідно зазначити, що ІТ-сфера є набагато більш розвинутою та інтегрованою і виходить за межі комп'ютерного програмування та пов'язаних із цим послуг (рис. 1).

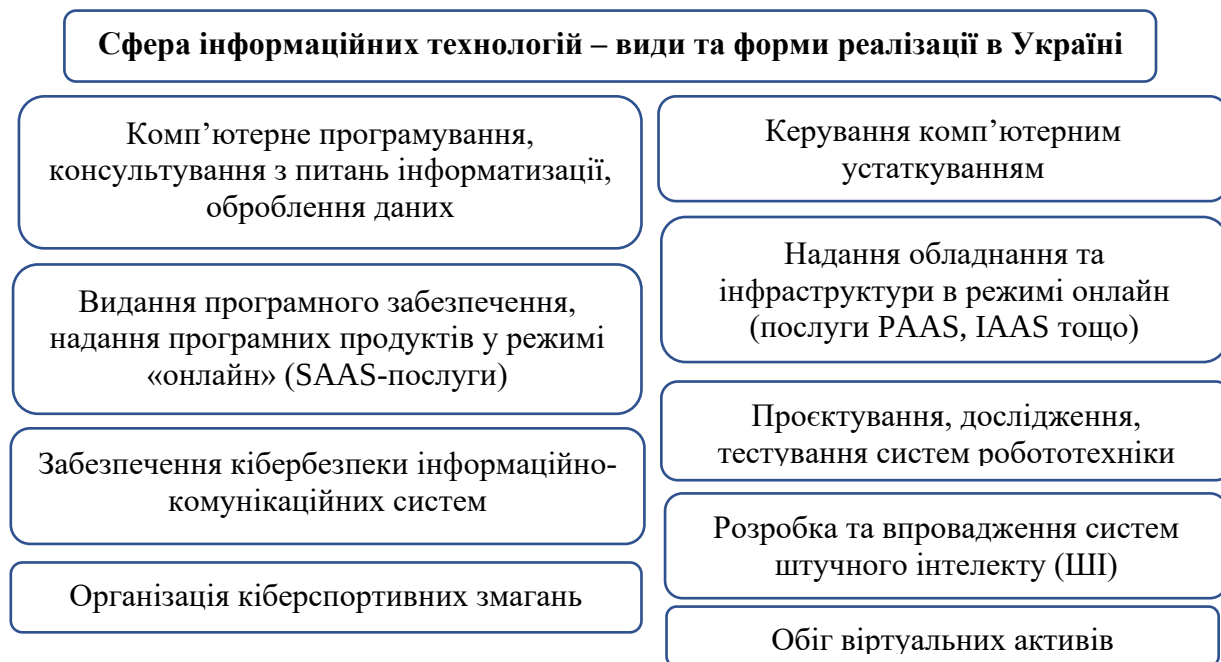


Рис.1. Сфера інформаційних технологій – види та форми реалізації в Україні

Питанню вивченню перспектив, тенденцій розвитку підприємств ІТ-сфери в Україні, та проблемних аспектів цієї сфери, приділяли уваги багато вітчизняних вчених: Полякова О.М., Барвінок В.Ю., Ганущак-Єфіменко Л. М., Жмурко Н.В., Кораблінова І. А., Лучко Г. Й., Моряк Т.П., Пузирьова П., Садовський Є., Свергун І. М., Трященко В., Тимошенко Н.Ю., Хаустова Є. Б. та інші.

Проте, незважаючи на постійний розвиток, зазначена сфера зазнає негативного впливу, який не може вплинути таким же чином на показники доходу та прибутку. Відповідно, головними проблемами, з якими стикається ІТ-галузь в Україні, є податкові та організаційні ризики, та ризики, які пов'язані з захистом інтелектуальної власності ІТ-компаній та збереженням конфіденційності інформації. Крім того, багато спеціалістів наголошують на недоліках моделі роботи багатьох компаній як аутсорсерів ІТ-послуг, що значною мірою обмежує їх розвиток, не даючи зосередитись на стратегіях розвитку та управлінні власними рішеннями. Негативно вплинули на галузь наслідки пандемії COVID-19 (відтік кваліфікованого персоналу) та початку широкомасштабної війни проти України (витрати на релокацію бізнесу), інші фактори. Про зазначені тенденції свідчать і абсолютні показники чистого доходу та чистого прибутку компаній, які навіть для п'яти найбільших ІТ-компаній в Україні демонструють негативну динаміку (табл. 1, рис. 2).

Таблиця 1. Показники чистого доходу та чистого прибутку 5 найбільших ІТ-компаній в Україні за період з III кв. 2022 р. по III кв. 2024 р. (на основі даних фінансової звітності), тис. грн.

| Найменування компанії      | III кв. 2022 |                 | IV кв. 2022  |                 | I кв. 2023   |                 | II кв. 2023  |                 |
|----------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
|                            | Чистий дохід | Чистий прибуток | Чистий дохід | Чистий прибуток | Чистий дохід | Чистий прибуток | Чистий дохід | Чистий прибуток |
| 1                          | 2            | 3               | 4            | 5               | 6            | 7               | 8            | 9               |
| ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»         | 5173479      | 2004893         | 5874759      | 477573          | 3395671      | 435057          | 3035265      | 245611          |
| ТОВ «ГЛОБАЛЛОДЖИК Україна» | 2978040      | 537882          | 3128416      | 217022          | 2936763      | 245843          | 3025120      | 250774          |
| ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС»      | 1668583      | 128042          | 1658916      | 80192           | 1566783      | 73180           | 1506260      | 79694           |
| ТОВ «СІКЛУМ»               | 1224119      | 29428           | 1484347      | 34642           | 951489       | 15448           | 950812       | 20811           |

Продовження табл. 1

| III кв. 2023 |                 | IV кв. 2023  |                 | I кв. 2024   |                 | II кв. 2024  |                 | III кв. 2024 |                 |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Чистий дохід | Чистий прибуток | Чистий дохід | Чистий прибуток | Чистий дохід | Чистий прибуток | Чистий дохід | Чистий прибуток | Чистий дохід | Чистий прибуток |
| 10           | 11              | 12           | 13              | 14           | 15              | 16           | 17              | 18           | 19              |
| 2900281      | 239020          | 3284973      | 391170          | 2748830      | 439973          | 2676879      | 370802          | 2861582      | 455573          |
| 2726228      | 227730          | 2729142      | 179989          | 2907345      | 188736          | 3011762      | 210743          | 2890266      | 205515          |
| 1403262      | 71031           | 1399775      | 76685           | 1361583      | 59029           | 1411294      | 70319           | 1342861      | 64440           |
| 933536       | 13705           | 994916       | 40750           | 825889       | 27236           | 806157       | 24115           | 799026       | 23104           |
| 1042668      | 61242           | 1027675      | 67573           | 1035113      | 59895           | 1003911      | 95129           | 1104866      | 27838           |



Рис. 2. Динаміка зміни чистого прибутку 5 найбільших ІТ-компаній в Україні за період з III кв. 2022 р. по III кв. 2024 р., тис. грн.

Зазначена динаміка певним чином може відображати і загальну тенденцію галузі – різке падіння у 2022-2023 рр., з мінімальним зростанням (мінімальним спадом) у 2024 році. Відповідно, важливим є визначення певних факторів чи резервів розвитку, які можуть змінити цю негативну тенденцію та сприяти подальшому розвитку компаній та збільшенню показників їх доходу та прибутку. Зазначена сфера значною мірою відрізняється від інших галузей економіки, оскільки базується на поєднанні високої частини інтелектуальної праці, важливості врахування та впровадження інновацій, їх комерційного впровадження, безперервного розвитку. Зазначені особливості й ознаки ІТ-галузі безпосередньо свідчать про необхідність управління інтелектуальним капіталом ІТ-компаній. Проблеми ідентифікації інтелектуального капіталу, впливу його на діяльність підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних та іноземних вчених, вивчаючи його структуру, компоненти та механізми управління. При цьому, як відзначають багато з авторів, інтелектуальний капітал може визначатися як різниця між ринковою вартістю компанії та вартістю заміщення її активів. Згідно з цим підходом, інтелектуальний капітал охоплює набагато більше, ніж патенти, авторські права та інші форми інтелектуальної власності. Зважаючи на це, для ІТ-компанії інтелектуальний капітал постає як поєднання знань, досвіду, відносин, процесів, відкриттів, інновацій, присутності на ринку та впливу на ринок. Отже, врахування та ефективне управління інтелектуальним капіталом

як особливим ресурсом дозволяє вирішити певне коло проблем, які є характерними для ІТ-галузі в цілому.

### **Список використаної літератури:**

1. Бакалінська А.О., Білик А. В. Роль інформаційних технологій у повоєнному відновленні регіональної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2022. Випуск № 2 (46). С. 160-170.
2. Барвінок В. Ю. Сучасні тренди та проблеми ІТ-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 90-102.
3. Ганущак-Єфіменко Л. М. Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 10 (184). С. 55-67.
4. Жмурко Н. В. Аналіз ринку інформаційних технологій України. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 11-2. С. 91-97.
5. Кустов В., Трященко В. Проблеми і перспективи розвитку ринку інформаційних технологій в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 311-317.
6. Куцик П. О., Процикевич А. І. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного, 2022. 224 с.
7. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.
8. Лучко Г.Й. Тенденції розвитку ІТ-сектора в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 145-152.

**Клименко В. М.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ МОВНИХ МОДЕЛЕЙ (LLM) У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту суттєво трансформує підходи до ведення бізнесу в цифрову епоху. Особливе місце в цій трансформації відіграють великі мовні моделі (Large Language Models, LLM), які стають інструментом підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств [1]. За дослідженням McKinsey, 65% організацій регулярно використовують генеративний штучний інтелект (ШІ) у своїй діяльності, що на 50% більше порівняно з 2023 роком, а кількість організацій, що впровадили хоча б одну технологію штучного інтелекту зросла до 72% [2].

Розвиток впровадження LLM чітко простежується в часовій перспективі. Якщо 2023 рік був роком відкриття потенціалу LLM, то 2024 рік характеризується активним практичним впровадженням та отриманням реальної цінності для бізнесу. Сучасні моделі, такі як Claude 3.5, GPT-4o та Llama 3.1, демонструють розуміння та генерацію природної мови, аналіз даних та вирішення складних бізнес-завдань [3].

В контексті реалізації стратегії впровадження інструментів штучного інтелекту важливо розуміти поточний стан та ефективність використання LLM у різних бізнес-процесах, тому що ефективність впровадження LLM суттєво варіюється залежно від функціонального напрямку бізнесу.

Дослідження McKinsey демонструє, що впровадження відбувається найактивніше у шести напрямках: маркетинг та продажі (34%), ІТ сфера (17%), розробка продуктів та послуг (16%), сервісні операції (16%), управління персоналом (12%), ризик-менеджмент (8%), інші бізнес-процеси (7%) (рис. 1) [2].

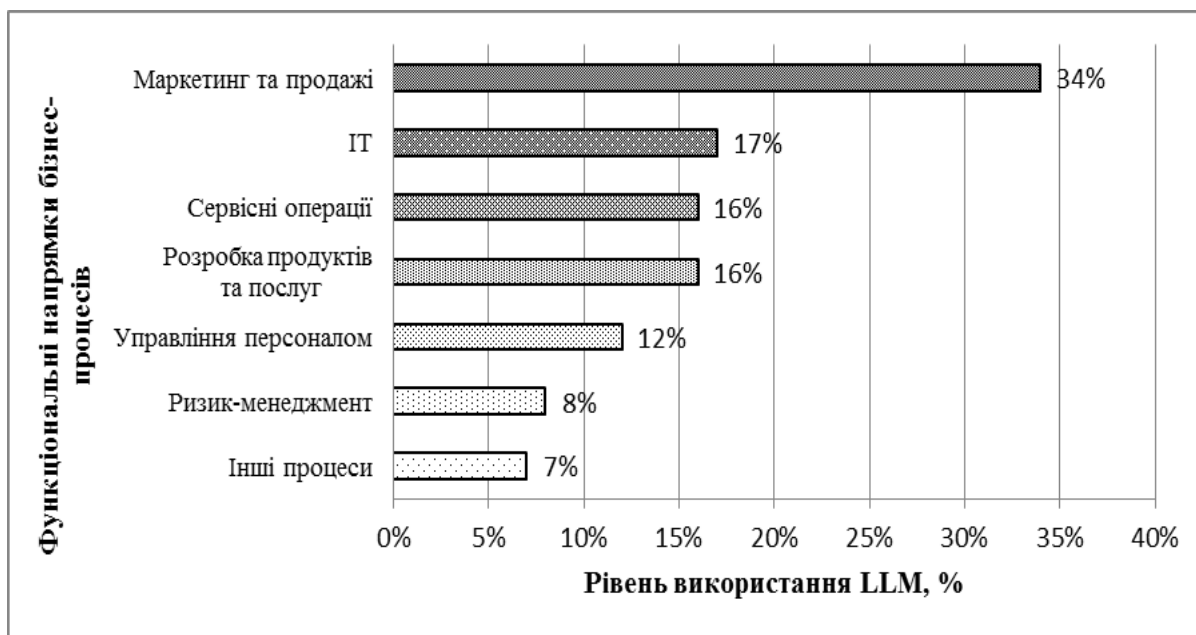


Рис. 1. Розподіл використання LLM за функціональними напрямками бізнес-процесів у 2024 році

У таблиці 1 систематизовано найпоширеніші способи використання LLM для кожного функціонального напрямку та наведено типовий час впровадження таких рішень. Дослідження McKinsey показує два основні підходи до впровадження LLM: 47% організацій використовують стандартні API існуючих LLM (1-4 місяці), тоді як 53% навчають моделі на власних даних (5-8 місяців) [2].



Таблиця 1. Застосування LLM у бізнес-процесах цифрових підприємств

| Функціональний напрямок      | Найпоширеніші застосування                                                                                                                | Час впровадження, міс. |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Маркетинг та продажі         | Створення контенту маркетингової стратегії; вибір кращої пропозиції для конкретного клієнта; пошук, аналіз та оцінка потенційних клієнтів | 1-4                    |
| ІТ                           | Чат-боти технічної підтримки, ШІ-асистенти розробки програмного коду                                                                      | 1-4                    |
| Розробка продуктів та послуг | Розробка дизайну, аналіз документації, перевірка життєздатності та оптимізація нових продуктів на етапі розробки                          | 5-8                    |
| Сервісні операції            | Цілодобова підтримка та аналіз задоволеності клієнтів, обробка документів генеративним ШІ                                                 | 1-4                    |
| Управління персоналом        | Скринінг резюме, створення навчальних матеріалів, оцінка продуктивності співробітників                                                    | 3-6                    |

Важливе доповнення до розуміння практичного застосування LLM надає дослідження Vidgof та інших, яке розглядає їх використання через призму життєвого циклу управління бізнес-процесами. Дослідники пропонують системний підхід, що охоплює весь цикл: від початкового аналізу та моделювання процесів до їх оптимізації та контролю ефективності. Такий комплексний погляд дозволяє побачити, як різні функціональні застосування LLM, представлені в таблиці 1, можуть бути інтегровані в єдину систему управління бізнес-процесами підприємства. Практична реалізація цього підходу демонструє, як LLM ефективно опрацьовують корпоративну документацію від посадових інструкцій до регламентів та баз знань, суттєво прискорюючи пошук та обробку необхідної інформації. В результаті фахівці отримують можливість швидко знаходити відповіді на робочі питання та автоматизувати рутинні операції з документами, що значно підвищує ефективність управління бізнес-процесами в цілому [1].

Фактором успішного впровадження LLM є їх інтеграція з існуючими бізнес-системами. Дослідження McKinsey [2], Pandya K. та Holia M. [4] підтверджують, що найкращих результатів досягають організації, які розглядають LLM не як окремий інструмент, а як невід'ємну складову комплексної стратегії цифрової трансформації. Такий підхід вимагає розробки методологічних засад та практичних рекомендацій щодо впровадження LLM у контексті загальної стратегії цифрових підприємств.

### Список використаної літератури:

1. Vidgof M., Bachhofner S., Mendling J. Large Language Models for Business Process Management: Opportunities and Challenges. *Business Process Management*. 2023. P. 107-123.

2. Singla A. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/> (дата звернення: 14.01.2025).

3. 5 Best Large Language Models (LLMs) in January 2025. Unite.AI. URL: <https://www.unite.ai/best-large-language-models-llms/> (дата звернення: 14.01.2025).

4. Pandya K., Holia M. Automating Customer Service using LangChain: Building custom open-source GPT Chatbot for organizations. *Creating Sustainable Career* : proc. of the 3rd int. conf., Gujarat, 28-30 dec. 2023 y. Gujarat, 2023. P. 1-4.

***Колещук О. Я., д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів***

***Садовий В. В.,  
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів***

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У РЕСУРСНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БІЗНЕСУ**

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у процес ресурсного забезпечення підприємств відкриває нові можливості для ефективного управління ресурсами та адаптації до динамічних ринкових умов. Алгоритми машинного навчання вже успішно застосовуються для оптимізації ланцюгів постачання, прогнозування попиту та аналізу ризиків [1]. Однак процес інтеграції технологій супроводжується численними викликами, такими як забезпечення прозорості алгоритмів, захист даних та адаптація організаційної культури, слід враховувати етичні, соціальні та технологічні аспекти впровадження ШІ для уникнення негативних наслідків [2]. Вирішення проблем інтеграції ШІ потребує системного підходу щодо забезпечення якості та доступності даних; прозорості алгоритмів, зменшення упередженості, опору персоналу, організаційних бар'єрів та зростання кібербезпеки. Перша частина проблем вирішується шляхом впровадження систем управління даними (Data Governance), що є важливим етапом у процесі інтеграції ШІ, оскільки такі системи забезпечують ефективний збір, зберігання та аналіз як структурованих, так і неструктурованих даних. Критично важливим є очищення та стандартизація цих даних перед їх використанням у моделях ШІ, адже це сприяє підвищенню точності отриманих результатів і запобігає впливу некоректних або неповних даних. Особливу увагу слід приділити використанню сучасних інструментів для інтеграції даних із різних джерел, зокрема ERP-систем, що дозволяє створювати цілісні та уніфіковані інформаційні бази. Водночас, важливим компонентом успішного впровадження таких технологій є інвестиції у

навчання персоналу для роботи з великими даними, адже підвищення кваліфікації співробітників сприяє ефективнішому використанню ресурсів підприємства та адаптації до нових технологій [3]. Також доцільним є застосування інтерпретованих моделей штучного інтелекту (Explainable AI), які забезпечують прозорість процесу прийняття рішень, що дозволяє аналізувати та розуміти логіку роботи алгоритмів, підвищуючи довіру до результатів. Друга частина проблеми вирішується шляхом впровадження регулярного аудиту алгоритмів з метою виявлення упереджень і підвищення точності та етичності роботи ШІ; культурних змін, що сприятиме адаптації до нових технологій і підтримуватиме трансформацію підприємства; використання етичних кодексів і стандартів, орієнтованих на соціальну справедливість, забезпечує прозорість алгоритмів [1]; навчання співробітників із фокусом на перевагах автоматизації зменшує опір змінам, а залучення їх до впровадження технологій через міжфункціональні команди підвищує мотивацію; відповідності нормам, як-от GDPR, забезпечить захист даних і знизить правові ризики. Вирішення ключових проблем інтеграції штучного інтелекту забезпечить значний економічний ефект шляхом зниження витрат і підвищенні ефективності бізнес-процесів. Оптимізація ланцюгів постачання за допомогою алгоритмів ШІ зменшить витрати на логістику завдяки точному прогнозуванню попиту та автоматизації управління запасами. Впровадження сучасних систем кіберзахисту сприятиме запобіганню значних економічних втрат внаслідок витоків даних або кіберзагроз. Подальші удосконалення алгоритмів штучного інтелекту для їх інтеграції з технологіями блокчейн та Інтернету речей дозволять створити інноваційні підходи до управління ресурсами та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

### **Список використаної літератури:**

1. Han, L. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Enterprise Human Resource Management. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v2n2.36>.
2. Liu, C. (2024). Research on the Influence of Artificial Intelligence on Enterprise Management Decision-making. *Academic Journal of Business & Management*. DOI: <https://doi.org/10.25236/ajbm.2024.060115>.
3. Jia, Q., & Guo, Y. (2019). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management.

**Кононов О. І., к.е.н.,**  
**старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м.Харків**

## **ВИКОРИСТАННЯ GOOGLE ANALYTICS У БІЗНЕСІ**

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу використання інструментів веб-аналітики, таких як Google Analytics, є надзвичайно актуальним. Для будь-якого бізнесу впровадження та використання Google Analytics є стратегічно важливим інструментом для вдосконалення маркетингових підходів, підвищення ефективності взаємодії з користувачами та прийняття обґрунтованих рішень на основі аналітичних даних [1].

Розглянемо ключові елементи, які забезпечують ефективність використання Google Analytics.

1. Встановлення цілей. Функціонал цілей у Google Analytics забезпечує можливість відстеження конкретних дій користувачів на вебсайті. Ці дії можуть охоплювати заповнення форм, підписку на інформаційні розсилки або придбання товарів. Встановлення цілей дозволяє оцінити ефективність виконання основних завдань сайту, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення.

2. Відстеження джерел трафіку. Аналіз джерел трафіку є важливим компонентом оптимізації маркетингової стратегії. Google Analytics пропонує розгорнуті звіти щодо джерел відвідувань, включаючи органічний пошук, платну рекламу, соціальні мережі, реферальний трафік та прямі відвідування. Вивчення цих даних дає змогу ідентифікувати найбільш ефективні маркетингові канали та адаптувати стратегії для їх подальшого розвитку.

3. Аналіз поведінки користувачів. Інструмент «Потік даних» у Google Analytics дозволяє відстежувати послідовність дій користувачів на вебсайті, починаючи від першого входу і до моменту виходу [2]. Такий аналіз допомагає виявити точки втрати користувачів та вдосконалити маршрути їх взаємодії із сайтом, що сприяє підвищенню коефіцієнта конверсії.

4. Використання звітів про аудиторію. Звіти про аудиторію надають цінну інформацію про демографічні характеристики, інтереси, технічні засоби доступу та географічне розташування користувачів. Ці дані є важливими для створення адаптованого контенту та маркетингових пропозицій, орієнтованих на цільову аудиторію.

5. Моніторинг коефіцієнтів конверсії. Коефіцієнт конверсії є ключовим показником ефективності вебсайту. Аналіз конверсійних показників для різних сторінок дозволяє виявити слабкі місця, які потребують вдосконалення, зокрема щодо дизайну, закликів до дії чи оптимізації цільових сторінок.

6. Впровадження електронної комерції. Для сайтів, що працюють у сфері електронної комерції, налаштування функціоналу відстеження є обов'язковим елементом. Це дає змогу аналізувати такі показники, як обсяги продажів, кількість транзакцій і відмови від кошика, що слугує базою для розробки стратегій зростання доходів.

7. Створення кастомізованих інформаційних панелей. Google Analytics дозволяє створювати індивідуальні інформаційні панелі, які забезпечують швидкий доступ до ключових показників ефективності (KPI), що відповідають бізнес-цілям. Це спрощує моніторинг і підвищує ефективність управлінських рішень.

Таким чином, Google Analytics є інструментом, який дозволяє бізнесу не лише краще розуміти поведінку своїх користувачів, але й оптимізувати маркетингові активності, досягаючи кращих результатів у конкурентному середовищі.

### **Список використаної літератури:**

1. Google Analytics: чому важливо використовувати веб-аналітику в бізнесі. URL: <https://www.help.vn.ua/googleanalytics/14>.
2. Поліха О. Ідентифікатор потоку даних Google Analytics 4: що це таке, як його знайти та встановити. URL: <https://surl.li/wkcbiz>.

***Коптєва Г. М., д.е.н, професорка,  
професорка кафедри менеджменту,***

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

***Панченко А. О.,  
здобувач вищої освіти,***

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

## **ЦИФРОВА КОГЕРЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сучасне інформаційне середовище зумовлює необхідність інтеграції інноваційних цифрових технологій у діяльність підприємств для забезпечення ефективного електронного документообігу, збору, обробки та зберігання даних, а також забезпечення їх доступності й кібербезпеки.

Теоретичним питанням становлення і розвитку цифрової людини і цифрового суспільства приділено увагу у праці [1; 2], побудови моделі

стратегічної конфігурації управління підприємствами на основі цифрової когерентності присвячено працю [3], моделювання безпеки бізнес-процесів підприємств при створенні та передачі цінностей для стейкхолдерів [4], моделюванню вибору інноваційної стратегії підприємства [5; 7], розширення принципів корпоративної соціальної відповідальності у формуванні транспарентного іміджу компаній [8], забезпечення безпеки в умовах цифровізації [6; 9] тощо.

У динамічному бізнес-середовищі управління варто розглядати як складний і багатоаспектний процес, що потребує системного підходу та застосування передових технологій. Важливою концепцією, яка сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств, є стратегічна конфігурація управлінської моделі на основі цифрової когерентності [3]. Цей підхід базується на інтеграції цифрових технологій та формуванні гнучких стратегій, що забезпечують адаптацію до мінливих умов.

Цифрова когерентність визначається як узгодженість та інтеграція цифрових ініціатив у межах підприємства, спрямованих на ефективне використання технологій, розвиток компетенцій персоналу та досягнення цілей. Вона забезпечує взаємодію між бізнес-стратегіями та цифровими інструментами, створюючи основу для інновацій та конкурентних переваг [4]. Отже, цифрова когерентність стає каталізатором для інновацій та розвитку, за якої управління бізнесом стає більш гнучким та адаптивним.

Одним із ключових елементів стратегічної конфігурації є визначення цілей на основі глибокого аналізу бізнес-середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Це дозволяє сформулювати стратегію, що враховує цифрові можливості, сприяє інтеграції інформаційних систем, забезпечує їх сумісність та оптимізує процес обміну даними [5].

Значну роль відіграє підвищення цифрових компетенцій персоналу, що сприяє створенню команди, здатної адаптуватися до викликів бізнес-середовища та впроваджувати новітні ініціативи. Важливим аспектом є також розробка механізмів моніторингу та оцінювання результатів, що дозволяє оперативно коригувати стратегію у відповідь на зміни середовища. Упровадження технологій, таких як блокчейн, сприяє забезпеченню прозорості, безпеки та цілісності даних, що є особливо актуальним у сферах, де ключовими факторами є достовірність інформації та її конфіденційність [6].

Ключовим елементом цифрової транспарентності є система відкритих даних, яка забезпечує публічний доступ до результатів діяльності підприємства. Це підвищує довіру зацікавлених сторін, стимулює взаємодію з ними та сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства. Використання цифрових платформ також створює можливості для співпраці зі стейкхолдерами, обміну ідеями та реалізації спільних ініціатив [4].

Розширення принципів корпоративної соціальної відповідальності також відіграє важливу роль у формуванні транспарентного іміджу компаній, що відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища [8].

Таким чином, цифрова когерентність є стратегічним інструментом, що сприяє ефективному управлінню підприємствами в умовах сучасного інформаційного середовища. Її впровадження дозволяє не лише адаптуватися до викликів, але й сприяти довгостроковому розвитку бізнесу [10].

### Список використаної літератури:

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.
2. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 328(2), С. 219-225. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>.
3. Зайцева А.С. Бліц-масштабування в стратегічній конфігурації управління транспарентністю розвитку підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 249-257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-249-257>.
4. Krasnokutska N., Koptieva H. Modelling the security of business processes of enterprises when creating and transferring values for stakeholders. *Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific papers*. Vol. 4 (39). 2021. pp. 251-263. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241314>.
5. Mironova N., Koptieva H., Liganenko I., Sakun A. and Chernyak D., "Modeling the Selection of Innovative Strategy for Development of Industrial Enterprises," *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 278-291, 2022. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.26>.
6. Коптева Г.М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут»*. Серія: економічні науки. 2023. № 1. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.63>.
7. Коптева Г.М. Інноваційна діяльність як процес розвитку підприємства. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 30-ї Міжнар. наук.-практ. конф. MICROCAD-2023, Харків : НТУ "ХПІ", 2023. С.731.
8. Коптева Г.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інститут розвитку бізнесу. *Вісник Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут»*. Серія: економічні науки. 2023. № 6. С. 34-37. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.34>.
9. Коптева Г.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка в контексті глобальних змін суспільства». Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С.65-68.
10. Коптева Г.М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Бізнес-навігатор*. Херсон, 2020. Вип. 3(59). С.95-100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-15>.

*Косіашвілі Д. Е.,  
аспірант кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ У ЗМЕНШЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ**

В умовах цифрової трансформації світової економіки дедалі більшого значення набуває забезпечення цифрової когерентності бізнес-середовища. Забезпечення цифрової когерентності, що передбачає гармонійний розвиток цифрової інфраструктури, технологій і компетенцій, є ключовою умовою для подолання соціально-економічних бар'єрів.

В цілому, цифрова когерентність – це інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнес-середовища з метою підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до швидких змін у глобальному економічному середовищі [1].

Штучний інтелект (AI) пропонує широкий спектр рішень для подолання цього виклику, особливо у сферах зайнятості, освіти та охорони здоров'я. Інтеграція AI дозволяє створювати персоналізовані інструменти, які відповідають потребам окремих груп населення.

### **1. Інновації у сфері охорони здоров'я**

Доступ до медичних послуг: цифрові платформи забезпечують зручний доступ до якісних медичних послуг, дозволяючи людям із низькими доходами консультуватися з лікарями, не виходячи з дому. Це особливо актуально для мешканців віддалених або малозабезпечених регіонів, де традиційна медична інфраструктура малодоступна [2].

Зменшення витрат на медичне обслуговування: завдяки моделі freemium базові медичні послуги надаються безкоштовно. Такий підхід знижує фінансові бар'єри для тих, хто не має можливості оплачувати медичні послуги, дозволяючи отримувати необхідну допомогу без додаткових витрат [3].

Доступність лікарських засобів: ефективні системи управління запасами на цифрових платформах сприяють зниженню вартості ліків, роблячи їх доступнішими для людей із низьким рівнем доходу. Співпраця з аптечними мережами додатково сприяє зниженню цін, що має велике значення для малозабезпечених категорій населення [3].

### **2. Інновації у сфері зайнятості**

Платформи для пошуку роботи: штучний інтелект дозволяє створювати розумні алгоритми для зіставлення вакансій із кваліфікаціями кандидатів. Такі платформи, як LinkedIn і Glassdoor, використовують AI для рекомендації вакансій і побудови кар'єрних шляхів. Використання чат-ботів для автоматизації первинних



етапів відбору кандидатів і надання консультацій щодо написання резюме та підготовки до співбесід [4].

Навчання та перекваліфікація: AI-системи аналізують ринок праці та прогнозують, які навички будуть затребуваними у майбутньому. Це дозволяє створювати курси для перекваліфікації працівників. Інтерактивні навчальні платформи, що використовують AI, допомагають працівникам розвивати нові компетенції через персоналізовані навчальні плани [4]. Підтримка соціально вразливих груп: створення програм для працевлаштування людей з інвалідністю через інструменти, що адаптують робоче середовище під їхні потреби. Використання AI для створення мовних і перекладацьких сервісів, які полегшують комунікацію для людей із мовними чи культурними бар'єрами [5].

З іншого боку, інновації у цих сферах допомагають компаніям збільшувати доходи. Наприклад, у сфері охорони здоров'я з використанням штучного інтелекту допомагає зменшенню витрат на діагностику та лікування – AI-алгоритми можуть швидко аналізувати медичні дані (рентген, МРТ, лабораторні аналізи), що дозволяє лікарям скоротити час на встановлення діагнозу. Це знижує витрати на обробку даних і підвищує ефективність медичних установ [6].

Компанії, що розробляють обладнання для діагностики з AI, можуть пропонувати ефективніші рішення за конкурентними цінами, залучаючи більше клієнтів. Наприклад, портативні УЗД-сканери на основі AI користуються популярністю через зручність і доступність. Також страхові компанії використовують AI для аналізу медичних історій клієнтів і прогнозування ймовірності захворювань, що дозволяє зменшити витрати на страхові виплати, пропонуючи клієнтам профілактичні програми [7].

У сфері зайнятості AI-інструменти аналізують резюме та відповіді кандидатів, відбираючи тих, хто максимально відповідає потребам компанії. Це зменшує ймовірність найму некваліфікованих співробітників, що знижує витрати на їх заміну. Також компанії можуть наймати фрілансерів із різних країн, використовуючи платформи з AI-підтримкою, що дозволяє їм знижувати витрати на зарплату та інші операційні витрати. Прикладом такої компанії є Toptal – це глобальна платформа, яка дозволяє компаніям наймати фрілансерів із різних країн для виконання завдань у таких сферах, як розробка ПО, фінанси, проєктний менеджмент тощо. Наймаючи фрілансерів із різних країн, компанії можуть скористатися різницею у вартості праці, що особливо вигідно для компаній із високовитратних регіонів, таких як США чи Західна Європа [8].

Отже, інтеграція штучного інтелекту у різні сфери життя є потужним інструментом у боротьбі з цифровим розривом. Персоналізовані рішення, які пропонує AI, забезпечують доступність, ефективність і якість послуг навіть у найвіддаленіших кутках світу. Цифрова когерентність є ключовим фактором успіху сучасного бізнесу. Вона допомагає бути йому більш

конкурентоспроможним, соціально відповідальним та орієнтованим на майбутнє, відкриваючи перспективи для сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

### **Список використаної літератури:**

1. Enterprise Transformation Management on the Basis of Digital Coherence (2024). DOI:[10.32983/2222-4459-2024-6-104-111](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111).
2. Alexander Muacevic, John R Adler. The Use of Telemedicine in Medical Education and Patient Care. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10198592/>.
3. Davenport T, Kalakota R. The potential for artificial intelligence in Healthcare. Future Healthc J. 2019;6(2):94-8. DOI: <https://doi.org/10.7861/futurehosp.6-2-94>.
4. Artificial intelligence and its role in the labor market and financial sector itself: US point of view (2024). DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.01>.
5. ПРООН, ЮНІСЕФ, ВООЗ. Моделі підтримки зайнятості та супроводу на робочому місці для людей з інвалідністю в країнах ЄС (2015). URL: [https://www.ud.org.ua/images/pdf/Final\\_Report\\_on\\_the\\_models\\_of\\_job\\_support\\_and\\_coaching\\_Ukr\\_fin.pdf](https://www.ud.org.ua/images/pdf/Final_Report_on_the_models_of_job_support_and_coaching_Ukr_fin.pdf).
6. Вплив інновацій у штучному інтелекті на ефективність діагностичних процедур в онкології (2024). DOI: 10.32471/umj.1680-3051.167.260483.
7. Ansel Durant. Farren McClure. Artificial intelligence is transforming the insurance industry, introducing innovative methods that revolutionize the buying process for customers. URL: <https://surl.li/ccmaop>.
8. Will Artificial Intelligence Radically Change Human Resource Management Processes? (2024). DOI:[10.1016/j.orgdyn.2024.101034](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034).

***Крамаренко А. В., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро***

***Вишневська М. К., к.т.н, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро***

### **ІНТЕГРАЦІЯ CRM-СИСТЕМ У СУЧАСНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ**

Насамперед слід зазначити, що єдиного визначення та розуміння, що таке концепція управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM) досі немає, незважаючи на високу популярність цієї концепції серед теоретиків і практиків.

Часто виникає плутанина, тому що більшість людей асоціюють аббревіатуру CRM з відповідною системою чи технологією, але аж ніяк не з концепцією. Відповідно до такого розуміння поширене таке визначення.

CRM-система – прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії із замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу та поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин із ними, встановлення та поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів [1].

Але часто використовується більш просте визначення.

CRM-система – це будь-яке програмне забезпечення, яке допомагає компанії успішно контролювати роботу з клієнтами, впорядкувати та планувати її [2].

Дійсно, коли говорять про CRM як технологію, то кожна компанія відповідно до власних стратегій і цілей матиме своє уявлення про ті інструменти, які вона повинна включати. Їхній набір визначається цілями, для яких система впроваджується в конкретній компанії, та специфікою бізнесу цієї компанії.

Але коли йдеться про CRM як про концепцію, виникає схожа проблема: дослідники сходяться в загальному уявленні про стратегію, але компоненти її однозначно не визначені. Цим і пояснюється те, що багато проєктів із впровадження CRM не дають очікуваного позитивного ефекту.

Так, Луциків І. та Гупка В. визначають CRM як філософію і стратегію бізнесу, яка підтримується системою і технологією, створеною для поліпшення взаємин у бізнес-середовищі [3]. Вони наголошують на необхідності наявності стратегії, що базується на ідеї того, що задоволені та лояльні клієнти становлять один із найцінніших ресурсів та найважливіших активів підприємства.

Концепція управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM) містить припущення цінності (що отримає компанія від впровадження CRM) та обґрунтування доцільності (які еталонні параметри та ключові показники ефективності застосовуватимуться, щоб визначити, чи досягнуто припущення цінності). Під показниками ефективності маєтись на увазі збалансована система показників (BSC) за чотирма метриками: фінанси, клієнти, управління внутрішньою ефективністю, навчання і зростання [4]. Автори не випадково звернулися до системи збалансованих показників, розробленої Р. С. Капланом і Д. П. Нортонем. Ця теорія з'явилася якраз унаслідок розвитку нової парадигми в маркетингу. Дедалі більша цінність нематеріальних активів для компанії, насамперед взаємовідносин із контрагентами, призвела до необхідності створення нової системи оцінювання ефективності діяльності, адже традиційні системи обліку залишали їх поза увагою, і оцінка виявлялася докорінно неправильною.

Науковці виділяють такі компоненти CRM-системи:

- управління контактами;
- управління продажами;
- телефонні продажі;
- тайм менеджмент;

- підтримка та обслуговування клієнтів;
- маркетинг менеджмент;
- звітність для вищого керівництва;
- інтеграція з іншими системами;
- синхронізація даних;
- управління електронною торгівлею;
- керування мобільними продажами [5].

Таке виділення компонентів не зовсім коректне, оскільки деякі з них скоріше є етапами. Це не виключає їхньої важливості, але для того, щоб уявити стратегію CRM у системному і наочному вигляді, необхідно описати як її компоненти, так і процес її побудови.

### **Список використаної літератури:**

1. Барвінок М.В. CRM-системи як засоби маркетингу взаємовідносин. URL: [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/9719/1/3BARVINOK\\_CRM\\_TEZU.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/9719/1/3BARVINOK_CRM_TEZU.pdf) (дата звернення: 13.01.2025).
2. Волобой А., Мокра А., Белозерцев, В., Єлісєєва О. Інформаційні технології в системі управління взаємовідносин з клієнтами // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 306(3). С. 278-281. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-41>.
3. Луциків І., Гупка В. CRM як філософія ведення бізнесу. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 3 листопада 2023 р.) / ФОП Паляниця В.А., Тернопіль. 2023. С. 158-160.
4. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, Iss. 1. P. 71-79.
5. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 51-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2017\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2017_4_8).

***Кривцов О. В.,***

***аспірант кафедри економічної теорії та економічних методів управління,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

## **РОЛЬ СУПУТНИКОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

Сільське господарство є одним з ключових секторів української економіки, який забезпечує не лише самодостатність країни в продуктах харчування, а й надає їй можливість залишатися ключовим експортером зернових культур та соняшникової олії навіть в руйнівних умовах війни [1]. Станом на 2024 рік, внаслідок повномасштабного вторгнення РФ загальні втрати аграрного сектора

України становили понад 6 млн га посівних площ (18% від загальної площі сільськогосподарських земель у 2021 році), зокрема 1,4 млн га залишилися необробленими через бойові дії, а 5,2 млн га перебувають на окупованих територіях, що потребує тривалих зусиль для відновлення [2]. В умовах суттєвих економічних втрат та обмежених ресурсів ефективне ведення сільського господарства набуває критичного значення для забезпечення продовольчої безпеки та відновлення економічного потенціалу країни.

Науково-технічний прогрес і цифровізація господарських операцій розширюють перелік інструментів, доступних для підвищення продуктивності та оптимізації використання ресурсів. Для сільського господарства одним із таких засобів стали супутникові системи, які активно використовуються як компонент технологій точного землеробства. Цей підхід, який базується на використанні систем супутникової навігації, дистанційного зондування Землі (ДЗЗ), автоматизації, сенсорів, БПЛА та аналітики даних, дозволяє аграрним підприємствам підвищувати ефективність управління ресурсами, зменшувати екологічний вплив та приймати обґрунтовані рішення щодо планування і ведення господарської діяльності [3, с. 2].

ДЗЗ є важливим інструментом для покращення виробництва і розподілу продовольства, оскільки воно забезпечує неруйнівний і неінвазивний спосіб моніторингу сільськогосподарських полів на великих земельних ділянках і протягом тривалого часу [4, с. 1]. Це дозволяє використовувати цей інструмент для збору та аналізу даних про стан земель для оптимізації посіву, застосування добрив, зрошення та збору сільськогосподарських культур, а також для своєчасного коригування сільськогосподарських операцій [5]. Світовий ринок технологій точного землеробства демонструє значне зростання й за оцінками, становив 4,86 млрд доларів США у 2024 році, при середньорічному темпі зростання (CAGR) 11,4%. Очікується, що подальший розвиток ринку продовжуватиметься завдяки інтеграції технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та великих даних, що значно покращить ефективність сільськогосподарських практик [6].

Технології точного землеробства активно впроваджувалися в Україні ще до початку війни, і щонайменше половина великих аграрних господарств використовувала чи планувала їх використовувати, зокрема автоматичне водіння та диференційоване внесення добрив. В умовах інтеграції до європейського економічного простору, такі інновації стають важливими для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку [7].

Однак повномасштабна війна принесла низку викликів, зокрема обмежену фінансову здатність фермерів інвестувати в нове обладнання для прийому та обробки сигналу через зупинку виробничих процесів та руйнування інфраструктури. Пошкодження техніки та нестабільний зв'язок значно

ускладнюють використання точних технологій в умовах бойових дій [8]. Обмежена можливість використання БПЛА на прифронтових територіях визначає супутникові системи як один з основних інструментів збору інформації про сільськогосподарські угіддя, дозволяючи здійснювати моніторинг без прямого фізичного контакту з місцевістю. Супутникові дані, передусім завдяки програмі «НАСА Харвест», відіграють важливу роль у моніторингу виробництва сільськогосподарських культур, картографуванні пошкоджень від артилерійських обстрілів та виявленні занедбаних або небезпечних сільськогосподарських угідь, що дає змогу зрозуміти зміни у структурі посівів та врожайності [9].

Таким чином, супутникові системи є важливим інструментом для сільського господарства України, забезпечуючи моніторинг аграрних угідь навіть в умовах війни. Завдяки дистанційному зондуванню Землі, супутники дозволяють проводити аналіз стану полів, оптимізувати посів, зрошення та застосування добрив, а також оцінювати шкоду від бойових дій, що є важливим для відновлення сільського господарства та підтримки продовольчої безпеки.

### Список використаної літератури:

1. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складники стійкості, проблеми та перспективні завдання. *Центр економічних і соціальних досліджень, відділ секторальної економіки НІСД*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.
2. Прасад А., Близько 1,4 млн га не обробляється. ІАМО оцінив втрати українських орних земель внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. *Forbes*. 2024. URL: <https://surl.li/cxilre>.
3. Alka, T.A., Sreenivasan A., Suresh M., Seeds of Change: Mapping the Landscape of precision farming technology adoption among agricultural entrepreneurs. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1658077X24000833>.
4. Victor B., Nibali A., He Z., A systematic review of the use of Deep Learning in Satellite Imagery for Agriculture. *Cornell University*. 2022. URL: <https://arxiv.org/pdf/2210.01272>.
5. O.O. Kryvoshein O.A. Kryvobok, D.O. Zhylchenko. Yield prediction at field level. *Ukrainian Journal of Remote Sensing*. 2024. URL: <https://www.ujrs.org.ua/ujrs/article/view/275/282>.
6. Precision Agriculture Market Size. *Global Growth Insights*. 2024. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/precision-agriculture-market-102568>.
7. Круглик Б. Точне землеробство в Україні: визначення та перспективи. *Weagro*. 2024. URL: <https://weagro.com.ua/blog/tochne-zemlerobstvo-v-ukrayini-vyznachennya-ta-perspektyvy/>.
8. Герман О., Точне землеробство за умов війни: сенс та економічна доцільність. *Агробізнес Україна*. 2022. URL: <https://agrobusiness.com.ua/tochne-zemlerobstvo>.
9. Farming Amidst a War: Satellite Data Reveals Productive Yet Challenging Season for Ukraine. *NASA Harvest*. 2023. URL: <https://surl.li/pvgdyo>.

*Лазебник Ю. О., д.е.н., професор,  
професор ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ**

У сучасному бізнес-середовищі ефективна візуалізація даних стала ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки розвитку інформаційних технологій та збільшенню обсягів даних, традиційні методи аналізу часто не здатні забезпечити необхідну швидкість та точність. Візуалізація даних дозволяє представити складні інформаційні масиви у зрозумілій та доступній формі, що сприяє кращому розумінню та швидшому реагуванню на зміни в бізнес-середовищі.

Візуалізація даних виконує кілька важливих функцій у бізнесі [2]:

- аналіз та інтерпретація даних: допомагає виявити закономірності, тенденції та аномалії, які можуть бути непомітні при традиційному аналізі;
- прийняття рішень: спрощує процес прийняття рішень, надаючи чітке уявлення про поточний стан та прогнози розвитку;
- комунікація результатів: сприяє ефективному донесенню інформації до зацікавлених сторін, підвищуючи розуміння та підтримку прийнятих рішень.

Візуалізація даних у бізнес-середовищі не лише допомагає полегшити складний процес аналізу великих обсягів інформації, але й відкриває нові можливості для автоматизації рішень та прогнозування. Інтерактивні інструменти, які поєднують в собі можливості великих даних і штучного інтелекту, дозволяють бізнесам адаптуватися до змін навколишнього середовища швидше, ефективніше та з меншими ризиками.

З впровадженням таких інструментів як машинне навчання та інтерфейси для глибокої візуалізації даних, бізнеси отримують не лише можливість оперативного моніторингу своєї діяльності, але й можуть інтегрувати ці інструменти в свої системи управління, полегшуючи тим самим стратегію розвитку й оптимізації ресурсів. Враховуючи технологічний прогрес і вектор цифровізації, сучасні методи візуалізації даних стають невід'ємною частиною конкурентоспроможних стратегій на ринку.

З розвитком технологій з'явилися нові методи та інструменти для візуалізації даних [1, 3]:

1. Інтерактивні панелі управління (dashboards): Інтерактивні панелі дозволяють в реальному часі аналізувати ключові показники ефективності (KPI). Вони забезпечують можливість швидкої адаптації до змін бізнес-середовища та покращують процеси прийняття рішень.

2. Машинне навчання у візуалізації: Алгоритми машинного навчання допомагають автоматизувати виявлення трендів і аномалій. Це значно знижує ризик людських помилок і дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних аспектах аналізу.

3. Використання AR/VR для представлення даних: Інноваційні технології доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR) дозволяють створювати тривимірні моделі даних. Це сприяє кращому сприйняттю складної інформації та покращує співпрацю в командах.

4. Геоінформаційні системи (GIS): Інструменти GIS забезпечують можливість візуалізації даних на основі географічного контексту, що є особливо корисним у логістиці, маркетингу та управлінні ресурсами.

До основних переваг сучасних методів візуалізації слід віднести наступні:

- швидкість прийняття рішень: завдяки візуалізації складні дані стають зрозумілими в лічені секунди;
- доступність для широкої аудиторії: візуалізація робить дані зрозумілими навіть для нефахівців;
- підтримка інновацій: новітні технології, такі як AI, AR/VR, сприяють розвитку бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Сучасні компанії активно впроваджують інноваційні практики візуалізації даних. Серед найбільш вживаних [4]:

- інтерактивні звіти: створення динамічних звітів, які дозволяють користувачам досліджувати дані та отримувати необхідну інформацію;
- мобільні додатки для візуалізації: розробка мобільних рішень, які забезпечують доступ до даних та їх аналіз на ходу;
- інтеграція з іншими системами: поєднання візуалізації даних з іншими бізнес-системами для комплексного аналізу та прийняття рішень.

Попри численні переваги, впровадження сучасних методів візуалізації даних стикається з певними викликами. Основними з них є безпека та конфіденційність – захист чутливих даних при їх візуалізації та обміні; інтеграція з існуючими системами – необхідність адаптації нових інструментів до вже існуючих бізнес-процесів; навички персоналу – потреба в навчанні співробітників для ефективного використання нових технологій.

У майбутньому очікується подальший розвиток та вдосконалення методів візуалізації даних, що дозволить бізнесу більш ефективно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.

Висновки. Сучасні методи візуалізації даних є потужним інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів. Їх впровадження та використання сприяє кращому розумінню інформації, швидшому прийняттю рішень та підвищенню конкурентоспроможності компаній. Однак для досягнення



максимального ефекту необхідно враховувати виклики та забезпечити належну підготовку персоналу та інтеграцію з існуючими системами.

### **Список використаної літератури:**

1. Інноваційні підходи до візуалізації даних у наукових статтях: від інфографіки до VR. *Академічний простір*. 2024. URL: <https://surl.li/fcivrt>.
2. Лелюк С.В., Алексєєнко І.І., Полтініна О.П. Візуалізація даних в управлінні проектами фінансової сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-74>.
3. Top Trends in Data & Analytics (D&A). Gartner Research. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/data-analytics/topics/data-trends>.

**Маковоз О. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

### **ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

Ділова активність є однією з основних характеристик, яка визначає ефективність діяльності підприємства. Вона охоплює різні аспекти, пов'язані з організацією, управлінням і фінансуванням підприємства. В умовах сучасного політичного та економічного стану кожне підприємство повинно підтримувати високу рівень ділової активності для досягнення стабільного стану, а доцільно й розвитку та підвищення прибутковості.

Ділова активність підприємства – це комплекс економічних процесів, спрямованих на здійснення підприємницької діяльності, організацію виробництва, реалізацію товарів і послуг, залучення капіталу, оптимізацію витрат та ефективне використання ресурсів. Це також включає активність у встановленні ділових зв'язків, укладанні угод, розвитку стратегічних партнерств та розширенні ринків збуту.

Фактори, що впливають на ділову активність: економічні умови (зміни в економічній ситуації, зокрема інфляція, валютні коливання, рівень безробіття, можуть суттєво впливати на ділову активність підприємства. Висока інфляція або економічна нестабільність знижують здатність підприємства здійснювати довгострокові інвестиції; політична стабільність (законодавчі зміни, податкові реформи та зміни в економічній політиці держави впливають на рівень довіри до бізнесу та його активність; інновації та технології (впровадження нових

технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та створювати нові можливості для розвитку бізнесу; конкуренція та ринкові умови (стрімкий розвиток конкуренції змушує підприємства постійно шукати нові способи підвищення ефективності, знижувати витрати, інвестувати в маркетинг та покращувати якість продукції.

Основні аспекти ділової активності;

- орієнтація на споживача, аналіз ринку та потреб, розробка ефективних рекламних кампаній, покращення іміджу компанії – це все є невід'ємними складовими успішної підприємницької діяльності;

- підприємства часто мають потребу в залученні додаткових фінансових ресурсів для розвитку. Це може бути як внутрішнє інвестування, так і залучення зовнішніх інвесторів або кредитів.

- управління грошовими потоками, оподаткування, розподіл прибутку та використання капіталу. Ретельне управління фінансами забезпечує стабільність і зростання підприємства.

- структура підприємства, управлінські рішення, внутрішня комунікація та ефективність управлінського процесу є важливими для забезпечення високої продуктивності.

Шляхи підвищення ділової активності:

- 1) покращення організаційної структури підприємства – підвищення ефективності управління через оптимізацію внутрішніх процесів, зниження бюрократії, делегування повноважень та впровадження сучасних систем управління;

- 2) інвестиції в інновації та технології – впровадження новітніх технологій і автоматизація процесів дозволяють знизити витрати та підвищити якість продукції;

- 3) розширення ринків збуту – пошук нових ринків, як національних, так і міжнародних, може значно збільшити обсяги продажів та покращити фінансові результати;

- 4) розвиток людського капіталу – інвестиції в навчання і розвиток працівників забезпечують кращу якість роботи, що безпосередньо впливає на загальний рівень ділової активності.

Ділова активність є важливим елементом для успішного функціонування та розвитку підприємства. Вона визначається багатьма чинниками, серед яких економічна ситуація, рівень конкуренції, інновації та технології. Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно постійно працювати над підвищенням різних аспектів ділової активності, таких як маркетинг, інвестиції, фінанси та організаційні процеси. Тільки комплексний підхід дозволить бізнесу бути конкурентоспроможним і ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку.

## Список використаної літератури:

1. Prokhorova, V., Bezuhla, Y., Koleshchuk, O. Formation of economic freedom and entrepreneurial culture as strategic dominants of enterprise development transparency. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2023, 6/13 (126), pp. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292324>.
2. Matyushenko, I., Ryznikov, V., Tofaniuk, O., Khanova O., Grygorova-Berenda, L. Leveling breaks in the innovative development of socio-economic systems Innovative development of national economies, 2022 pp. 145, (71-102). DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-64-0.ch3>.

**Максимов М. С.,**  
*старший викладач кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## КОНЦЕПТ СПРИЯННЯ СТВОРЕННЮ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ БІЗНЕСІВ В ШОСТОМУ ТЕХНОЛОГІЧНОМУ УКЛАДІ

Сьогодні світ живе в умовах переходу до 6-го технологічного укладу [1], основні особливості якого добре узагальнив Дробін А.Н. [2]: «біо, нано, інфо, когно».

Ключовим фактором успіху стає особисті компетенції людини, які, в технологічних умовах шостого технологічного укладу можуть бути конвертовані у всі інші види капіталу.

В дослідженні [3] демонструється те, що такий паттерн поведінки є актуальним. Лише 4,4% відсотки опитуваних в ранжуванні проблем, з якими стикаються жителі гірських районів Закарпатської області при започаткуванні власного бізнесу вказали «відсутність необхідних знань та навичок». В той час, як «відсутність стартового капіталу» вказали 45,6%

Існують дослідження, щодо важливості формування технологій шостого технологічного укладу в Україні [4]. Частина дослідників обґрунтовує важливість впровадження технологічного навчання [5]. Для реалізації технологічного навчання потрібні ресурси, які можуть забезпечити лише компанії, які мають запит на відповідних інженерів або напяму, фінансуючи відповідні дослідження та впровадження відповідних освітніх програм, або ж опосередковано, створюючи попит на таких працівників на ринку праці.

Проте в умовах дефіциту фінансових ресурсів та низького рівня верховенства права в Україні створення таких компаній на даний момент не є можливим.

Для реалізації даної задачі необхідна модель підготовки технологічних підприємств та співробітників відповідних суб'єктів підприємництва, яка б могла масово застосовуватися в Україні, тобто на її реалізацію були наявні ресурси.

В даному процесі є три складові: підготовка підприємницького проекту; створення технологічного продукту, що реалізує підприємницький проект; запуск бізнесу та перетворення його на прибутковий суб'єкт підприємництва. Для забезпечення масової підготовки підприємницьких проектів необхідна модель, яка описує елементи суб'єкта підприємництва. Однією з таких моделей, що спрямована саме на малий та середній бізнес та описує процес створення таких бізнесів є модель АСПіРІн [8].

Другим кроком є забезпечення інженерної реалізації розробленого підприємницького продукту, задля цього необхідно формування компетенції, що забезпечують Software Development WorkFlow: бізнес-аналітик, керівник проектів, DevOps, дизайнер, Розробник інтерфейсів, розробник серверних скриптів, тестувальник.

Третім – формування та підготовка команд, які забезпечують стале функціонування технологічної компанії: маркетолог, менеджер з продажів, бухгалтер, фінансовий менеджер, рекрутер, юрист.

Для забезпечення такого процесу має бути побудована міждисциплінарна взаємодія, в якій збираються в один процес випускники навчальних програм за відповідними спеціальностями.

Важливо зазначити, що система підготовки технологічних кадрів в сфері розробки програмного забезпечення в Україні знаходиться на високому рівні [10]. Посади, які забезпечують ці процеси (бухгалтер в ІТ, Фінансовий менеджер в ІТ, юрист і ІТ, тощо) мають більший рівень заробітної плати ніж в середньому по галузі, що сприяє притоку найбільш кваліфікованих кадрів в цю галузь та відкриття професійних курсів з перекваліфікації.

Основними елементами такого процесу є: тестове завдання, адаптаційний процес, організація роботи команди, презентація результатів розробки продукту, запуск сталої діяльності.

Існує складність із реалізацією даної концепції. Класичний підхід створення стартапу полягає в тому, що розробляється прототип і далі шукаються ресурси для виведення його на ринок.

Такий підхід ставить команду в залежність від зовнішнього джерела ресурсів і, в результаті, рішення, яке приймає команда в більшій мірі спрямовані на залучення нових інвестицій ніж на отриманні прибутку від продукту.

Основна пропозиція, щодо оптимізації даного проекту полягає в тому, що джерелом ресурсів для виведення продукту на ринок є сама команда за рахунок отримання та виконання замовлень, що відповідають їх компетенціям.

А технологічний розвиток та вивід на ринок продукту, що вони розробляють, стає стратегічною метою такою команди, можливістю для її зростання, переходу на рівень роботи в продуктивній компанії, а також участі в капіталі майбутньої технологічної компанії.

### **Список використаної літератури:**

1. Федорова, Ю. (2016). Перспективи інноваційного розвитку України: технологічні уклади. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (1), 123-126.
2. Дробін, А. (2019). Шостий технологічний уклад: освітні аспекти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, (183), 85-89.
3. Литвин, І. В., & Федорович, Д. П. (2024). Виклики стартапів та шляхи їх подолання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, (2 (12)).
4. Zubko, H. (2019). Sixth technological way: infrastructure-legal aspect. *Entrepreneurship, Economy and Law*, 11, 218-229. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.38>
5. Стадник, О. Д., Мороз, І. О., Шкурдода, Ю. О., & Яременко, О. В. (2015). Розвиток наноосвіти – один із чинників забезпечення переходу на шостий технологічний уклад. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*, (3), 324-330.
6. Максимов, М. С. (2025). Поведінкова модель підтримки прийняття рішень «АСПіРІн» для малого та середнього бізнесу. *Грааль Науки*, (48), 48-57.
7. Nikolaenko, A. (2023). Concept of the development of the national it industry in the conditions of globalization. *Problems of systemic approach in the economy*, (2(91)). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-5>.

**Манжос Є. Г.,**

**здобувачка третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН НА ІННОВАЦІЙНОМУ РИНКУ**

Сучасна економіка переживає глибокі трансформації, що викликані як внутрішніми змінами (технологічний прогрес, глобалізація), так і зовнішніми факторами (економічні кризи, геополітична нестабільність). У цьому контексті ключовою задачею для підприємств є адаптація до швидких змін, яка часто досягається через інноваційний розвиток. Однак, для того, щоб інновації приносили реальні результати, підприємствам необхідно працювати в умовах макроекономічної стабільності. Цей процес, в свою чергу, тісно пов'язаний з трансформацією економічних структур і управлінських стратегій на всіх рівнях.

Найбільшими рушіями цих змін є цифровізація, автоматизація та зміни у виробничих процесах.

Цифрові технології створюють нові можливості для підприємств у різних галузях, що дозволяє створювати нові бізнес-моделі (наприклад, від товарного виробництва до послуг). Підприємства можуть впроваджувати рішення, які дозволяють знижувати витрати, підвищувати продуктивність та оперативність. Приміром, використання хмарних технологій дозволяє підприємствам зберігати дані, обробляти інформацію та взаємодіяти з клієнтами в реальному часі. Цифрові інструменти дозволяють розробляти інноваційні продукти та послуги, які раніше були недосяжними. Все це допомагає автоматизувати рутинні бізнес процеси і підвищити інноваційний розвиток підприємств.

Цифровізація кардинально змінює бізнес-модель вітчизняних підприємств. Як наслідок трансформації основних видів діяльності покращуються продукти, створюються персоналізовані продукти, автоматизуються процеси виробництва, складування, транспортування, обробки, доставки продукції. В результаті компанії генерують додатковий дохід, скорочують операційні витрати [1].

Авторами праці [1] було вивчено вплив процесів цифровізації на трансформацію основних складових елементів бізнес-моделі підприємств, в наслідок чого можна зробити висновок, що цифровізація напряму пов'язана з грошовими доходами, за рахунок використання нових каналів просування продуктів, нових сегментів споживачів, нових видів діяльності, нових технологій та автоматизованих систем.

Сучасні виробничі процеси стають все більш автоматизованими, що дозволяє підприємствам зменшувати витрати на працю та підвищувати якість продукції. Наприклад, у автомобільній промисловості робочі місця замінюються роботами, здатними виконувати точні операції з мінімальним людським втручанням. Автоматизація дозволяє досягти більш високих темпів виробництва, знижуючи кількість помилок та дефектів. Це створює нові можливості для швидкого виведення інноваційних продуктів на ринок, покращуючи конкурентоспроможність підприємств.

Глобальні зміни, такі як цифровізація, автоматизація та розвиток нових виробничих процесів, створюють можливості для нових бізнес-моделей та покращення існуючих. Для того, щоб підприємства могли ефективно впроваджувати інновації, важливо створювати сприятливе макроекономічне середовище, яке забезпечить стабільність та стимулюватиме інвестиції в нові технології та продукти.

Таким чином, можна зробити висновок, що цифровізація та автоматизація відіграють надважливу роль у розвитку підприємств сьогодення. Нові технології не тільки полегшують роботу на багатьох етапах, а й відкривають нові можливості для розвитку та залучення нових партнерів.

## Список використаної літератури:

1. Васильєва, Н. Б., Нижниченко, Я. Є., & Заболотна, О. С. (2024). Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. *Академічні візії*. №37. С. 7-8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967>.

**Морозова О. О.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії)**  
**кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків.**

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ**

Цифрова трансформація відіграє ключову роль у розвитку сучасного бізнесу, зокрема у сфері торгівлі, де ефективне управління людським капіталом стає актуальним фактором успішної діяльності. Інноваційні технології змінюють підходи до оцінювання, розвитку та використання персоналу, сприяючи оптимізації функціональних процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств торгівлі. У контексті глобальної діджиталізації управління людськими ресурсами стає важливим напрямом адаптації до ринкових змін та впровадження передових практик у сфері торгівлі.

Цифровізація сприяє суттєвим змінам у підходах до управління людським капіталом. В умовах конкурентного середовища підприємства торгівлі змушені швидко адаптуватися до технологічних інновацій, які забезпечують ефективніше використання трудових ресурсів [2]. Основні напрями впливу цифровізації направлені на реалізацію наступних векторів.

Оптимізація процесів, до впровадження цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як облік робочого часу, нарахування заробітної плати, управління відпустками та планування змін, що звільняє час HR-менеджерів для виконання стратегічних завдань [1].

Підвищення продуктивності персоналу, завдяки впровадженню процесів автоматизації та використання аналітичних інструментів дає можливість виявляти сильні та слабкі сторони кожного співробітника, на основі чого коригувати навчальні програми та їх кар'єрний розвиток.

Гнучкість процесу організації праці, та впровадження цифровізації сприяє розвитку дистанційної роботи, що дозволяє залучати кваліфікованих фахівців незалежно від їхнього географічного розташування.

Додатково, цифрова трансформація сприяє побудові прозорої системи комунікації в колективі, що особливо важливо для підприємств торгівлі, де співпраця між різними відділами та працівниками є ключовою умовою ефективної роботи. Використання цифрових платформ для обміну інформацією, управління проєктами та навчання дозволяє забезпечити злагоджену роботу команди, а також мати своєчасний доступ до необхідних даних.

Значний вплив цифрових технологій також спостерігається в галузі навчання та розвитку персоналу. Завдяки сучасним онлайн-платформам та системам електронного навчання (e-learning) підприємства торгівлі мають змогу організовувати тренінги, вебінари та курси для підвищення кваліфікації співробітників у зручному форматі. Це не лише зменшує витрати на організацію навчальних заходів, а й сприяє підвищенню залученості працівників та їх професійного зростання.

Окрім цього, цифровізація дозволяє ефективніше моніторити результати діяльності працівників, за рахунок використання аналітичних інструментів та систем збору даних забезпечує глибоке розуміння продуктивності кожного співробітника, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати мотиваційні програми та стимулювати найкращих фахівців.

Варто також відзначити, що цифрова трансформація змінює підходи до управління ефективністю працівників, дозволяючи використовувати алгоритми штучного інтелекту (ШІ). Ці технології допомагають не лише оцінювати виконання завдань, а й прогнозувати поведінку персоналу, виявляти потенційні ризики, пов'язані з плинністю кадрів, та вчасно впроваджувати необхідні заходи.

Вплив цифровізації на управління людським капіталом підприємств торгівлі наведено на рис. 1.

Таким чином, цифрова трансформація охоплює всі ключові аспекти управління людським капіталом підприємств торгівлі – від оптимізації рутинних процесів до підвищення мотивації, продуктивності та професійного розвитку персоналу. Усі ці зміни сприяють зміцненню позицій підприємств торгівлі на ринку та формуванню стійкої конкурентних переваг.

### **Список використаної літератури:**

1. Ясінська, А., Река, В., Кізляк, Я. Вплив цифрової трансформації на побудову інформаційно-облікової системи підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3225/3148>.
2. Чобіток В.І., Морозова О.О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Вчені записки*. 2024. Випуск 35. С. 165-176.



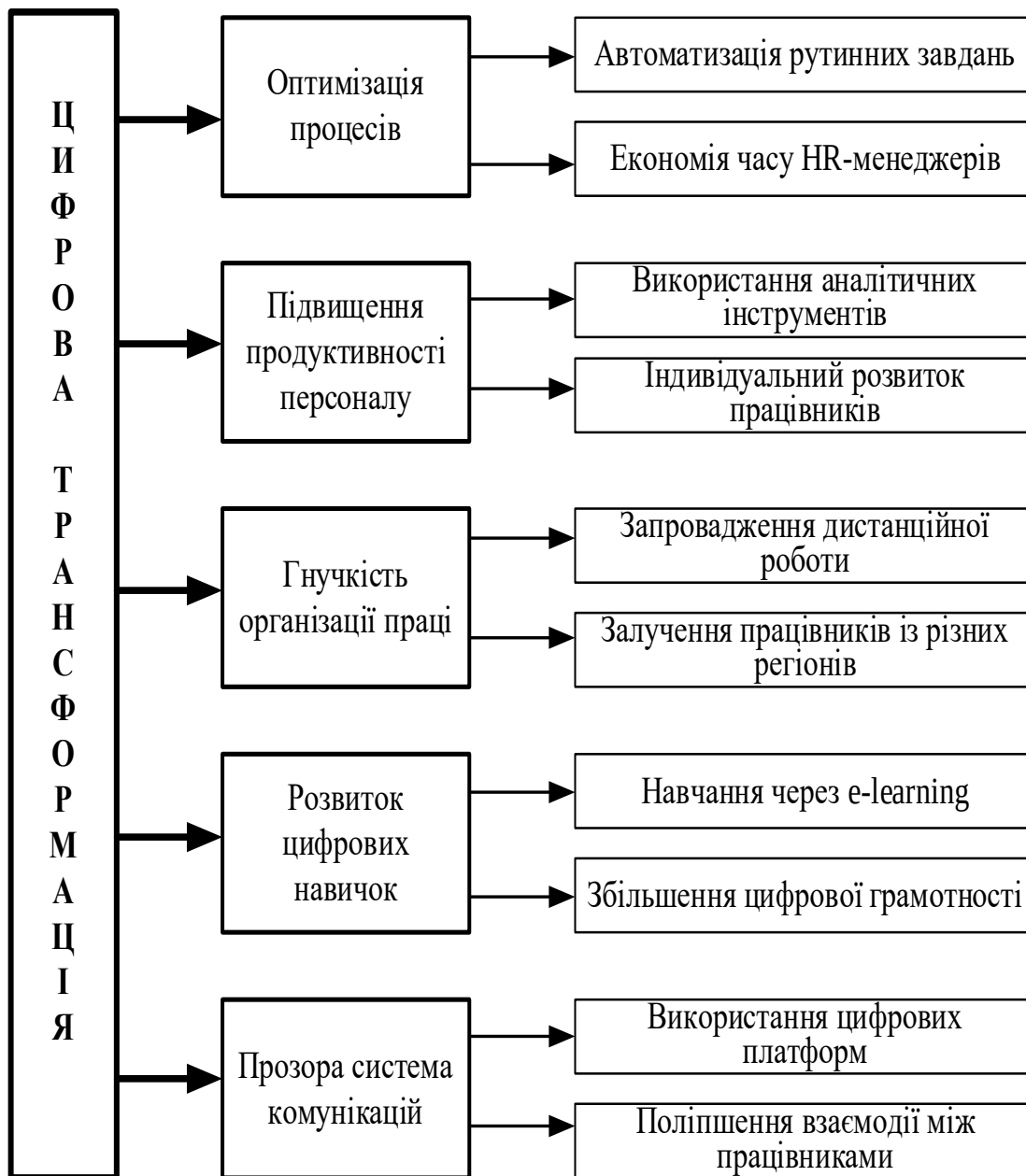


Рис. 1. Модель впливу цифровізації на управління людським капіталом підприємств торгівлі

*Морозова О. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ*

*Сенчишин С. М.,  
магістр кафедри підприємництва та маркетингу,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ*

## **СТУПІНЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Агропромисловий сектор завжди відігравав важливу роль у світовій економіці. Однак, в умовах цифрової трансформації та швидкого розвитку технологій традиційні методи просування продукції та комунікації із клієнтами поступаються місцем сучасним цифровим інструментам.

Дослідження використання цифрових технологій у маркетингу аграрних підприємств активно проводять як вітчизняні вчені, так і практики, зокрема Гриб В.М., Демчишак Н.Б., Ільченко Т. В. [1], Кобернюк С. О., Лобода О.М., Маніта І. Ю., Бондаренко В.М., Олійник І.В., Омеляненко О.В., Радух О.О., та інші. Натомість залишаються невирішеними питання інтеграції великих даних, цифровізації логістики та оцінки економічного ефекту від впровадження нових технологій. Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю розробки ефективних підходів до цифровізації маркетингу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств. Зокрема, Ільченко Т. В. стверджує, що «процеси діджиталізації, які відбуваються в аграрному секторі, зокрема, інформатизація та автоматизація облікових функцій, експлуатація складної роботизованої сільськогосподарської техніки, призведуть до значної трансформації в управлінні аграрним сектором» [1].

Агропромисловий сектор має свої унікальні риси, що визначають специфіку маркетингових стратегій. Такими є сезонність, забезпечення належних умов зберігання, швидкої доставки та мінімізації втрат продукції, її екологічність, що також впливають на побудову маркетингової стратегії.

Рівень цифрової трансформації агропромислового сектора в Україні суттєво варіюється, що відображає специфіку функціонування різних категорій підприємств. Найбільші агрохолдинги демонструють високий рівень впровадження цифрових технологій і робототехніки, що відповідає навіть світовим стандартам. Водночас, в агропромисловому секторі значна частка

припадає на малі та мікро фермерські господарства, які не мають достатніх ресурсів для комплексного впровадження цифрових інструментів. Такі господарства часто стикаються з фінансовими, технічними та кадровими обмеженнями. Зокрема, низька цифрова грамотність працівників гальмують їх розвиток у цьому напрямі.

Додатковим фактором розвитку цифрових технологій в агропромисловому секторі України стала війна. Військові дії призводять до руйнування інфраструктури, зокрема енергетичної та телекомунікаційної, що ускладнює впровадження нових технологій у постраждалих регіонах. Також зростають ризики для інвестицій у відновлення інфраструктури, що впливає на доступність цифрових рішень для сільського господарства. На сучасному етапі війна змушує малі та мікро фермерські господарства прифронтових зон зосереджуватись на короткострокових задачах виживання замість планування стратегічного розвитку.

Натомість, впровадження та використання новітніх цифрових технологій може допомогти аграрним підприємствам не лише вижити, але й розвиватися в сучасних реаліях ведення бізнесу: оптимізувати виробничі процеси через впровадження автоматизації, сенсорних технологій та систем моніторингу в реальному часі; збільшення врожайності за допомогою точного землеробства, яке базується на аналізі даних про ґрунт, клімат та стан посівів; підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема водою, добривами та паливом; зниження витрат завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій та зменшенню втрат продукції; забезпечити безперервність та гнучкість діяльності; розширювати наявні ринки збуту, виходити на нові за допомогою цифрових платформ для продажу продукції та прямої комунікації з покупцями; забезпечувати сталий розвиток своєї діяльності. Щоб максимально використати потенціал цифрових інструментів (зокрема, соціальних мереж (SMM), e-mail маркетингу, e-commerce платформ, онлайн-торгівлі, технологій доповненої реальності (AR), Big Data, блокчейн-технологій тощо) агропідприємствам потрібно подолати виклики, пов'язані з інтеграцією технологій та підвищенням цифрової грамотності.

Впровадженням цифрових рішень у агросекторі, що включає створення платформ для обміну даними між фермерами, урядом, трейдерами і споживачами для підвищення прозорості та ефективності у всьому ланцюгу постачання, дає можливість аграріям швидше адаптуватися до змін на ринку та знижувати транзакційні витрати. Цифрові платформи, електронне урядування, сільськогосподарські консультації, доступ до фінансових послуг та обмін інформацією, впровадження інноваційних цифрових технологій – важливі аспекти цифрової трансформації.

## Список використаної літератури:

1. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21/>.
2. Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8022/>.
3. Маніта І.Ю. Питання цифровізації сільського господарства в Україні. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції «Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі». Мелітополь: ТДАТУ, 2020. С. 346-350.

**Обидєннова Т. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## РОЛЬ PR-ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний світ характеризується постійною зміною технологій, економічних умов та соціальних відносин. У цьому контексті важливою частиною ефективного управління будь-якою організацією стає здатність підтримувати та будувати стійкі зв'язки з різними групами суспільства. Успіх або невдача діяльності підприємства багато в чому залежить від того, як організація будує свої відносини з громадськістю. Public Relations (PR) є ключовим інструментом для вирішення цих завдань. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку, ефективні PR-стратегії стають основою розвитку корпоративної культури та створення іміджу організації.

Public Relations (PR) – це комплексна система управлінських практик, що охоплює різні стратегії та інструменти, спрямовані на визначення, встановлення та підтримку взаємних взаємовідносин між організацією та численними групами суспільства, від яких залежить успіх діяльності цієї організації.

Основні функції Public Relations включають:

- аналітико-прогностична функція – полягає в розробці інформаційної політики, визначенні її стратегії та тактики, що дозволяє стежити за динамікою подій. Важливим елементом є ретельне вивчення партнерів і аналіз конкретних ситуацій, що забезпечує ефективність маркетингової діяльності та прийняття обґрунтованих рішень. Актуальність цієї функції зростає через необхідність гнучкого реагування на змінювані умови зовнішнього середовища;
- організаційно-технологічна функція – передбачає організацію активних заходів, PR-кампаній, ділових зустрічей, виставок, конференцій, де використовуються різні засоби масової інформації та технічні засоби. Ця функція

критична в епоху цифрових технологій, коли доступність інформації стає важливим фактором успіху;

- інформаційно-комунікативна функція – спрямована на створення та поширення інформації, необхідної для підтримки здорового соціально-психологічного клімату в організації та серед її зовнішньої аудиторії. Ця функція дозволяє формувати атмосферу довіри, що важливо для побудови репутації та успішної взаємодії з громадськістю;

- конструктивно-методична функція – полягає в наданні консультацій з організації та розвитку відносин з громадськістю. Вона охоплює розробку моделей співпраці та соціального партнерства, а також планування PR-кампаній. Така діяльність є важливою для розвитку стійких і взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами;

- соціально-гуманістична функція – спрямована на створення атмосфери довіри, згоди та взаєморозуміння як усередині організації, так і серед її зовнішньої аудиторії. Ця функція підкреслює важливість людських взаємин та корпоративної соціальної відповідальності, що стає критично важливим для сучасних організацій.

Для досягнення зазначених цілей застосовуються різні PR-технології – система процедур і методів, що використовуються для організації зв'язків з громадськістю та оптимізації діяльності організації в конкретних умовах. Вони включають як аналітичні, так і практичні підходи до досягнення поставлених завдань.

PR-технології відіграють ключову роль у побудові іміджу компанії, і тому ефективне їх застосування є основою для підвищення конкурентоспроможності та досягнення лідерства на ринку. Враховуючи інтенсивний розвиток медіа та цифрових технологій, кожна організація повинна уважно ставитися до вибору PR-стратегій, що дозволяють ефективно комунікувати зі своєю аудиторією.

Існують два основних підходи до формування PR-технологій:

- суб'єктивний підхід – спирається на практичний досвід людей, традиції та здоровий глузд, які допомагають визначити оптимальну послідовність дій.

- аналітичний підхід – застосовує спеціальні методи та процедури для визначення параметрів і умов досягнення поставлених цілей.

PR-технології можна розділити на зовнішні та внутрішні:

- зовнішні PR-технології спрямовані на роботу з зовнішніми групами громадськості, що включає просування послуг, створення позитивного іміджу компанії;

- внутрішні PR-технології: орієнтовані на підтримку доброзичливих відносин у середині організації та залучення працівників до корпоративних цінностей.

Завдяки PR-технологіям, організації можуть використовувати різні форми зв'язку з громадськістю: усні повідомлення, прес-конференції, планування важливих виступів; публісیتی через ЗМІ, що дозволяє поширювати новини про організацію; складання репортажів, прес-релізів, рекламних матеріалів; спеціальні заходи, такі як виставки та дні «відкритих дверей», здатні зацікавити аудиторію та забезпечити довіру до організації; поширення друкованих, фото- та відеоматеріалів серед громадськості.

PR та його технології є необхідними інструментами для забезпечення успіху сучасних організацій. Вони дозволяють ефективно комунікувати як з внутрішніми, так і з зовнішніми аудиторіями, створюючи стійкі взаємини та позитивний імідж. В умовах швидких змін у глобальній економіці та технологіях, роль Public Relations стає ще більш важливою для організацій, які прагнуть підтримувати високу конкурентоспроможність і ефективно взаємодіяти з різними групами суспільства.

### **Список використаної літератури:**

1. Лисюк, Т., Терещук, О., & Демчук, О. (2021). Інноваційні підходи до використання реклами та PR-технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-35> (дата звернення 10.01.2025).

***Петренко О. І., к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ***

***Пінчук Н. В.,  
аспірант ОНП «Управління та адміністрування»,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ***

## **РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ СТАРТАПІВ**

За своєю природою стартапи – це інноваційні компанії, що прагнуть швидко розвиватися, адаптуватися до змін. Їм властиво висувати гіпотези та швидко їх перевіряти. Використання цифрових технологій є ключовою рушійною силою їхнього успішного функціонування та рівня конкурентоспроможності. Цифрова трансформація впливає на всі аспекти діяльності будь-яких стартапів, у тому числі і транспортних стартапів, та їх сервіси. Змін зазнають бізнес-модель, операційна ефективність, екологічний фактор.

Транспортні стартапи – це інноваційні компанії, що розробляють, тестують та впроваджують нові бізнес-моделі у сферах транспорту та логістики.

Їх можна класифікувати за такими критеріями:

за бізнес-моделлю: платформи для бронювання транспорту (Uber, Lyft), каршеринг (Car2go, Getaround, Zipcar), доставка товарів (наприклад, відомі стартапи з доставки їжі – Uber Eats, DoorDash, Deliveroo), мікромобільність (Lime, Bolt, Bird);

за типом послуги: пасажирські перевезення (Uber), вантажні перевезення (Uber Freight, Trucker Path, Convoy), логістика (наприклад, відомі стартапи «логістики останньої милі» – Amazon Flex, Roadie, Postmates);

за видом транспорту: автомобільний (BlaBlaCar, Uber, Waymo), залізничний (CargoBeamer, Railpod), авіаційний (Zipline, Lilium), водний (Windward, Portcast), міський транспорт (Lime, Via) [1].

Дослідження показали, що кількість транспортних стартапів, які були засновані за останні 10 років, склали: у сфері каршерингу – 420 компаній, «логістики останньої милі» – 453 компанії, вантажних перевезень – 8423 компанії, мікромобільності – 526 компаній, доставки їжі – 2604 компанії, бронювання транспортних послуг – 398 компаній [1].

Основними цифровими технологіями, які впливають на транспортний сектор, є: Інтернет речей (IoT), Big Data, хмарні технології, штучний інтелект, блокчейн.

Через використання цифрових платформ, збору даних у реальному часі і прогресивної аналітики, транспортні організації здатні оптимізувати свої процеси, мінімізуючи затори, зменшуючи час у дорозі та оптимізуючи маршрути [2].

Використання елементів штучного інтелекту (ШІ) дозволяє передбачати прогалини та можливості в логістиці, зменшувати вартість поїздки та збільшувати її безпеку, а також більш оптимально виконувати рутинні завдання та покращувати задоволеність клієнтів.

Як приклад, стартап UVeye допомагає компанії Amazon, використовуючи технологію комп'ютерного зору, здійснювати щоденну технічну перевірку кожного авто з відділу доставки. Система знаходить несправності, які мають схожу природу походження. Так, було виявлено, що 35% пошкоджень виникають через проблеми з шинами. Таким чином, близько 280 тисяч водіїв працюють у значно безпечніших умовах, а клієнти отримують свої замовлення без затримок [3].

IoT рішення дозволяють інтегрувати розумні системи у транспортні засоби та в режимі реального часу отримувати інформацію про місцезнаходження, стан транспортного засобу, людей у ньому чи товару. Завдяки технологіям машинного навчання ці дані використовуються для прийняття рішень у реальному часі, або

дозволяють будувати стратегічні плани, відштовхуючись від статистичних даних, для зберігання та обробки яких використовуються хмарні технології та Big Data.

Технологія блокчейн також знаходить своє місце у транспортних стартапах через можливість будувати прозору та захищену логістику. Разом з Інтернетом речей блокчейн відкриває двері до використання розумних контрактів - математичних алгоритмів, у яких наперед визначено, що за певних умов, відбувається транзакція у мережі блокчейн.

Чат боти на базі ШІ допомагають клієнтам отримати кращий сервіс, а стартапам – оптимізувати роботу та ефективніше використовувати людські ресурси [4].

Цифрова трансформація відкриває перед транспортними стартапами нові можливості, але водночас створює нові виклики. Для швидкого росту та конкурування на ринку стартапи повинні боротися з такими проблемами як забезпечення кібербезпеки, адаптація до змін у технологіях, захист персональних даних користувачів та управління змінами в організації. Ці фактори потребують від стартапів постійного розвитку та інвестування в технології та людські ресурси.

Отже, цифрова трансформація здійснює радикальний вплив на основні аспекти діяльності транспортних стартапів. Лише завдяки гнучкості у своїх підходах та орієнтації на інновації, ці молоді компанії здатні отримувати максимальну користь з використання цифрових технологій. Екологічність, безпека та ефективність є результатом грамотного застосування можливостей, що дають такі технології як штучний інтелект, інтернет речей, машинне навчання та мережі блокчейн.

### **Список використаної літератури:**

1. Crunchbase data (б. р.). Розширений пошук компаній. URL: <https://www.crunchbase.com/discover/organization.companies>.
2. Li Zhu, Fei Richard Yu, Yige Wang, Bin Ning, Tao Tang (2019). Big Data Analytics in Intelligent Transportation Systems: A Survey. *IEEE transactions on intelligent transportation systems*. Volume 20. Issue 1. P. 383-398. DOI: [10.1109/TITS.2018.2815678](https://doi.org/10.1109/TITS.2018.2815678).
3. Amazon unveils new AI-powered technology that will inspect delivery vans and help keep drivers safe. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/transportation/amazon-automated-vehicle-inspection>.
4. Ivan Martins De Andrade, Cleonir Tumelero (2022). Increasing customer service efficiency through artificial intelligence chatbot. *Revista de Gestão*. Volume 29. Issue 3. P. 238-251. DOI [10.1108/REGE-07-2021-0120](https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0120).



*Пилипенко Ю. І., д.е.н., професор,  
професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

*Швець А. С.,  
аспірант,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Сучасний етап характеризується розвитком процесів цифровізації, що знаходить свій прояв у насиченні фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними. Це уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Разом з тим, широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій у всіх суспільних сферах не зменшує роль людини в економічних процесах. Більш того, саме розвиток людини, людського капіталу є однією із ключових умов поширення новітніх технологій та їх ефективного застосування в сучасних умовах. Іншими словами, це процес двосторонній: з одного боку, технічний прогрес, цифрові технології формують нові вимоги до характеристик людини, як безпосередньої продуктивної сили суспільного розвитку, з іншого, саме розвиток людського капіталу уможливорює подальший технічний та соціально-економічний прогрес на більш нових технологічних принципах.

Світова практика свідчить, що застосування навіть найбільш досконалих технологій в людському середовищі, яке за своїми професійним та мотиваційним рівнем не готове та не зацікавлене в цих нових технологіях, унеможливорює позитивний соціально-економічний результат. Відтак, необхідно вести мову про важливість взаємоузгодження між рівнем застосовуваних технологій (зокрема, цифрових) та відповідним рівнем знань, вмінь та навичок людей, які їх застосовують, тобто рівнем людського капіталу.

Наявність такого взаємозв'язку та взаємозалежності між розвитком людського капіталу та процесами цифровізації економіки можна перевірити за допомогою найбільш поширених кількісних індикаторів їх вимірювання. З одного боку, розглянемо значення індексу людського капіталу в деяких країнах світу, з іншого – один із найбільш поширених індикаторів вимірювання рівня розповсюдження та застосування цифрових технологій – індекс розвитку ІКТ (табл. 1).

Таблиця 1. Показники індексів людського капіталу та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в деяких країнах світу

| № з/п | Країна           | Індекс людського капіталу (рейтинг) | Індекс розвитку ІКТ |
|-------|------------------|-------------------------------------|---------------------|
| 1     | Сінгапур         | 0,88 (1)                            | 97,4                |
| 2     | Гонконг          | 0,81 (2)                            | 96,5                |
| 3     | Японія           | 0,8 (3)                             | 92,0                |
| 4     | Республіка Корея | 0,8 (4)                             | 93,8                |
| 5     | Канада           | 0,8 (5)                             | 87,2                |
| 6     | Фінляндія        | 0,8 (6)                             | 96,7                |
| 7     | Макао            | 0,8 (7)                             | 93,3                |
| 8     | Швеція           | 0,8 (8)                             | 93,9                |
| 9     | Ірландія         | 0,79 (9)                            | 88,9                |
| 10    | Нідерланди       | 0,79 (10)                           | 93,5                |
| 11    | Великобританія   | 0,78 (11)                           | 92,8                |
| 12    | Естонія          | 0,78 (12)                           | 96,9                |
| 13    | Франція          | 0,76 (18)                           | 89,4                |
| 14    | Польща           | 0,75 (23)                           | 94,6                |
| 15    | Німеччина        | 0,75 (25)                           | 87,3                |
| 16    | США              | 0,7 (35)                            | 96,6                |
| 17    | Китай            | 0,65 (45)                           | 84,4                |
| 18    | Україна          | 0,63 (53)                           | 80,8                |
| 19    | Молдова          | 0,58 (79)                           | 77,1                |
| 20    | Грузія           | 0,57 (84)                           | 85,1                |
| 21    | Чад              | 0,3 (168)                           | 20,0                |
| 22    | ЦАР              | 0,29 (169)                          | -                   |

Джерело: [1-2].

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що країни з найбільш високим рівнем людського капіталу водночас відносяться до групи з найбільш високим рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Так, наприклад, найбільш розвинутими країнами світу за відповідним рейтингом людського капіталу є Сінгапур (№ 1 у рейтингу), Гонконг (№ 2), Японія (№ 3), Республіка Корея (№ 4) та Канада (№ 5). Всі вони відносяться до групи розвинутих країн світу і відзначаються дуже високими показниками рівня життя населення. Водночас, ці країни входять до групи світових лідерів і за показником індексу розвитку ІКТ (необхідно зауважити, що згідно останнього дослідження даного показника рейтинг країн не визначався). Привертає увагу, що в першій Топ-5 країн за показником рівня розвитку людського капіталу є три так звані «нові індустріальні» країни, які мають свої специфічні закономірності швидкого подолання економічної та соціальної відсталості.

Щодо крупних розвинутих країн – Японії, США, Великобританії, Франції, Німеччини, то вони також знаходяться в групі країн-лідерів за обома цими

показниками. Китай, як можна побачити із даних таблиці 1, має відносно невисоке 43-є місце за показником розвитку людського капіталу, що свідчить про наявність певного потенціалу покращення якості зростання цієї країни в найближчій перспективі. Щодо України, то ми на 53 місці за рівнем розвитку людського капіталу та маємо достатньо високі показники використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, ядром людського капіталу була і залишається людина, але сьогодні це людина освічена, творча та ініціативна, яка володіє високим рівнем професіоналізму, у тому числі при використанні цифрових технологій. Тому врахування аспектів володіння інформаційними технологіями при вимірюванні рівня розвитку людського капіталу є важливим елементом оцінки якості національного людського капіталу.

### **Список використаної літератури:**

1. Human capital index (HCI) (scale 0-1) – Country Ranking. Indexmundi: URL: <https://www.indexmundi.com/facts/indicators/HD.HCI.OVRL/rankings>.
2. ICT Development Index 2023. International Telecommunication Union Telecommunication Development Sector. URL: [https://www.itu.int/hub/publication/D-IND-ICT\\_MDD-2023-2](https://www.itu.int/hub/publication/D-IND-ICT_MDD-2023-2).

*Польова Т. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **КРИПТОАКТИВИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Сучасний стрімкий розвиток цифрових технологій супроводжується неврегульованістю застосування елементів цифрової економіки. Необхідно вжити заходів проти незаконного просування високоризикових віртуальних активів. Міжнародна група з протидії відмиванню брудних грошей рекомендує впроваджувати на макрорівні ризик-орієнтований підхід до віртуальних активів та моніторинг діяльності постачальників послуг з їх переказу [1].

Використання криптографічних об'єктів є новим явищем з поки обмеженою сферою застосування, що викликає необхідність суттєвих змін у бізнес-процесах. Наступним кроком є забезпечення належного підґрунтя для таких об'єктів у систему бухгалтерського обліку та звітності.

Єдиного визначення криптоактивів не існує, можна стверджувати, що вони є

цифровими активами, які використовують криптографію, децентралізовану однорангову мережу і публічний реєстр у режимі реального часу для регулювання створення нових ланок, перевірки та убезпечення операцій, без втручання посередника [2, с. 148]. Віртуальні активи (криптоактиви) відрізняються технологічною реалізацією і призначенням, що підтверджує недоцільність застосування універсального підходу у бухгалтерському обліку до усіх їх видів. Один з основних – це криптовалюта, яку відносять до товару нематеріальної форми.

Важливо встановити мету володіння та корисність криптографічного активу для визначення методологічно-процедурних аспектів його обліку. У тому числі підходи до визнання та оцінки; встановлення строків корисного використання; визначення ступеня ліквідності; способу отримання економічної вигоди.

Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX від 17.02.2022 року не набрав чинності через відсутність змін до Податкового кодексу та створення Державного реєстру постачальників послуг, пов'язаних з віртуальними активами. На сьогодні цей Закон вже частково втратив актуальність, бо Європейським парламентом був прийнятий набір правил Регуляція 2023/1114 про ринки криптоактивів (MICA) [3], що вводить визначення «криптоактив» (цифрові відображення цінності або прав, які можуть принести значні переваги учасникам ринку) та класифікує їх. Криптоактиви стосуються більшості застосунків блокчейн технології. Вітчизняні нормативні акти потребують доопрацювання у зв'язку з цим, у тому числі щодо класифікації віртуальних активів. Варто враховувати, що забезпечений віртуальний актив може посвідчувати майнові права, зокрема права вимоги на інші об'єкти цивільних прав, тому повинні бути зміни до Цивільного кодексу (п. 1 ст. 1 Закону України «Про віртуальні активи»).

Склалася ситуація з розбіжністю у дефініціях віртуальних активів за різними законодавчими актами. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [4] визначає віртуальні активи як цифрове відображення цінностей, яке має цифрове вираження вартості, яким можна торгувати у цифровому форматі або переказувати та використовувати для платіжних або інвестиційних цілей.

На офіційному рівні вживаються декілька понять, які охоплюють цифрові об'єкти:

- віртуальні активи (virtual assets) – Financial Action Task Force on Money Laundering, Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» та недіючий Закон України «Про віртуальні активи»;

- криптоактиви (cryptoassets) – Казначейство Сполученого Королівства Великої Британії, аудиторські фірми Великої четвірки (KPMG, Ernst & Young,

Deloitte, PricewaterhouseCoopers);

– цифрові активи (digital assets) – Комісія з цінних паперів і бірж США.

Проте здебільшого під усім цим розмаїттям розуміють саме криптовалюти. Однозначної відповіді щодо ліквідності таких об'єктів немає. Є декілька провідних особливостей криптовалют: можлива швидка втрата вартості (курс може змінитися впродовж кількох годин/хвилин); висока ліквідність лише щодо поширених криптовалют (Bitcoin, Ethereum). Відсутність будь-якого забезпечення заважає криптовалюти вважатися повноцінними грошима.

Правове регулювання віртуальних активів в Україні стикається з низкою викликів, зокрема, необхідністю узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами, а також вирішення питань оподаткування та фінансового моніторингу. Подальше удосконалення законодавства у сфері криптоактивів сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату та розвитку цифрової економіки в Україні.

### **Список використаної літератури:**

1. Керівництво FATF з ризик-орієнтованого підходу до віртуальних активів та постачальників послуг з переказу віртуальних активів. *Міністерство економіки України*. URL: <https://surl.li/bmyuqr> (дата звернення: 21.01.2025).
2. Бруханський Р. Ф., Спільник І. В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 145-156.
3. Регламент (ЄС) 2023/1114 Європейського Парламенту та Ради від 31 травня 2023 року про ринки криптоактивів. *Офіс публікацій Європейського Союзу*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj> (дата звернення: 21.01.2025).
4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX : станом на 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (дата звернення: 21.01.2025).

**Польова Т. В., к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ІНТЕГРАЦІЯ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ДО СИСТЕМИ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Основним регулюючим та наглядовим органом за обігом віртуальних активів виступає НБУ, проте на сьогодні відсутнє готове рішення щодо оподаткування операцій з віртуальними активами. Законопроекти (№10225 від

07.11.2023 року, підготовлений Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та №10225-1 від 17.11.2023 року, ініційований Міністерством цифрової трансформації) [1], що на розгляді у відповідних комітетах Верховної Ради, пропонують перелік операцій, які є об'єктом оподаткування за новими законопроектами, а саме: продаж віртуальних активів за фіатні гроші (це означає обмін криптовалюти на звичайні гроші, такі як гривня, долар, євро); обмін віртуальних активів на товари, роботи або послуги (придбання товарів/послуг за криптовалютою). Усі інші види операцій, включаючи емісію, введення в оборот, виведення з обороту віртуальних активів, так само як і обмін одних віртуальних активів на інші, не є об'єктом оподаткування за цими проектами.

Законопроект №10225 пропонує внести зміни до Податкового кодексу України, передбачаючи оподаткування прибутку від операцій з віртуальними активами за ставкою 18% для юридичних осіб. Зокрема, протягом трьох перших років від дати набуття чинності Законом, для інвестиційного прибутку від операцій з віртуальними активами застосовуватиметься ставка ПДФО – 5% [2]. Оподатковуватиметься лише позитивна різниця між доходом, отриманим від проведення операцій з віртуальними активами та витратами на їх придбання). Витрати на придбання визначаються виходячи із первісної вартості придбання.

Дещо відрізняються правила обліку доходів та витрат від діяльності із віртуальними активами залежно від типу (забезпечені/незабезпечені). Введення в оборот забезпечених віртуальних активів вважатиметься постачанням товарів (послуг), тому є об'єктом оподаткування ПДВ.

Власники віртуальних активів мають обліковувати окремо віртуальні активи у своїй податковій декларації. У випадку негативного фінансового результату від набуття/відчуження віртуальних активів, результат переноситиметься на наступні податкові періоди без обмеження строку (але виключно у межах діяльності із віртуальними активами). Не можна буде відобразити як негативний фінансовий результат (а, отже, зменшити податкову базу) витрати, пов'язані зі створенням віртуального активу, його розміщенням та погашенням, якщо такий віртуальний актив є забезпеченим.

Важливо, що юридичні особи, які надаватимуть послуги, пов'язані із оборотом віртуальних активів, не можуть бути платниками єдиного податку [3]. На жаль, через відсутність чіткого правового регулювання та складнощі з ідентифікацією власників криптоактивів, випадки ухилення від сплати податків у цій сфері є поширеними.

У діяльності суб'єктів господарювання можуть мати місце операції, внаслідок яких вони стануть власниками або розпорядниками криптографічних об'єктів. У свою чергу, бухгалтерський облік повинен охопити і нові об'єкти для адекватного відображення економічної реальності, забезпечення прозорого розкриття фінансового стану, з метою задоволення інформаційних потреб

користувачів звітності. На практиці, для того щоб об'єкт вважався віртуальним активом, він має відповідати декільком характеристикам: наявність вартості; здатність до обігу в цифровому форматі; здатність до обміну на інші об'єкти цивільного права тощо. Існують різні точки зору щодо того, до якого виду слід відносити віртуальні активи (криптоактиви) в обліку: грошові кошти та їх еквіваленти, товари, запаси, фінансові інвестиції, нематеріальні активи тощо. Розглянемо детальніше це питання:

1) облік як нематеріальних активів: криптоактиви можуть обліковуватися як нематеріальні активи відповідно до МСБО 38 (сутність нематеріального активу визначено п. 8 Стандарту). Криптовалюти є немонетарними активами, оскільки не відповідають визначенню монетарних за МСБО 38, отже, багато криптовалют відповідатимуть визначенню нематеріальних активів. Криптовалюти не можуть в обліку належати до грошей та фінансових активів. Наприклад, у США, відповідно до US-GAAP, криптовалюта відповідає визначенню нематеріального активу безстрокового терміну користування.

В Україні на користь віднесення до нематеріальних активів свідчить те, що у електронні декларації, які заповнюють службовці державних органів, криптовалюти віднесено до розділу «Нематеріальні активи». Для вітчизняного обліку криптоактивів можна запропонувати введення субрахунку 126 «Віртуальні активи» до синтетичного рахунку 12, що не суперечить існуючому Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій.

2) облік як запасів: віртуальні активи, утримувані для продажу, можуть обліковуватися як запаси відповідно до МСБО 2.

Існують інші важливі аспекти, пов'язані з оцінюванням нематеріальних активів. Складно визначити спосіб оцінювання криптоактивів з метою забезпечення достовірного відображення їх вартості. Утримувані криптоактиви можуть оцінюватися за справедливою вартістю на кожну звітну дату. Для її визначення може знадобитися розгляд інформації багатьох джерел. Проте вартість криптовалют у держателів, незважаючи на коливання ринку, повинна визнаватися за історичною собівартістю. Зменшення корисності визнається лише тоді, коли її балансова вартість перевищує справедливу. Подальше скасування раніше визнаних збитків від знецінення неправомірне [4, с. 153].

Питання інтеграції криптографічних об'єктів у систему бухгалтерського обліку та звітності є досить складним та потребує окремого розгляду, бо відсутні єдині стандарти їх обліку. Значимо, що МСБО і МСФЗ були апробовані до виникнення цифрової економіки і не передбачали криптоактивів.

## Список використаної літератури:

1. Закон про віртуальні активи в Україні та їх оподаткування можуть прийняти у першому кварталі 2025. *FORINSURER – журнал про страхування та іншуртех*. URL: <https://surl.li/zsqajj> (дата звернення: 21.01.2025).
2. Зареєстровано альтернативний законопроект про оподаткування криптовалют в Україні. *Liga Zakon*. URL: <https://surl.li/lpnscv> (дата звернення: 21.01.2025).
3. Литвин А. Новий закон про обіг віртуальних активів: які податки встановлять та як буде можна купити криптовалюту? *Ілляшев та партнери*. URL: <https://attorneys.ua/publication/zakon-pro-obig-virtualnyh-aktivviv/> (дата звернення: 21.01.2025).
4. Бруханський Р. Ф., Спільник І. В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 145-156.

**Сафонік Н. П., к.е.н.,**  
**доцент кафедри економіки повітряного транспорту,**  
*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифровізація та інновації стають ключовими драйверами розвитку підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та адаптуватися до глобальних змін. Швидке впровадження цифрових технологій трансформує бізнес-процеси, створює нові можливості для оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та якості продукції чи послуг. Інноваційний розвиток, у свою чергу, забезпечує підприємствам здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати нові ідеї та вдосконалювати існуючі рішення. Все це в цілому впливає на формування нової парадигми ведення бізнесу, де використання сучасних технологій та розвиток інновацій стають основою для підвищення конкурентоспроможності. Дослідження цих тенденцій є важливим для розуміння шляхів ефективної трансформації у сучасному економічному середовищі.

Показники витрат на інновації промислових підприємств відображають ступінь їхньої готовності до впровадження змін та адаптації до сучасних викликів (рис. 1). У контексті цифровізації ці інвестиції стають основою для розвитку інноваційних підходів, які сприяють підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. Цифрові технології дають змогу оптимізувати використання ресурсів, удосконалювати процеси та швидше реагувати на динамічні зміни ринкового середовища.



Процеси цифровізації стають потужним імпульсом для розвитку різних галузей, сприяючи зростанню інвестиційної привабливості, впливаючи на конкурентні позиції підприємств шляхом прискорення автоматизації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, вдосконалення управлінських рішень і розширення можливостей для партнерської взаємодії [3].

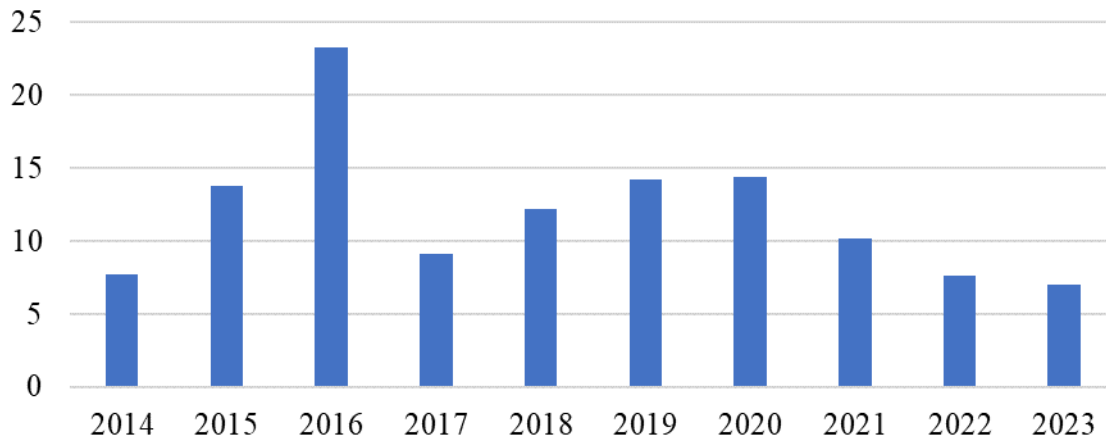


Рис. 1. Витрати на інновації промислових підприємств за 2014-2023 рр., млрд. грн.

*Джерело: складено автором за даними [2].*

Цифровізація дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін на ринку, що є важливим в умовах технологічного розвитку та глобальної конкуренції. Вона сприяє створенню нових бізнес-моделей і відкриває можливості для інновацій, що допомагає розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність. Підприємства, які активно використовують цифрові технології, можуть не лише утримувати свої позиції, але й домогтися лідерства в своїх секторах. Таким чином, цифровізація є не просто трендом, а необхідною умовою для успішної роботи бізнесу в сучасному середовищі [1, с. 10]. У цьому контексті, цифрові технології відкривають нові можливості для адаптації та трансформації підприємств у різних аспектах їх діяльності.

Таким чином, цифровізація виступає одним із ключових факторів трансформації підприємств, що дозволяє їм адаптуватися до сучасних викликів та підвищувати конкурентоспроможність. Автоматизація виробничих процесів, впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей та хмарних обчислень сприяють оптимізації виробництва, зниженню витрат та підвищенню продуктивності. Цифрові рішення також покращують логістичні та комунікаційні процеси, дозволяючи швидше реагувати на зміни попиту та ринкові умови. Інноваційні продукти і послуги, що створюються за допомогою цифрових

технологій, дозволяють підприємствам краще відповідати на потреби споживачів та розширювати свою присутність на ринку. Таким чином, цифровізація і інноваційний розвиток стають основою для стратегічного зростання підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

### **Список використаної літератури:**

1. Амеліна Н.К., Комчатних О.В., Левіщенко О.С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Випуск 35. С. 1-11.
2. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53385/1/%d0%a1%d0%b0%d1%84%d0%be%d0%bd%d1%96%d0%ba.pdf>
3. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*: зб. Матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Том.2. К.: НАУ, 2021. С. 102-105.

**Сівіцький В. В.,**  
**асистент кафедри інформаційних комп'ютерних технологій і математики,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

### **ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ВДАЛОГО БІЗНЕСУ**

Сучасне бізнес-середовище все більше залежить від цифрових технологій, що визначає необхідність розвитку цифрової грамотності серед підприємців. Цифрова грамотність включає здатність ефективно використовувати інформаційні технології для оптимізації бізнес-процесів, аналізу ринкових тенденцій та комунікації з клієнтами.

Одним із ключових аспектів цифрової грамотності є володіння основами кібербезпеки. Недостатній рівень знань у цій сфері може призвести до витоку конфіденційної інформації або фінансових втрат [1].

Дослідження підтверджують, що підприємства, які інвестують у підвищення цифрової компетентності співробітників, мають вищий рівень конкурентоспроможності та прибутковості.

Крім того, цифрова грамотність сприяє впровадженню інновацій, таких як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних. Це дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін на ринку та підвищувати ефективність управлінських рішень [2].

Цифрова грамотність також відіграє важливу роль у розвитку електронної комерції та маркетингових стратегій. Вміння працювати з інструментами онлайн-просування, аналізу даних та управління цифровим контентом є вирішальними для успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Крім того, високий рівень цифрових навичок допомагає бізнесу більш ефективно використовувати хмарні сервіси, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню продуктивності [3].

Основні аспекти цифрової грамотності для бізнесу представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Основні аспекти цифрової грамотності для бізнесу

| Аспект цифрової грамотності         | Вплив на бізнес                                          |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Кібербезпека                        | Захист даних, зменшення ризиків витоків                  |
| Автоматизація процесів              | Зменшення операційних витрат, підвищення ефективності    |
| Штучний інтелект та аналітика даних | Оптимізація рішень, прогнозування тенденцій              |
| Інтернет-маркетинг                  | Розширення клієнтської бази, підвищення продажів         |
| Хмарні технології                   | Гнучкість у роботі, зниження витрат на ІТ-інфраструктуру |

Як видно з табл. 1, розвиток цифрової грамотності має вирішальне значення для сучасного бізнесу.

Володіння кібербезпекою допомагає захистити дані та мінімізувати ризики витоків.

Автоматизація процесів та використання штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності та точності управлінських рішень. Інтернет-маркетинг розширює клієнтську базу, а впровадження хмарних технологій забезпечує гнучкість і оптимізацію витрат. Таким чином, цифрова грамотність є ключовою умовою конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної цифрової трансформації.

Отже, цифрова грамотність є не лише необхідною умовою для розвитку сучасного бізнесу, але й основою для його сталого зростання в умовах глобальної цифрової трансформації.

### Список використаної літератури:

1. Гаврилюк О. Цифрова економіка: вплив на розвиток підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 45-52.
2. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172-191.
3. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (12), 2024. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>.

*Соколова З. С., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри МЕВ, бізнесу та туризму, ФПМВ,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

*Ужиловський Н. О.,  
здобувач ВО 4-го курсу бакалаврського рівня за ОП «Туризмознавство»,  
ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

## **ЦИФРОВА КОГЕРЕНТНІСТЬ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ГРУЗІЇ**

У сучасних умовах глобальних трансформацій туристична галузь зазнає суттєвих змін, викликаних процесами цифровізації.

Наукові дослідження свідчать, що цифрова когерентність, яка включає інтеграцію цифрових ініціатив і технологій, сприяє не лише автоматизації рутинних процесів, але й створенню нових можливостей для розвитку [1]. Ключові компоненти цифрової когерентності включають:

- оптимізацію ресурсів: впровадження цифрових інструментів дозволяє зменшувати витрати на управління і підвищувати продуктивність персоналу;
- гармонізацію бізнес-процесів: цифрові ініціативи сприяють інтеграції даних, які використовуються для ефективнішого планування та прогнозування;
- інноваційні технології: такі як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, створюють можливості для вдосконалення туристичних послуг та підвищення їхньої доступності.

Грузія є прикладом держави, яка активно інтегрує цифрові технології для розвитку туризму, залучення міжнародних туристів та підвищення економічної ефективності галузі.

Основні напрями цифрової когерентності в туризмі Грузії.

Національна туристична платформа. Уряд Грузії створив інтегровану цифрову платформу VisitGeorgia, яка об'єднує інформацію про туристичні маршрути, готелі, гідів, транспорт та інші сервіси.

Ця платформа надає можливість туристам планувати подорожі онлайн, отримуючи всю необхідну інформацію в одному місці [5].

Цифровізація туристичних об'єктів. Особлива увага приділяється впровадженню системи онлайн-бронювання, платформа E-Visitor, для національних парків, музеїв і культурних пам'яток. Це зменшує адміністративне навантаження та дозволяє відвідувачам ефективніше планувати свій час [2].

Big data у туризмі. Використання великих даних дозволяє аналізувати туристичні потоки, виявляти популярні напрямки та розробляти ефективні маркетингові стратегії. Наприклад, у 2024 році Грузію відвідали 5,1 млн

міжнародних туристів, що на 9% більше порівняно з 2023 роком [4].

Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR). Інтеграція VR (Virtual Reality) та AR (Augmented Reality) технологій відкриває нові можливості для популяризації туристичних об'єктів. Наприклад, створення VR-турів через проєкт Virtual Georgia у Мцхета-Мтіанеті дозволяє туристам віртуально ознайомитися з об'єктами культурної спадщини перед їх відвідуванням, що сприяє формуванню позитивного іміджу країни [3].

Ефекти цифрової когерентності в туристичному бізнес-середовищі Грузії. Цифровізація туристичної галузі Грузії має такі позитивні наслідки:

- підвищення доступності: туристичні сервіси стають зручними та доступними для різних категорій туристів [2];
- оптимізація ресурсів: зниження витрат на адміністративне управління та підвищення ефективності використання туристичних об'єктів [5];
- зростання туристичних потоків: зокрема, залучення молоді та технологічно підкованих мандрівників [3].

У 2024 році доходи Грузії від міжнародного туризму досягли рекордних \$4,4 млрд, що на 7,3% більше, ніж у 2023 році [4].

Висновки. Цифрова когерентність у туристичній галузі є ключовим чинником розвитку туризму в Грузії. Використання інноваційних технологій сприяє створенню комфортного середовища для туристів, підвищує ефективність управління ресурсами та забезпечує сталий розвиток регіонів. Цей досвід може бути прикладом для інших країн, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність своєї туристичної галузі. Успішна цифрова когерентність дозволяє країнам [1]:

- забезпечувати сталість у розвитку бізнесу через гармонізацію стратегій та технологій;
- створювати нові канали взаємодії з клієнтами, що сприяють персоналізації туристичних послуг;
- оптимізувати роботу з великими даними, що дозволяє передбачати потреби туристів та адаптувати послуги під їхні очікування.

### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 104– 111. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>.
2. UNWTO. Digital Transformation in Tourism: A Global Perspective. 2022. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 22.01.2025).
3. Міністерство економіки та сталого розвитку Грузії. Туризм і цифрові інновації. 2024. URL: <https://www.economy.gov.ge> (дата звернення: 22.01.2025).

4. Interfax-Україна. Грузія отримала рекордні \$4,1 млрд доходів від туризму у 2023 році. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/966591.html> (дата звернення: 22.01.2025).
5. Georgia Tourism Administration. Digitalization and Tourism Development in Georgia. 2023. URL: <https://gta.gov.ge> (дата звернення: 22.01.2025).

**Сорокін С. А.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Сурай А. М.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових механізмів підвищення конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів та адаптації до швидкоплинних змін ринку. Одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку бізнесу є коінтеграційні зв'язки, що передбачають створення стратегічних альянсів, коопераційних мереж, спільних підприємств та інших форм співпраці між суб'єктами господарювання.

Коінтеграція – це стабільна, довгострокова, незавершена інтеграція фінансових інституцій, їх довгостроковий стабільний розвиток [1]. Тому, коінтеграційні процеси є не лише адаптаційною стратегією підприємств до сучасних викликів, а й ключовим фактором їхнього довгострокового розвитку, що потребує глибокого наукового аналізу та практичного застосування.

Коінтеграційні зв'язки між підприємствами можуть набувати різних форм залежно від рівня взаємодії, стратегічних цілей та організаційної структури. Основними типами таких зв'язків є стратегічні альянси, кооперація, кластерні утворення, мережеві ефекти.

Стратегічні альянси доцільно розглядати як форму партнерських угод, укладених на певний строк між двома або більше компаніями, мета яких, у межах певного проекту, в одній або декількох галузях діяльності альянсу, об'єднати ресурси, компетентності та можливості, скоординувати зусилля і розподілити ризики для досягнення взаємовигідних результатів, яких окремо вони отримати не

можуть [2]. У зазначеному контексті слід виділити договірні (контрактні) альянси (підприємства укладають угоди про співпрацю без об'єднання активів); спільні підприємства (створення окремої юридичної особи для досягнення спільних бізнес-цілей); технологічні та інноваційні альянси (об'єднання суб'єктів господарювання для розробки нових технологій).

Кооперація – це високоорганізована форма взаємодопомоги, взаємовиручки та захисту своїх соціальних і економічних прав і інтересів [3]. Кластери об'єднують підприємства різних форм власності, науково-дослідні установи, державні організації та інші суб'єкти з метою підвищення конкурентоспроможності регіону. Мережеві ефекти виникають на підприємствах, що функціонують на основі платформних бізнес-моделей (наприклад, цифрові маркетплейси, фінтех-рішення, транспортні агрегатори), тобто, чим більше користувачів взаємодіє у мережі, тим вища цінність її послуг (ефект масштабу).

Формування коінтеграційних зв'язків у сучасному бізнес-середовищі є наслідком впливу низки глобальних та локальних факторів (рис. 1).

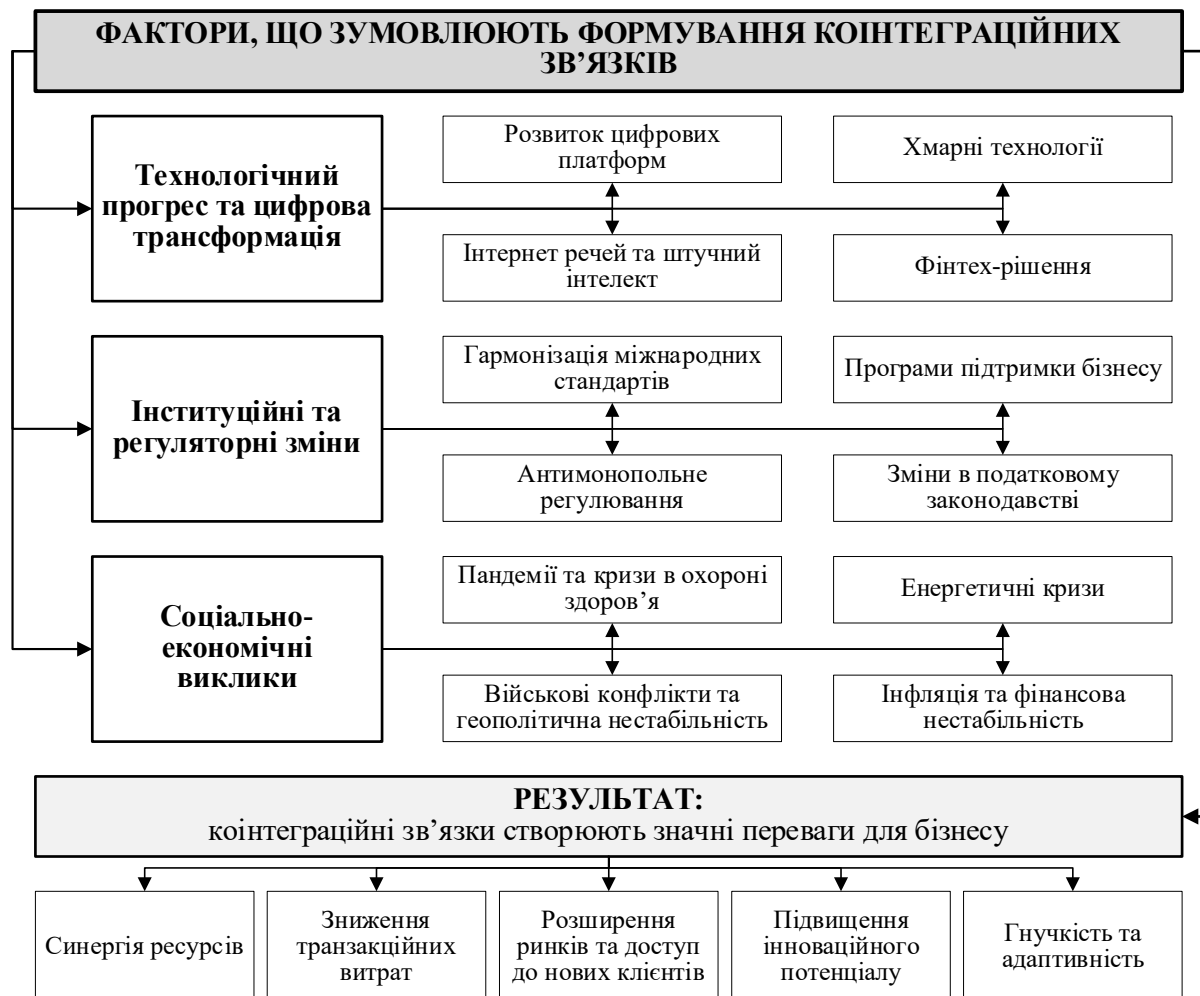


Рис. 1. Фактори формування коінтеграційних зв'язків

Зазначені фактори сприяють активізації процесів кооперації між підприємствами, стимулюючи розвиток стратегічних альянсів, кластерних утворень та мережевих структур.

Отже, формування коінтеграційних зв'язків є закономірною відповіддю бізнесу на виклики сучасного світу. Технологічний прогрес, зміни у регуляторному середовищі, глобальні кризи та необхідність підвищення конкурентоспроможності стимулюють компанії до тісної співпраці. Використання коінтеграційних механізмів дозволяє не лише знижувати ризики, а й створювати нові можливості для розвитку, розширення ринків та інноваційного зростання.

### **Список використаної літератури:**

1. Клапків Ю. М. Розвиток коінтегрованої бізнес архітектури в Україні. *Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період*: матеріали наук. конф. професорсько-викладацького складу, Тернопіль, 16 квітня 2008 р., 2008. С. 54-56.
2. Шандова Н. В., Шандов Р. А. Особливості формування бізнес-моделей стратегічних альянсів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. №2(89). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.51>.
3. Томілін, О., & Багаліка, Т. (2023). Розвиток коопераційних процесів у сільському господарстві. *Економіка та суспільство*, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-75>

**Рябовол Д. А.,**  
**аспірант економічного факультету,**  
**кафедри економічної теорії та економічних методів управління,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

### **КОНКУРЕНЦІЯ – ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Цифрова трансформація сучасного економічного середовища є одним з пріоритетних факторів розвитку більшості сучасних бізнесів та організацій, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах швидкого розвитку технологій та постійних змін природи очікувань клієнтів [1; 2]. Ключовим фактором успішної трансформації виступає «цифрова узгодженість» (digital coherence), що є проявом комплексного поєднання цифрових технологій, процесів і компетенцій, що як результат дає змогу вибудовувати безперебійність операцій і оперативно реагувати на динаміку змін ринкового середовища [3]. Як свідчить узагальнення наукових публікацій сучасних дослідників даної проблематики,



відсутність чіткої теоретичної основи ускладнює розуміння багатовимірної природи цифрової трансформації і таким чином вимагає системного дослідження практик, спрямованих на підвищення конкурентної стійкості та потенціалу [4; 5].

У світлі цього вкрай важливим є питання розбудови та підтримки здатності до динамічних змін, що може дати змогу сучасним компаніям ефективно опановувати новітні технології та впроваджувати необхідні внутрішні зміни процесів задля успішного управління викликами, що виникають внаслідок змін у цифровому середовищі. Одночасно з цим, бізнес все частіше стикається з посиленою конкуренцією в умовах цифрової економіки, зокрема завдяки комплексним мережевим ефектам, які створюють «ринок переможців». В таких умовах доступ до великих масивів даних дає фундаментальні переваги як щодо можливості побудови клієнт-орієнтованого цифрового продукту, так і стосовно підвищеної ефективності у прийнятті підприємницьких рішень.

Швидкий темп впровадження інновацій та глобальний характер взаємодії контрагентів на фоні розвитку платформних екосистем ще більше загострюють конкурентну боротьбу та роблять її протирічливою, змушуючи організації прискорено впроваджувати та вдосконалювати актуальні цифрові навички та експериментувати з новими форматами співпраці. При цьому вкрай важливими є також регуляторні аспекти, зокрема вимоги до рівня конфіденційності, антимонопольна політика та інші нормативи, які безпосередньо можуть впливати на розподіл конкурентних сил в окремих цифрових ринках та нішах, змінюючи правила гри та встановлюючи як нові зони впливу для окремих компаній, так і межі можливостей у реалізації цифрових практик.

Ефективне втілення нових цифрових ініціатив, у свою чергу, вимагає не лише впровадження новітніх технологій, а й формування належної організаційної культури, при цьому стимулюючи відкритість до нових рішень, творчість та гнучкість ключових підходів та внутрішніх процесів. Зокрема, це передбачає створення міжфункціональних команд, які здатні швидко трансформувати ідеї в конкретні проекти, а також активне залучення топ-менеджменту, що може сприяти уніфікації фундаментальних цілей компанії з реальними потребами ринку. На цьому тлі додаткового значення набуває інтеграція процесів взаємодії з партнерами та постачальниками на різних рівнях, що уможливорює більш глибоке занурення в процеси формування цифрових екосистем та отримання синергетичних ефектів від реалізації спільних інноваційних проєктів.

Здатність до адаптації організаційних структур до нових викликів і використання даних як ресурсу для формування довгострокових конкурентних переваг визначає ключові аспекти конкурентної стійкості компаній на сучасному ринку. В цих умовах саме цифрова узгодженість стає основною запорукою довготривалого успіху, адже передбачає цілісне впровадження технологій та сприяє оптимізації процесів всередині компанії, на додачу до розвитку нових

механізмів створення доданої вартості. Водночас підвищується необхідність дотримання окремих етичних принципів, зокрема прозорості використання даних та відповідальності зацікавлених сторін стосовно процесів, що потребують їх залучення.

Загалом, формування збалансованого та гармонійного цифрового середовища, що враховує не лише технологічну і конкурентну, а й управлінську та культурну складові, є одним з найважливіших чинників підвищення ефективності конкуренції у цифровій економіці. Такий підхід відкриває компаніям нові можливості для активної участі, в тому числі у побудові власних цифрових екосистем, де вони можуть виступати не просто учасниками, а й інноваторами або координаторами впровадження нових рішень в рамках партнерств тощо.

Подальші дослідження даної проблематики мають бути зосереджені на вивченні аспектів взаємозв'язку між цифровою узгодженістю та формуванням реальних конкурентних переваг, а також на етичних і правових ризиках, що неминуче виникають у процесі нарощування цифрових можливостей та впровадження механізмів використання великих обсягів даних.

### **Список використаної літератури:**

1. Correani A., De Massis A., Frattini F., Petruzzelli A. M., Natalicchio A. Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects // *California Management Review*. – 2020. – Vol. 62, № 4. – С. 37–56. URL: <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>.
2. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies // *Business & Information Systems Engineering*. – 2015. – Vol. 57, № 5. – С. 339–343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.
3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Ajzen I. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. – 2019. – Vol. 122. – С. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
4. Egodawe M., Sedera D., Bui V. A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. – 2022. – arXiv. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.03867>.
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2019. – Vol. 28, № 2. – С. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

**Смєсова В. Л., д.е.н., професор,**  
**професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро**

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ СВІТУ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Сучасна економіка характеризується активним розвитком цифрових технологій та їх впровадженням у всі сфери суспільного життя – від виробництва продуктів – до торгівлі товарами, приватних і державних послуг. Кожне підприємство і компанія використовують інформаційно-комп’ютерні технології як у своїй основній діяльності, так і у комунікаціях з клієнтами, просуванні товарів і послуг на ринок, тому дослідження питань цифровізації суспільства і бізнесу є важливими і актуальними.

За оцінками компанії KPMG цифровізація бізнес-середовища у 2023 р. порівняно з 2022 р. зумовила збільшення прибутку та підвищення продуктивності підприємств до 10% поряд з 2,5% у минулому році. Позитивну тенденцію також має і частка підприємств, які є лідерами в сфері впровадження цифрових технологій, зокрема, їх частка збільшилася в 3,8 рази у 2023 р. порівняно з попереднім роком [1]. Крім того, у країнах світу відбувається постійний ріст сектору ІКТ-технологій, який за темпами випереджає темпи зростання ВВП у багатьох країнах (рис. 1).

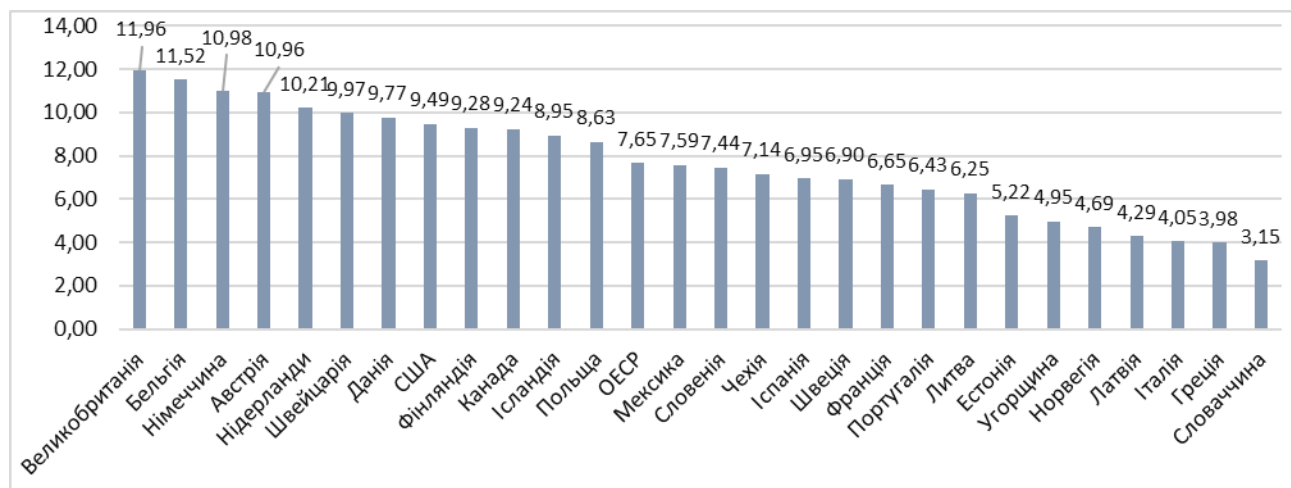


Рис. 1. Зростання сектору інформаційно-комп’ютерних технологій у країнах світу у 2023 р. [1]

Цифровізація сприяє отриманню підприємствами і країнами порівняльних переваг, побудові нових бізнес-моделей, формуванню нових ринків товарів і послуг, розширенню інновацій, економічному зростанню та розвитку, зниженню витрат і часу на виконання транзакцій, широкому використанню інформаційних

ресурсів і цифрового середовища в усіх сферах суспільного життя.

Результати аналізу основних рейтингів і показників цифрової активності у 2022-2024 рр. свідчить про те, що найбільшими лідерами в сфері цифровізації є такі країни як Сінгапур, Швейцарія, Китай, Фінляндія, США, Гонконг, Японія, причому ці країни входять до топ-10 країн в усіх світових рейтингах. Так, за показниками IMD Digital Competitiveness та Global Innovation Index у 2024 році найбільш розвинуеною країною є Сінгапур, а за Індексом цифрової економіки та суспільства DESI(EU) у 2022 році лідером виступає Фінляндія.

Цифровізація сприяє підвищенню рівня автоматизації виробництва товарів і послуг на всіх її етапах, більш раціональному використанню економічних ресурсів, розширенню екологічного компонента в діяльності підприємств, створенню нових торговельних майданчиків для бізнесу, зменшенню часу на обмін інформацією, ділові перемовини і підписання договорів, комунікації з партнерами і клієнтами, обумовлюють підвищення ефективності інвестиційних проєктів, сприяють розвитку підприємств на нові технологічні основи.

Це у свою чергу вимагає формування сприятливих умов для цифровізації бізнес-середовища. Серед таких умов необхідно назвати створення на законодавчому рівні прозорого правового поля і стимулів до впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій в освіті і бізнесі, підготовки висококваліфікованих фахівців, що володіють цифровими знаннями і навичками, збільшення цифрових платформ для потреб підприємців, кожної людини, цифрових сервісів для надання державних послуг, розширення цифрової інфраструктури та збільшення її потужностей, посилення кібербезпеки та захисту даних підприємств і населення.

Саме у таких напрямках і розвиваються країни-лідери в сфері цифровізації, які не тільки стимулюють і фінансують дослідження, розробку, розповсюдження нових ІКТ-технологій, але і впроваджують інвестиційні стимули у цій галузі для підприємств, які їх створюють і використовують. Одночасно з цим дані трансформації в Україні гальмуються війною, обмеженими фінансовими можливостями та небезпеками для життя і здоров'я людей, необхідністю забезпечення принаймні простого виживання бізнес-сектору України.

Основними «магнітами» і напрямками для цифрових змін провідні країни світу обирають розвиток у бізнес-секторі штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейн-технологій, розширення Інтернет-мережі 5G, впровадження віртуальних технологій, розвитку єдиних цифрових ринків та доступу до цифрової інформації, широке використання хмарного середовища, широке застосування електронних розрахунків і мобільних додатків, формування потужних цифрових телекомунікаційних систем.

Уряди цих країн реалізують політику контролю за безпекою у цифровому просторі, збереженням персональної і корпоративної інформації, підтримки

стартапів, пов'язаних із цифровізацією, ведуть постійну боротьбу з шахрайством, порушенням прав людини у цифровому середовищі, впроваджують відповідне законодавство та обмеження. Враховуючи зазначене, з метою розширення процесу цифровізації у бізнес-середовищі потрібно реалізувати заходи як на рівні самих підприємств, так і на рівні держави.

Держава передусім повинна створити сприятливі умови для цифровізації бізнесу на інституційному рівні. Підприємства ж повинні застосовувати діджитал-технології для виробничих і бізнес-процесів, нові методи виробництва і реалізації товарів і послуг, що засновані на ІКТ та роботизації, системи захисту інформації та проведення платежів, здійснювати навчання цифровим навичкам персоналу, створювати цифрову інфраструктуру, в якій кожен елемент бізнес-діяльності є інтегрованим у загальний процес.

### **Список використаної літератури:**

1. KPMG global tech report 2023. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/kpmg-global-tech-report-2023.html>.

**Тараба В. С.,**  
**аспірант кафедри фінансів,**  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

## **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО БЕЗГОТІВКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Зростання частки безготівкових платежів як за сумою транзакцій, так і за їх кількістю, та поступовий перехід до безготівкової економіки є загальносвітовим трендом, який не оминув Україну. Зокрема поступовий перехід до безготівкової економіки враховується і вважається сприятливим результатом при визначенні пріоритетних напрямів діяльності Національного банку України [1]. Поширення безготівкових розрахунків сприяє зменшенню тіньової частки економіки, ускладнює процеси уникнення оподаткування та відмивання коштів, посилює прозорість та захищеність платежів [2]. Розглянемо основні тенденції, пов'язані з безготівковими платежами в Україні:

1. Зростання частки безготівкових розрахунків. Тренд є стійким протягом останніх років попри повномасштабне вторгнення [3]. Окремо слід виділити зростання популярності безконтактних способів оплати [4]. Варто також зазначити важливу відмінність між доступними варіантами платіжних карток, поширеність яких є важливою умовою для поширення безготівкових розрахунків: в той час як в

західних країнах доступними є дебетові, кредитні, та передплачені (prepaid) картки, в Україні станом на зараз недоступні анонімні платіжні картки, зокрема передплачені картки, хоча раніше вони були на ринку [5]. Втім, враховуючи ризики шахрайства з використанням таких карток, вважаємо такі обмеження та вимоги виправданими.

2. Пришвидшення безготівкових переказів та спрощення для клієнтів процедури ініціювання безготівкових переказів. Ця тенденція зумовлена як запитом з боку клієнтів сервісів, так й ініціативою регулятора та впровадженням стандарту ISO 20022 [6]. Зокрема з грудня 2024 року з переходом на нову версію СЕП став доступним функціонал миттєвих переказів СЕП [7].

3. Зростання популярності цифрових валют, зокрема криптовалют. Це відбувається попри слабку регульованість ринку та підвищені підозри з боку фінансового моніторингу банків до таких операцій. Наприклад, український банк АТ «ЮНЕКС БАНК» в партнерстві з Weld Money пропонує клієнтами відкриття «криптокартки weld card» (хоча попри назву, розрахунки відбуваються в гривні шляхом обміну партнером банку віртуальних активів) [8]. Окрім того, популярність цифрових валют зросла також і внаслідок посилення валютних обмежень з боку НБУ у зв'язку з війною задля запобігання непродуктивному відтоку валюти з країни та стабілізації валютного курсу. Втім, питання віртуальних активів, порядку їх використання та оподаткування все ще лишається недостатньо пропрацьованим у вітчизняному законодавстві.

4. Активний перехід банків на дистанційну модель обслуговування клієнтів призводить до спрощення процедури відкриття рахунків та покращує клієнтський досвід, що в свою чергу надає можливості для більшої кількості громадян використовувати безготівкові способи оплати та безготівкові Р2Р перекази. Це стосується як відкриття та онбордингу нових клієнтів, так і подальшої комунікації з банком, приміром надання пояснень, підтверджуючих документів тощо.

5. Зростання залучення клієнтів банків до шахрайських мереж «дропів» (грошових мулів). Так, за даними ЄМА кількість ідентифікованих грошових мулів зросла на 202% у 2022 році (з 1850 до 3734) та на 290% у 2023 році (з 3734 до 10820 ідентифікованих випадків). [9]. Проблема набула такого масштабу, що регулятор змушений вводити додаткові обмеження, зокрема тимчасові ліміти на суми переказів [10]. Також борються з проблемою і банки, враховуючи специфіку таких мереж (використання клієнтської мережі різних банків), посилюються міжбанківська співпраця, цьому сприяють як нещодавній Меморандум про забезпечення прозорості функціонування ринку платіжних послуг [11], так і використання ЄМА AntiFraud HUB, що включає в себе кілька сервісів для верифікацій та перевірок операцій [12]. Вважаємо перспективними методами для раннього виявлення «дропів» та боротьби з ними також методи мережевого аналізу (зокрема графову аналітику).

## Список використаної літератури:

1. НБУ. Cashless economy. Київ, 26 квітня 2016. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Cashless\\_economy\\_NBU\\_2016-04-26\\_pr.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Cashless_economy_NBU_2016-04-26_pr.pdf)
2. Бітнер І. В., В'язовий С. М. Визначення перспективних напрямків вдосконалення безготівкових розрахунків та їх стандартизація для українського ринку платежів. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, № 1(4), 2022. С. 63-70. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-06>.
3. НБУ. Картковий ринок за дев'ять місяців 2024 року. URL: <https://surl.li/mjhynu>.
4. Орлик О. В., Гострик О. М. Аналіз ринку безготівкових розрахунків в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*. №1-2 (314-315), 2024. С. 34-41. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-34-41>.
5. Ощадбанк. Повідомлення про припинення з 13.03.2021 року випуску електронних грошей. URL: <https://surl.li/kwnhjt>.
6. НБУ. Миттєві платежі. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/ips>.
7. НБУ. З 01 грудня 2024 року в Україні запрацювала нова версія СЕП з функціональністю миттєвих переказів. URL: <https://surl.li/xwgeya>.
8. Unex Bank. Перша криптокартка в Україні: Unex Bank разом з Mastercard та Weld Money запустили платіжну картку для розрахунків криптовалютою. URL: <https://tinyurl.com/3kwv2v2w>.
9. Український медіа-центр. Підсумки платіжного шахрайства у 2023 році в Україні. URL: <http://surl.li/ivjtwi>.
10. НБУ. Тимчасовий ліміт на суму переказів з «карти на карту» запобігатиме використанню платіжної інфраструктури в протиправних цілях. URL: <https://surl.li/kcltpp>.
11. НБУ. Українські банки за координації банківських асоціацій підписали Меморандум про забезпечення прозорості функціонування ринку платіжних послуг. URL: <https://surl.li/gwfncp>.
12. Українська міжбанківська асоціація членів платіжних систем ЄМА. ЕМА Anti Fraud Hub. URL: <https://www.ema.com.ua/business/antifraud-hub/>.

**Тараба В. С.,**

**аспірант кафедри фінансів,**

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

## **БОРОТЬБА З ПРОТИПРАВНИМ ВИКОРИСТАННЯМ ПЛАТІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ**

Окрім очевидних переваг від зростання поширеності безготівкових розрахунків, цифровізації фінансових процесів, спрощення використання фінансових сервісів для економіки в цілому та окремо взятих користувачів фінансових сервісів, характерним є також виникнення специфічних ризиків та загроз. Одним з таких ризиків є протиправне використання платіжної інфраструктури для злочинних цілей (фінансування тероризму, відмивання

коштів, шахрайські операції тощо). Останніми роками в Україні значно збільшилися масштаби використання платіжної інфраструктури організованими мережами «дропів» (грошових мулів), за визначенням НБУ дропами є «люди, які за оплату передають реквізити та дані своїх карткових рахунків у користування третім особам», а ці рахунки в свою чергу використовуються для протизаконних цілей [1]. За оцінками регулятора загальна сума коштів, яка проходить через дропів, становить приблизно 200 мільярдів грн за рік, а кількість вже виявлених та заблокованих дропів за перші 8 місяців 2024 року перевищує 80 тисяч [1].

Заходи, які запроваджені НБУ та банками для боротьби з дропами передбачають посилення міжбанківської співпраці та суттєве зменшення суми лімітів на операції для клієнтів залежно від рівня ризику, створення міжбанківського реєстру дропів [2], тимчасовий ліміт на P2P перекази [1].

Враховуючи масштаби та поширеність таких мереж, актуальним є використання сучасних підходів до аналізу шахрайських мереж та, за можливості, повна або часткова автоматизація процесу побудови мереж та їх аналізу. Мережевий аналіз, що базується на теорії графів, є ефективним інструментом для виявлення та аналізу мереж різноманітної природи (приміром, для аналізу російських мереж для обходження міжнародних санкцій, як показано в дослідженні [3], або для теоретичного та практичного аналізу мереж, які використовують платіжну інфраструктуру для відмивання коштів [4-6])

У контексті виявлення та аналізу мереж дропів можемо, скориставшись визначенням неорієнтовного графа  $G$  як кортежа з двох множин  $V$  та  $E$ :

$$G: (V, E), V \neq \emptyset, E \subset V \times V, E = E^{-1}$$

де  $V$  – непуста множина вершин,  $E$  – множина неупорядкованих пар вершин (ребер), підмножину клієнтів банку використати для позначення вершин графа, а зв'язки між ними (тут можливі різні варіанти: зв'язки за переказами, за телефонами, за девайсами, географічні тощо) як ребра графа, і потім використовуючи методи мережевого аналізу виконувати подальший аналіз.

На зображенні нижче продемонстровано приклад такої візуалізації, де вершинам неорієнтованого графа відповідають умовні клієнти ( $K1, K2, \dots, K18$ ), а ребрам графа – перекази коштів ( $P1, P2, \dots, P19$ ). Аналогічний спосіб представлення даних може використовуватися банками для виявлення та аналізу мереж клієнтів, що здійснюють підозрілі або високоризикові операції.



|    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 2  | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 3  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 4  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 5  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 6  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 7  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 8  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 9  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 14 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  |

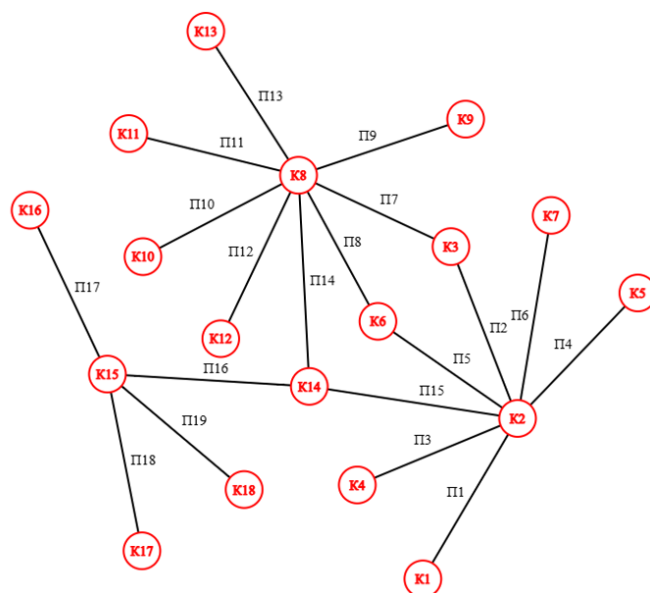


Рис. 1. Матриця суміжності та візуалізація графа.

Джерело: побудовано автором з використанням [7].

Важливими характеристиками мережі є цільність мережі, ступінь централізації мережі, кількість учасників мережі (еквівалентно кількості вершин для неорієнтованого графа та кількості вузлів для орграфа), ступені центральності окремих елементів мережі. Вузли з вищим ступенем центральності та кінцеві отримувачі коштів можуть розглядатися як організатори або ключові учасники шахрайських схем. Окрім мережевого аналізу, перспективним є використання моделей машинного навчання для оцінки ймовірності того, що клієнт є учасником мережі дропів. Окремо варто зосередитися на потенційних наслідках для дропів, які часто не усвідомлюють всі можливі наслідки, тому окрім виявлення та аналізу таких мереж важливим є також підвищення рівня фінансової грамотності та обізнаності стосовно наслідків від участі в подібних шахрайських мережах.

### Список використаної літератури:

1. НБУ. Тимчасовий ліміт на суму переказів з «карти на карту» запобігатиме використанню платіжної інфраструктури в протиправних цілях. URL: <https://surl.li/mynvri>.
2. НБУ. Українські банки за координації банківських асоціацій підписали Меморандум про забезпечення прозорості функціонування ринку платіжних послуг. URL: <https://surl.li/zmxykb>.
3. KSE. Невидимі зв'язки: характеристики мереж, які обходять міжнародні санкції. Студент: Стеблівський Р.Є., науковий керівник: канд. політичних наук, Гомза І.А. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/08/Steblivskii--Diplom.pdf>.
4. Li, X., Liu, S., Li, Z., Han, X., Shi, C., Hooi, B., Huang, H., & Cheng, X. (2020). FlowScope: Spotting Money Laundering Based on Graphs. Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence, 34(04), 4731-4738. DOI: <https://doi.org/10.1609/aaai.v34i04.590>.

5. Akartuna, E.A., Johnson, S.D. & Thornton, A. A Holistic Network Analysis of the Money Laundering Threat Landscape: Assessing Criminal Typologies, Resilience and Implications for Disruption. J Quant Criminol (2024). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10940-024-09594-3>.

6. Грабчук І. Л., Кусяк Д. М., Макуха Р. С. Цифрові інструменти в боротьбі з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму: основні характеристики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. № 47, 2023. С. 21-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-4>.

7. CS Academy – Graph Editor. URL: [https://csacademy.com/app/graph\\_editor/](https://csacademy.com/app/graph_editor/).

**Ульянченко Н. В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,**

*Національний технічний університет «Харківський Політехнічний Інститут»,  
м. Харків*

**Бездробний С. П.,  
магістр,**

*Національний технічний університет «Харківський Політехнічний Інститут»,  
м. Харків*

## **ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА З ОНЛАЙН-ОСВІТИ «COURSERA, INC.»**

Використання ефективних бізнес-моделей у підприємництві дозволяє компаніям розуміти свою позицію на ринку, своєчасно реагувати на зміни в середовищі, спрощувати процес стратегічного планування розподілу ресурсів та запобіганню ризикам. Це в свою чергу обумовлює значущість критеріїв оцінки та вдосконалення бізнес-моделей підприємств, які були розглянуті на прикладі «COURSERA, INC.» – глобальної платформи онлайн-навчання, що працює посередником між викладачами і студентами, надаючи інструменти для дистанційного навчання через цифрові технології.

Для оцінки бізнес-моделі «COURSERA, INC.» потребує опису та аналізу, щоб мати уявлення про те, які складові найбільше впливатимуть на діяльність. Для цього було вирішено обрати методи, запропоновані різними групами науковців та практикуючих бізнесменів, такі як: «Multi-Sided Platform», «Business Ecosystem Model», «Subscription-Based Model», а також «Business Model Canvas» [1-4]. Ці підходи описують різні аспекти бізнесу, зокрема процес створення цінності, механізми взаємодії зі споживачами та джерела доходів, забезпечуючи ефективність у формуванні стратегій для міжнародних підприємств. Після дослідження цих методів, в результаті чого кращою для відображення усіх бізнес-процесів обрана модель «Canvas» (рис. 1), були визначені головні критерії оцінки

ефективності бізнес-моделі для «COURSERA, INC.», а також подібних йому підприємств у галузі комерційної онлайн-освіти:

- 1) Гнучкість та адаптивність до змін на ринку;
- 2) Інноваційність та масштабованість моделі;
- 3) Оптимізованість, рентабельність та фінансова стабільність діяльності;
- 4) Зниження залежності або створення нових партнерств;
- 5) Формування додаткової або розширення існуючої ціннісної пропозиції.

### THE BUSINESS MODEL CANVAS



Рис. 1. Canvas бізнес-модель підприємства Coursera

Слідуючи вищезазначеним критеріям, можна зробити висновок, що бізнес-модель компанії «COURSERA, INC.» хоча і є ефективною, але містить у собі фактори ризику, які у майбутньому можуть завадити у розширенні діяльності та подальшому розвитку. До них можна віднести такі фактори, як висока конкуренція, постійна необхідність довгострокового розвитку продукції та оптимізація операційної діяльності. На нашу думку, вдосконалена бізнес-модель пропонує вирішення перелічених проблем, та орієнтується на пропозицію нової цінності (рис. 2).

## THE BUSINESS MODEL CANVAS

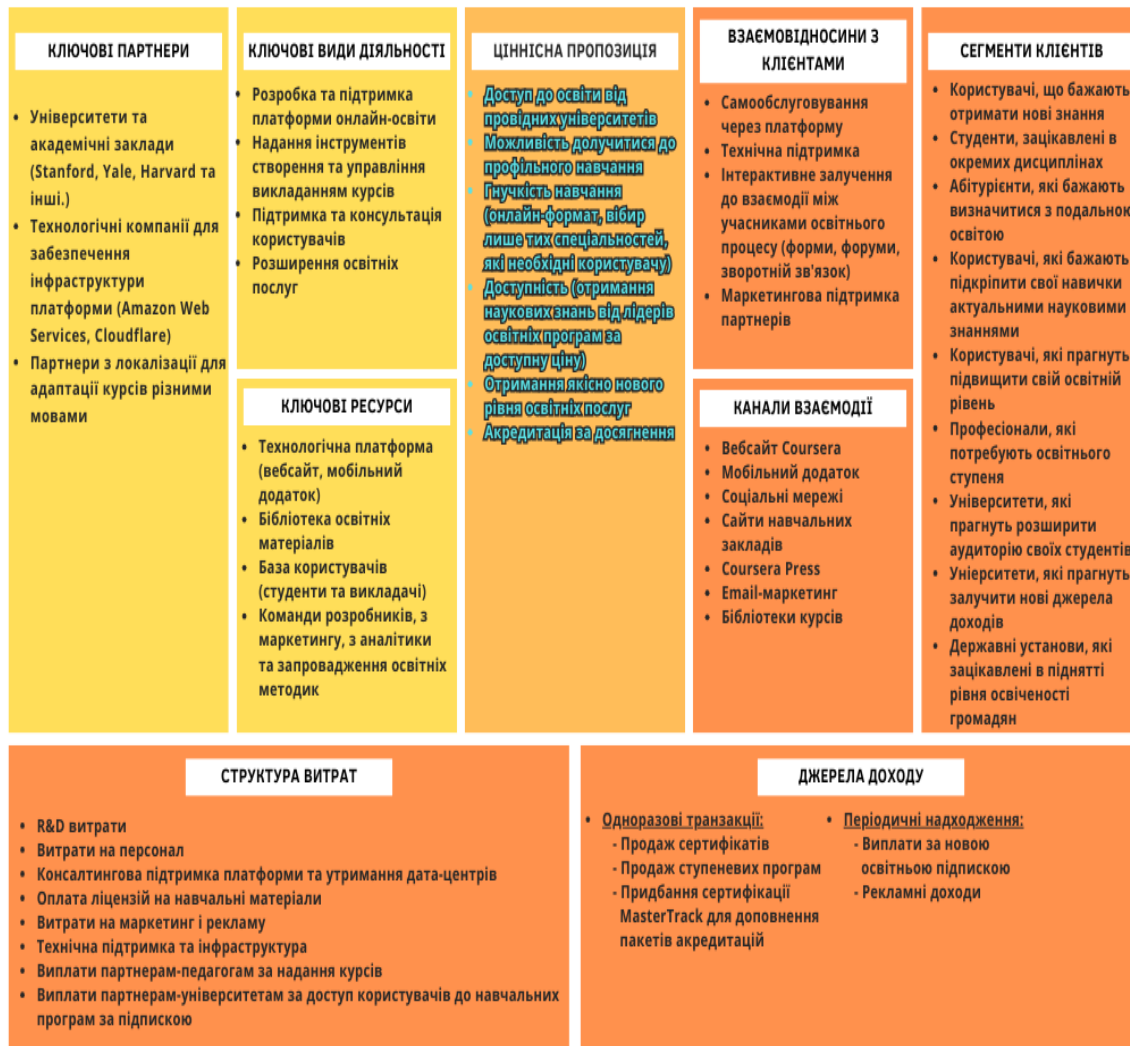


Рис. 2. Оновлена Canvas бізнес-модель підприємства Coursera

Вдосконалена бізнес-модель базується на принципах співпраці з університетами, що дозволить надавати доступ до вже існуючих програм і матеріалів ступеневої освіти широкій аудиторії, моделі підписки та системі акредитації отриманих знань на курсах. На нашу думку, запропоновані критерії оцінки ефективності бізнес-моделі Coursera та шляхи її оновлення можуть бути використані для розробки стратегій зміцнення власних позицій на ринку та забезпечення довгострокового зростання міжнародних підприємств з галузі онлайн-навчання.

## Список використаної літератури:

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, 2010. 288 p.
2. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol 86 (12). P. 50-59.
3. Hagiu A., Wright J. Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*. 2015. Vol 43. P. 162-174.
4. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1999. Vol 71 (3). P. 75-86.

**Чернов В. В.,**

*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДАПТИВНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Цифрові технології трансформують всі аспекти бізнесу, і ресторанний сектор не є винятком. В умовах високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища для ресторанних підприємств необхідно розробляти та впроваджувати адаптивні стратегії, що ґрунтуються на цифрових рішеннях. Цифрова когерентність бізнес-середовища означає інтеграцію різноманітних технологічних рішень для забезпечення узгодженості та ефективності бізнес-процесів. У такому середовищі адаптивне управління стає запорукою стабільного розвитку та інноваційного підходу до управління ресторанными компаніями.

Адаптивне управління передбачає здатність ресторанного бізнесу швидко реагувати на зміни, інноваційно налаштовуючи стратегії на основі зовнішніх та внутрішніх чинників.

Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати управлінські процеси, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність операційної діяльності.

Як зазначено в праці [1], використання сучасних комп'ютерних та інформаційних систем є найбільш важливою умовою ефективного функціонування підприємств у цифровій економіці.

Сучасні ресторани активно впроваджують онлайн-платформи та мобільні додатки для прийому замовлень, що розширює клієнтську базу та підвищує лояльність споживачів. Автори праці [2] підкреслюють, що інновації в управлінні готельно-ресторанним бізнесом є економічно доцільними та ефективними за

умови, якщо вони приносять додаткові доходи та забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Штучний інтелект та аналіз великих даних допомагають ресторанам аналізувати споживчі вподобання, прогнозувати попит та оптимізувати запаси продуктів. Лебідь О. В. зазначає, що цифрові технології розглядаються як головний продуктивний ресурс, який сприяє зростанню благополуччя суспільства [1].

Використання роботизованих систем для прийому замовлень, приготування їжі та обслуговування клієнтів дозволяє зменшити витрати на персонал та підвищити якість обслуговування. Як зазначено в праці [2], інновації в управлінні готельно-ресторанним бізнесом забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Цифровий маркетинг та просування у соціальних мережах є важливими інструментами для залучення клієнтів та підтримки їхньої лояльності. Використання таргетованої реклами та аналітики соціальних мереж допомагає визначити ефективні маркетингові стратегії та підвищити впізнаваність бренду.

Подальший розвиток цифрових технологій та інновацій в ресторанному бізнесі обіцяє ще більшу гнучкість і ефективність у управлінні. У майбутньому ресторанні компанії, які зможуть інтегрувати новітні технології і адаптувати свої стратегії до змін у бізнес-середовищі, зможуть зберігати конкурентоспроможність і досягати стійкого розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація та адаптивне управління є необхідними для забезпечення сталого розвитку ресторанного бізнесу. Інтеграція новітніх технологій в управлінські практики сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню якості обслуговування та покращенню взаємодії з клієнтами. Адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни є запорукою успіху в умовах цифрової економіки.

### **Список використаної літератури:**

1. Лебідь О.В. (2023). Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>.
2. Василенко О.В., Прибисько О.В. (2021). Перспективні інновації в управлінні готельно-ресторанним і туристичним бізнесом як інструмент популяризації нематеріальної культурної спадщини. Tourlib. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/vasylenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/vasylenko.htm).

**Чобіток В. І., д.е.н., професор,**  
**в.о. завідувача кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна м. Харків**

**Костюк Н. О.,**  
**здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**  
**кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна м. Харків**

## **ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВАЛЮТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ**

Головна мета нововведень, які пов'язані з виникненням та активним розвитком цифрової валюти у світі полягає в підвищенні ефективності платіжних операцій у порівнянні з традиційними методами. Цифрова валюта виникла як відповідь на стрімкий розвиток технологій і необхідність удосконалення глобальних фінансових систем.

Еволюція криптовалют пройшла кілька ключових етапів, кожен з яких мав значний вплив на їх популярність та розвиток. Історія виникнення цифрової валюти бере свій початок із концепції електронної грошової системи, розробленої наприкінці ХХ століття. Першою спробою створення цифрових грошей була система DigiCash, розроблена в 1989 р. Девідом Чаумом, яка пропонувала анонімні транзакції з використанням криптографічних технологій. Першою успішною криптовалютою став Bitcoin, створений у 2009 році анонімним розробником або групою розробників під псевдонімом Сатоші Накамото, що ознаменувало початок нової ери децентралізованих фінансів, які базуються на технології блокчейн [1].

Другий етап розвитку розпочався з 2013 року, коли на ринку з'явилися нові криптовалюти, такі як Ethereum, Ripple та Litecoin. Ці валюти викликали інтерес серед інвесторів, розширюючи потенціал блокчейн-технологій. Наступний період, з 2017 по 2018 рік, ознаменувався стрімким зростанням популярності Bitcoin та інших криптовалют, але також виявив їхню високу волатильність, що призвело до значних коливань цін.

Останнім етапом стало регулювання, яке почалося з 2019 року, а саме: уряди різних країн почали розробляти правові механізми для інтеграції криптовалют у свої внутрішні фінансові системи. В результаті криптовалюти стали інструментом для інституційних інвесторів, що підвищило їх стабільність і довіру [2, 3].

Цифрові валюти стали невід'ємною частиною сучасної фінансової системи, відкриваючи нові можливості трансформації глобальної економіки. Одним із головних факторів їх перспективного розвитку є зручність, швидкість та прозорість транзакцій, що забезпечуються за рахунок застосування блокчейну та інших децентралізованих технологій. На відміну від традиційних грошових систем, цифрові валюти виключають посередників, таких як банки, що знижує транзакційні витрати та робить фінансові операції доступнішими для широких мас.

Важливою тенденцією у розвитку цифрових валют є активна участь державних інститутів у створенні цифрових валют центрального банку (CBDC). Проекти, такі як цифровий юань та eNaira, демонструють прагнення країн інтегрувати цифрові валюти до національних фінансових систем. CBDC можуть підвищити ефективність державних платіжних систем, забезпечити контроль за грошовим обігом та зміцнити монетарну політику. Крім того, такі валюти можуть сприяти фінансовій інклюзії, надаючи доступ до банківських послуг у віддалених та малозабезпечених регіонах.

Розвиток цифрових валют також пов'язаний із зростанням популярності децентралізованих фінансів (DeFi). Ці системи, що працюють на основі криптовалют та смарт-контрактів, пропонують альтернативу традиційним фінансовим послугам, таким як кредитування, страхування та інвестиції. DeFi усувають необхідність у посередниках, роблячи ці послуги більш доступними та прозорими. Розвиток DeFi відкриває перспективи для нових бізнес-моделей, що базуються на децентралізації та самоорганізації учасників ринку.

Однак перспективи цифрових валют стикаються із низкою викликів. Серед них – питання регулювання, забезпечення безпеки та захист даних користувачів. Держави активно працюють над створенням законодавчих рамок, щоб мінімізувати ризики використання цифрових валют для незаконної діяльності, такої як відмивання грошей та фінансування тероризму. Також залишаються невирішеними проблеми масштабованості та енерговитратності технологій, що стримує масове поширення цифрових валют.

Отже, у перспективі цифрові валюти можуть стати основою глобальної фінансової системи, інтегруючи передові технології, такі як штучний інтелект та Інтернет речей. Вони здатні прискорити міжнародні розрахунки, зміцнити довіру у глобальній торгівлі та знизити фінансові бар'єри для країн, що розвиваються. Отже, розвиток цифрових валют як розширює можливості економічної трансформації, а й задає нові напрями для глобальної економіки, створені задля підвищення її стійкості та інклюзивності.



## Список використаної літератури:

1. Орехов М. О., Орехова Т. В. Цифрові валюти у світовій фінансовій системі: переваги, недоліки, ризики, регулювання. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 27-42. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.3>.
2. Олійник А., Денкова І. Криптовалюти як новий інструмент на міжнародних фінансових ринках: можливості та виклики для глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-11>.
3. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 2021. P. 97-104. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>.

**Чобіток І.О., к.е.н.,**  
**старший викладач кафедри економіки та менеджменту,**  
**ННІ «Українська інженерно- педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування системи цінностей на підприємстві потребує інноваційних підходів, оскільки в сучасних умовах господарювання цінності стають не лише частиною корпоративної культури, а й стратегічним ресурсом, що впливає на ефективність розвитку підприємств. Наукові дослідження показують, що успішні підприємства вибудовують свої цінності навколо інновацій, стійкості та орієнтації на довгострокові перспективи, що дозволяє їм адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища, яке швидко трансформується. Таким чином, інноваційні підходи до формування системи цінностей стають основою модернізації управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні ринки вимагають від організацій запровадження нових підходів до управління, виробництва інноваційних продуктів та швидкого реагування на зміни. Інноваційна система цінностей дозволяє вибудовувати культуру, де основний акцент робиться на креативність, гнучкість та орієнтацію на довгостроковий успіх, що впливає на економічні показники підприємств.

Одним із ключових інноваційних підходів є інтеграція цифрових технологій у процес формування цінностей. Використання сучасних комунікаційних платформ, внутрішніх соціальних мереж та цифрових інструментів для навчання співробітників сприяє поширенню єдиних ціннісних орієнтирів, підвищуючи рівень залучення персоналу. Такий підхід також дозволяє забезпечити прозорість

процесів управління, що зміцнює довіру співробітників до підприємства та сприяє формуванню відкритої та інноваційної корпоративної культури [1-3].

Іншим важливим аспектом є впровадження принципів сталого розвитку на систему корпоративних цінностей. Наукові роботи в галузі сталого розвитку підкреслюють, що підприємства, які інтегрують екологічну відповідальність та соціальний вплив у свої цінності, успішніше реагують на виклики глобалізації.

Інноваційні підходи також включають персоналізацію ціннісної системи через використання даних про очікування та мотивацію співробітників. Дослідження у сфері психології управління показують, що адаптація цінностей підприємств під інтереси різних груп персоналу сприяє підвищенню продуктивності. Цей підхід ґрунтується на аналізі великих даних та застосуванні штучного інтелекту, що дозволяє ефективно розробляти ініціативи, які враховують індивідуальні та групові переваги.

Впровадження інноваційної системи цінностей сприяє збільшенню ефективності роботи співробітників за рахунок розвитку корпоративної культури, заснованої на заохоченні ідей, професійного зростання та відкритого обміну знаннями. Підприємства, які створюють такі умови, збільшують рівень залученості та лояльності співробітників, що знижує витрати на плинність кадрів, навчання та адаптацію нових працівників, що формує стійку основу до створення додаткової вартості.

Крім того, наявність інноваційної системи цінностей підвищує привабливість підприємства для інвесторів та партнерів. Підприємства, які демонструють прихильність до інновацій, сталого розвитку та соціальної відповідальності, сприймаються як більш надійні та перспективні, що сприяє залученню зовнішнього капіталу, встановленню стратегічних партнерств та розширенню можливостей для довгострокового економічного зростання.

Цифровізація виступає потужним інструментом трансформації систем управління та організаційної культури, граючи ключову роль у формуванні системи цінностей на підприємстві. Сучасні дослідження наголошують, що впровадження цифрових технологій сприяє не тільки підвищенню ефективності бізнес-процесів, а й створенню єдиного ціннісного простору, що поєднує співробітників та керівництво.

Одним із найважливіших аспектів впливу цифровізації є можливість трансляції та підтримки корпоративних цінностей через цифрові платформи. Інструменти для внутрішніх комунікацій сприяють поширенню та зміцненню цінностей, таких як командна робота, відповідальність та орієнтація на результат. Крім того, автоматизація процесів дозволяє мінімізувати бюрократію, посилюючи цінності оперативності та ефективності.

Цифровізація виступає каталізатором змін у формуванні системи цінностей на підприємстві, надаючи інструменти для більш глибокого аналізу, ефективної

взаємодії та впровадження інновацій. Її роль полягає не тільки у підвищенні продуктивності, а й у формуванні стійкої та орієнтованої на розвиток корпоративної культури. Це робить цифровізацію важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах глобальних змін.

Таким чином, інноваційні підходи до формування системи цінностей на підприємстві спираються на використання цифрових технологій, орієнтацію на сталий розвиток та адаптацію під очікування персоналу. Ці методи дозволяють підприємствам як поліпшувати внутрішні процеси, а й зміцнювати свої позиції над ринком. Наукова значущість цих підходів полягає у їх здатності синхронізувати економічні та соціальні цілі, забезпечуючи сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

### **Список використаної літератури:**

1. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 2021. P. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>.
2. Чобіток І.О. Вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств: міжнародний досвід. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4 (80). С. 161-169.
3. Чобіток І.О. Науково-теоретичні підходи до формування ефективних інноваційних механізмів управління підприємствами. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2023. Випуск 31 (2). С. 273-281.

**Чуйко М. М., к.т.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

### **ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ ТОВАРІВ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ**

На сьогодні автоматизація митного оформлення та експертизи товарів є важливим пріоритетним напрямом для Європейського Союзу, що має значний вплив на українських експортерів та бізнес в цілому. Використання інформаційних технологій сприяє спрощенню та прискоренню процесів, пов'язаних з переміщенням товарів через митний кордон ЄС.

Автоматизація зменшує потребу в паперових документах та особистому контакті з митними органами, що значно прискорює процес митного оформлення, дозволяє українським експортерам швидше доставляти товари до ЄС та зменшує час простою на кордоні. Також зменшуються адміністративні витрати, пов'язані з митним оформленням, як для експортерів, так і для митних органів. Це, в свою чергу, може призвести до зниження цін на товари та підвищення конкурентоспроможності українських експортерів на ринку ЄС [1].

Автоматизовані системи забезпечують більшу прозорість митних процедур, що зменшує можливості для корупції та зловживань та створює більш рівні умови для всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності. Автоматизовані системи дозволяють також ефективніше обмінюватися інформацією між митними органами різних країн, що сприяє боротьбі з контрабандою та іншими порушеннями митного законодавства.

Наприклад, ЄС активно використовує систему управління ризиками RMS (Risk Management System) для автоматичного аналізу декларацій та виявлення ризикових операцій. Єдине вікно ЄС для митних служб спрямоване на створення єдиної платформи для обміну інформацією між митними органами та іншими державними установами. Електронна митниця ЄС забезпечує повний перехід на електронний документообіг в митній сфері. Впровадження автоматизованих систем в Україні наближає українську митну систему до стандартів ЄС, що сприяє інтеграції України в європейський економічний простір [2].

Для того, щоб скористатися перевагами автоматизації, українським експортерам необхідно інвестувати в відповідні інформаційні технології та програмне забезпечення. Впровадження автоматизованих систем вимагає від працівників митних органів та експортерів нових знань та навичок, тому необхідно забезпечити відповідне навчання та перекваліфікацію персоналу. Важливим є забезпечити сумісність українських автоматизованих систем з системами, що використовуються в ЄС, для безперешкодного обміну інформацією.

Отже, спрощення та прискорення митних процедур сприяє збільшенню експортних можливостей для українського бізнесу. Цифровізація дозволяє оптимізувати логістичні процеси та зменшити витрати на транспортування та зберігання товарів. А завдяки зниженню витрат та прискоренню доставки товарів, український бізнес стає більш конкурентоспроможним на ринку ЄС.

Незважаючи на значні переваги, впровадження автоматизації в митній сфері також стикається з певними викликами, такими як необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Проте, перспективи автоматизації митного оформлення та експертизи товарів є дуже оптимістичними. Подальший розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, дозволить

створити більш ефективну, безпечну та прозору систему митного контролю, що сприятиме розвитку міжнародної торгівлі та економічному зростанню.

Таким чином, цифровізація митного оформлення та експертизи товарів в ЄС є позитивним трендом, який відкриває нові можливості для українських експортерів та сприяє розвитку українського бізнесу. Для України, яка прагне до інтеграції з ЄС, важливо враховувати ці тенденції та активно впроваджувати цифрові технології в митну сферу. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність українського бізнесу та спростити торгівлю з країнами ЄС.

### **Список використаної літератури:**

1. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 30-34.
2. Україна та ЄС: як модернізація митних ІТ-систем сприятиме євроінтеграції. URL: <https://surl.li/sbzafj>.

***Шкуренко О. В., д.е.н., професор,  
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ***

***Скапровська О. О.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ***

## **СМАРТ-ЛОГІСТИКА ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

В Україні внаслідок повномасштабного вторгнення РФ змінилась соціально-економічна ситуація, виникла криза, що змінило бізнес-середовище та змусило суб'єктів підприємницької діяльності зосередитися на економії та максимально раціональному використанні ресурсів. Актуалізації набуває проблематика щодо впровадження нової концепції для оптимізації бізнес-процесів підприємств. Такою є саме смарт-логістика, реалізація якої дозволить створювати нові логістичні ланки у існуючому логістичному ланцюзі.

Термін «Смарт-Логістика» з'явився в середині 2010-х років, і став похідною або об'єднуючою темою розробок, інновацій і технологій, які створили концепцію Smart-City [1]. Практика застосування принципів смарт реалізується у створенні розумних міст. Зокрема застосовуються розумні технології як Smart Energy, Smart Transport, Smart Building. Щодо сфери логістики та оптимізації ланцюгів

постачання, то інноваційні технологічні рішення полягають в автоматизації бізнес-процесів, у використанні інтернет речей, аналітичних систем та великих даних, технології штучного інтелекту та машинного навчання, системи кібербезпеки, блокчейну, роботизації, мобільних рішень та системи обслуговування. Наприклад, у автоматичних процесах впорядкування принтери з мітками баркоду працюють безпосередньо з роботами або AGV, щоб автоматично друкувати мітки для вихідних завантажень, забезпечуючи точні деталі транспорту. Це зменшує ручну роботу і покращує операційну точність. Компанії, такі як DHL і UPS, використовують інтернет речей та великі дані для передбачення попиту клієнтів і оптимізації планування маршрутів [2]. Застосування концепції смарт-логістики має певні переваги для підприємств. Завдяки оптимізації маршрутів, мінімізації витрат на транспортування та зменшення часу доставки, підприємства можуть значно підвищити ефективність своїх логістичних процесів. Смарт-логістика забезпечує більш високу прозорість та відстежуваність всіх операцій, що сприяє зменшенню помилок та втрат, при цьому також відбувається швидка адаптація до змін у попиті. Також використання новітніх технологій дозволяє зменшити витрати на ручну працю, операційні витрати та покращити управління запасами та в цілому пі підвищити ефективність бізнес-процесів підприємства.

Слід зазначити, що існує певний взаємозв'язок між цифровою когерентністю та смарт-логістикою. Смарт-логістика та цифрова когерентність мають багато точок дотику, адже обидва явища спрямовані на оптимізацію та підвищення ефективності бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій. Цифрова когерентність бізнес-середовища передбачає узгоджене та гармонійне функціонування всіх цифрових компонентів та бізнес-процесів на підприємстві. Це включає інтеграцію систем, даних, технологій та процесів з метою забезпечення єдиного, ефективного та адаптивного бізнесу. Результатом при цьому є злагоджена робота підрозділів підприємства через використання спільних даних та технологій, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності бізнес-процесів.

Отже, смарт-логістика та цифрова когерентність спрямовані на створення більш ефективного, адаптивного та прозорого бізнес-середовища, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність в сучасному швидко змінюваному світі.

### **Список використаної літератури:**

1. Що таке «Смарт-Логістика» і звідки вона взялася. URL: <https://surl.li/womedv>.
2. Розумна логістика: інновації в автоматизації, тривалості та доставці. URL: <https://surl.li/nsiiri>.

**Янчак Ю. О.,**  
*асистент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

**Воробйов А. М.,**  
*фахівець Центру позаосвітньої діяльності,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Умови глобалізації, стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифровізації економічних процесів зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації бізнесу. У цьому контексті цифрові екосистеми виступають не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й ключовим чинником трансформації бізнес-моделей підприємств.

Цифрова екосистема – це цифрова інноваційна платформа, яка забезпечує середовище для новаторів для випробування ідей та втілення цифрових рішень на основі спільних домовленостей [1]. Основні елементи та види цифрових екосистем представлено на рис. 1.



Рис. 1. Основні елементи цифрових екосистем

Інтеграція передових технологій у бізнес-процеси дозволяє значно підвищити ефективність, забезпечити конкурентоспроможність і відповідність сучасним вимогам ринку. Авторами праці [2] було виділено інструменти цифрової економіки, серед яких Інтернет речей (IoT), машинне навчання (ML), хмарні технології, штучний інтелект (AI), аналітика даних та big data, цифрові платформи. Інтеграція зазначених технологій у цифрові екосистеми створює фундамент для розвитку інноваційних бізнес-моделей, підвищення ефективності та стійкості підприємств у світі, що постійно змінюється. Кожна з цих технологій дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг, покращувати взаємодію з клієнтами і оптимізувати операційні процеси, що є необхідними для успіху в умовах цифровізації.

Цифрова трансформація підприємств є складним і багатогранним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та стратегічні зміни, спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу в умовах динамічного розвитку цифрової економіки. Основними драйверами розвитку цифрових екосистем виступають як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємств у глобальному контексті (рис. 2).



Рис. 2. Драйвери розвитку цифрових екосистем



Отже, розвиток цифрових екосистем є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємств у сучасному глобалізованому світі. Крім того, цифрові екосистеми відіграють ключову роль у сучасних бізнес-моделях, надаючи підприємствам можливість адаптуватися до вимог глобального ринку і забезпечувати швидку відповідь на зміни в споживчих потребах, а їхнє впровадження дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та партнерами і створювати нові конкурентні переваги.

У найближчому майбутньому цифрові екосистеми продовжуватимуть свій розвиток, що призведе до всебічної інтеграції технологій, створення нових бізнес-моделей і зростання взаємодії між підприємствами, клієнтами та партнерами в різних секторах економіки. Технології, що наразі здаються інноваційними, стануть стандартом, а нові тренди, такі як 5G та квантові обчислення відкриватимуть нові можливості для ведення бізнесу.

### **Список використаної літератури:**

1. Каленюк, І. С., & Унінець, І. М. (2021). Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*, 49, 5-20. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.005.020>.
2. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 174-182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>.

## СЕКЦІЯ 5. РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК БАЗИС ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

*Kononenko Ya. V., PhD in Economics,  
Assistant Professor of Department of Economics and Management  
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine*

### STRATEGIC VECTOR OF BUSINESS MODEL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF CIRCULAR ECONOMY

According to statistics, by 2050 the world population, which will reach 9.6 billion, will need a planet equivalent to three Earths to provide the natural resources needed to maintain the modern rhythm of life. Accordingly, the main task of civilization today is to find tools to harmonize environmental sustainability and economic growth in modern economic conditions. With this in mind, over the past decade, the circular economy has been confidently replacing the traditional linear economy, as “ReExPro2UWI” (Fig. 1).

Resource extraction and processing → Production → Use → Waste Infinity ∞

Fig. 1. Linear economy model as “ReExPro2UWI” (*developed by the author*)

Thus, the circular economy is a tool for overcoming the accumulation of waste that cannot be recycled and that has a harmful impact on the environment, in response to increasing consumption. The circular model is associated with a strategic instrument—the EU “Green Deal”, which provides for change in all sectors aimed at achieving the strategic goal of creating a carbon-neutral space, as well as solving climate problems, saving energy and increasing its share from renewable sources.

Many enterprises in leading countries of the world, primarily the EU, have already increased their efficiency and competitiveness through the successful adaptation of infinity circular business models, as “CesAdInBiMod” (Fig. 2).

○ Strategy → Circular economy successful Adaptation → ∞ Infinity  
Business Models → Efficiency and Competitiveness ○

Fig. 2. Circular economy successful adaptation as “CesAdInBiMod” (*developed by the author*)

Despite some lagging behind world leaders, it is extremely important for Ukraine to actively participate in adapting circular principles, which will contribute to the formation of a clean environment and a fair economy. Our country has a high chance of

implementing a circular economy and relevant strategies and business models earlier than many neighboring countries, because Ukraine is the second largest supplier of organic products to the EU (over 10% of all imports), 70% of its exports of organic products are carried out to the EU. Ukraine ranks tenth in Europe in terms of the amount of land with organic status (468,000 hectares), approaching Austria, which has actually achieved the EU goal of 25% of this land. Ukraine has a lower level of carbon emissions than the EU (38% since 1990), a lower level of pesticide use, etc. Ukrainian sectoral policies are already guided by the principles of the European Green Deal, and the country's economic development vectors until 2030 also contain the main elements of its goals. At the same time, Ukraine lacks a clear strategy for green and circular development of the economy, its industries, and enterprises.

Leading developed countries of the world have long come to the conclusion and realization that excessive use of natural resources in human life can become a serious threat in the future. For this reason, countries and enterprises are now focusing on the development of a circular economy. This model involves converting waste from one production process into raw materials for another, which reduces the negative impact on the environment.

Although globalization expands markets and reduces trade barriers, it also intensifies competition. To maintain competitiveness, enterprises need to adapt to the new demands of consumers, who increasingly value environmental friendliness and social responsibility. Circular business models offer an effective solution to this problem, giving companies a significant competitive advantage in unpredictable economic conditions.

Thus, the circular economy is suggested to be studied taking into account interdisciplinarity and implementation by production industries and strategic vectors for the development of business models in green and circular economy. A circular economy, which requires systemic solutions and operates on the principle of a closed circle, will allow us to adjust the economic paradigm – to minimize waste and close the cycle in industrial ecological systems, and enterprises will be able to build strategic development vectors and demonstrate global responsibility in doing business [1-4].

*(This manuscript is carried out in terms of Project Erasmus+ : “Global sustainable production and circular economy” Nr 101175175 ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH ERASMUS-JMO-2024-MODULE).*

## References:

1. Horbal N. I., Plish I. V. Tsyrukuliarni biznes-modeli dlia staloho rozvytku ukrainskykh pidpriemstv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Seriya: "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 2021. Tom 5. № 1. S.15-29.

2. Podra O.P., Samsonenko M.S. Osoblivosti vprovadzhennya ta rozvitku tsirkulyarnoï yekonomiki v Ukraïni. *Menedzhment ta pidpriemnitstvo v Ukraïni: yetapi stanovlennya ta problemi rozvitku*. 2021. № 2(6). S. 304-314. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25548/nzmened-304-314.pdf>.

3. European Commission (2015). Circular Economy Action Plan. For a cleaner and more competitive Europe. Available at: [https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new\\_circular\\_economy\\_action\\_plan.pdf](https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new_circular_economy_action_plan.pdf).

4. European Commission (2019). Employment and Social Developments in Europe: 2019 review highlights that tackling climate change can be a driver for growth and jobs, Brussels. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_19\\_3412](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_19_3412).

***Ruprich M., PhD, MBA Associated Professor,  
Dean of Postgraduate Studies,  
Akademia Górnośląska, Republic of Poland***

***Trokhymets O., Dr.Sc., Professor,  
Professor of the Department of Information Economics,  
Entrepreneurship and Finance of the Potebnia Engineering  
Education and Research Institute,  
Zaporizhzhia National University, Ukraine***

***Sobczyk -Kolbuch A., PhD, Associated Professor,  
Dean of International Relations,  
Akademia Górnośląska, Republic of Poland***

## **DIGITAL MARKETING IN THE ERA OF MISINFORMATION. THE IMPACT OF CONTENT PERSONALIZATION ON CONSUMER DECISIONS AND THEIR VULNERABILITY TO FAKE NEWS**

In an era of dynamic digital transformation, online marketing has become one of the most powerful tools for shaping consumer behavior. Advanced personalization algorithms allow brands to deliver content tailored to individual user preferences, making promotional and sales efforts more effective. However, with the development of digital technologies also comes a new challenge – the spread of misinformation and fake news in e-business.

Personalized advertising, data analytics-based marketing content and persuasive techniques can both build consumer trust and unwittingly contribute to the spread of false information. Disinformation in e-commerce takes many forms – from fake product

reviews to clickbait to manipulated promotional content that uses deepfake or other influence techniques.

Personalization in digital marketing. Personalization has become a key component of marketing strategies, allowing companies to deliver customized content to individual users. By analyzing behavioral data, recommendation algorithms predict customers' interests and present them with offers at the most convenient time. Personalization influences consumers' decisions, reducing the time it takes to make a purchase, but it can also lead to the so-called “information bubble” effect. Users receive only content that confirms their previous beliefs.

The dangers of personalization in marketing are many.

Information filtering – consumers may be less inclined to seek alternative sources, making them more susceptible to fake news.

Covert manipulation – unconsciously influencing purchasing decisions by subtly adjusting advertising messages.

Lack of transparency – users are not always aware of how much their online activity shapes the content presented to them.

Fake news in e-commerce is not only political manipulation, but also the deliberate misleading of consumers by brands and dishonest sellers. False product reviews, clickbait or deepfake in advertisements are becoming increasingly common tools of manipulation. Many surveys indicate that most Internet users have encountered disinformation online and admitted that they find it difficult to distinguish real information from fake information.

The most common forms of disinformation in e-business:

False reviews that influence purchasing decisions, especially in the e-commerce sector.

Strategies to counter disinformation in digital marketing.

To reduce the negative impact of disinformation and manipulation in digital marketing, companies should employ strategies for transparent communication and information verification. The most important actions proposed are to educate consumers through awareness campaigns about online manipulation methods.

It should be explained to users what algorithm transparency is and why they see certain content.

In addition, fact-checking through cooperation with organizations that verify the veracity of information is important.

And what is very important especially for young people is responsible influencer marketing and eliminating cooperation with people spreading misinformation.

Different generations react quite differently to fake news and personalization. The ability to recognize disinformation varies by generation. Younger generations, raised in the digital world, show more awareness of manipulative techniques, but are also more susceptible to emotion-based marketing.

Generation Z (born after 1995) are people who enjoy personalized content, but are more aware of fake news. This group trusts video reviews and influencers.

Millennials (1980-1995) value convenience and speed of access to information, but are more skeptical of advertising.

Generation X (1965-1980) trusts personalized ads less, and is more likely to use traditional sources of information.

Boomers (1946-1964) – most susceptible to fake news, they are the ones most likely to share unverified information.

Digital marketing in an era of misinformation brings both tremendous opportunities and serious risks. Personalizing content can make it easier for consumers to access products and services, but at the same time make them more susceptible to fake news and manipulation. User awareness and companies' ethical approach to digital marketing play a key role in countering these negative effects.

### **References:**

1. Chaffey, D. (2020). "Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice". Pearson Education.
2. Pennycook, G., & Rand, D. G. (2018). "Fighting misinformation on social media using crowdsourced judgments of news source quality". *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(13), 201-206.
3. B, Dr & N, Arjun & J, Dhamini & Ghanalakshmi, & S, Swasthishree. (2024). Survey on Deep Fake Detection using Deep Learning. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. 96-100. 10.48175/IJAR SCT-16916.
4. Lee, Hannah & Lee, Changyeon & Farhat, Kevin & Qiu, Lin & Geluso, Steve & Kim, Aerin & Etzioni, Oren. (2024). The Tug-of-War Between Deepfake Generation and Detection. 10.48550/arXiv.2407.06174.

***Sobczyk-Kolbuch A., PhD, Associated Professor,  
Dean of International Relations,  
Akademia Górnośląska, Republic of Poland***

***Ruprich M., PhD, MBA Associated Professor,  
Dean of Postgraduate Studies,  
Akademia Górnośląska, Republic of Poland***

***Trokhymets O., Dr.Sc., Professor,  
Professor of the Department of Information Economics,  
Entrepreneurship and Finance of the Potebnia Engineering  
Education and Research Institute,  
Zaporizhzhia National University, Ukraine***

## **MODERN BUSINESS ENVIRONMENT MANAGEMENT – OPPORTUNITIES FOR POLISH-UKRAINIAN PARTNERSHIPS IN DIGITAL TRANSFORMATION**

Introduction. Digital transformation has become a cornerstone of economic resilience and inclusive growth, particularly in Central and Eastern Europe (CEE). Poland, as a regional leader in digitalization and technological innovation, and Ukraine, with its burgeoning IT sector and ongoing efforts for post-war economic reconstruction, have significant opportunities for collaboration. Given Poland's established digital infrastructure and Ukraine's tech-driven recovery, cross-border partnerships can facilitate inclusive technological progress, economic stability, and regional competitiveness (World Bank, 2023). The goal of the article is to show opportunities for that partnerships and development of business environment in EU in the future. Enterprises operating in a modern, highly digitized environment must take technology into account and monitor changes in consumer behaviour on a continuous basis. This approach is necessary, not only due to the global market environment, but above all, the local one. For this reason, building and rebuilding positive relationships, behaviours and management patterns is of particular importance when considering Poland and Ukraine as partner countries, subject to changes in the market environment at the same dynamic pace. The article focused on the opportunities that may arise from the combination of market activities and partnership of both countries, taking into account the current geopolitical situation. These opportunities are the key factors for post-war business environment development in the whole region – European countries that can support each other and work on inclusive growth are the most important issue for nearest future.

Poland and Ukraine as Complementary Digital Ecosystems. Poland ranks among the top digital economies in CEE, with a strong presence in fintech (financial technologies), artificial intelligence (AI), and smart infrastructure development (OECD, 2022). Fintech (Financial Technology) refers to the use of technology to improve and automate financial services. It includes innovations in banking, payments, investment, insurance, and financial management that make financial transactions faster, more efficient, and more accessible. Poland has also invested in cybersecurity, data sovereignty, and e-governance, supported by the European Union's Digital Decade strategy. Ukraine, despite challenges arising from the ongoing conflict, has demonstrated resilience in digital transformation, particularly through initiatives such as the Diia digital governance platform and a rapidly expanding IT outsourcing industry (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2023). These two nations present complementary strengths: Poland's robust tech infrastructure can provide Ukrainian companies with stable operational frameworks, and on the other hand Ukraine's IT talent pool can address skill shortages in Poland's digital economy.

Among the activities related to the modern environment and digitization, the most popular are Digital Banking & Mobile Payments. Banks are developing their offer - most banks have an active mobile wallet function, and consumers are eager to use banking (e.g. Revolut, Monobank, Apple Pay). These are so popular banking products that there are practically no customers who do not use these products. Another opportunity for contemporary environment are decentralized digital currencies like Bitcoin and Ethereum and peer-to-peer (P2P) lending platforms that connect borrowers and lenders directly (e.g., LendingClub). The last opportunity for development of business environment are AI-based financial planning and investment services (e.g., Betterment). Also shared regulatory alignment with EU standards enhances the potential for cross-border digital trade and investment, that might help in rebuilding the structure of Ukrainian banking system.

Key Areas of Digital Transformation Collaboration. The fintech industry in Poland has seen exponential growth, with companies like *Revolut Poland* and *mBank* pioneering digital banking services (Statista, 2023). On the other side Ukrainian startups, such as *Monobank* and *PrivatBank's* digital initiatives, have also revolutionized mobile banking. Collaborative ventures can:

- facilitate cross-border seamless payment systems through blockchain technology (European Fintech Association, 2023).
- promote financial inclusion for Ukrainian refugees in Poland by integrating banking services (EBRD, 2023).
- develop regulatory sandboxes to test digital finance innovations under joint supervision by Polish and Ukrainian authorities (EU Digital Finance Strategy, 2022).

Ukraine has a highly skilled IT workforce, with over 285,000 IT specialists contributing to a \$7 billion outsourcing industry (IT Ukraine Association, 2023). With



Poland experiencing a tech labour shortage, joint IT development hubs can establish Polish-Ukrainian tech incubators to support AI, cybersecurity, and software development projects. It can also enable remote work models where Ukrainian developers work for Polish firms while residing in Ukraine (European Software Institute, 2023). And EU funding is available to enhance cross-border IT upskilling programs, that helps to develop and speed up the process of cross-border cooperation (Horizon Europe, 2023).

Digital transformation means also development of digital infrastructure projects and smart cities. Poland has successfully implemented smart city solutions in Warsaw, Gdańsk, and Kraków, utilizing IoT and AI for urban planning (Smart Cities Report, 2022). Ukraine, particularly in post-war reconstruction, can benefit from Polish expertise in deploying AI-driven urban planning to rebuild war-affected regions (UNDP Ukraine, 2023), collaborating on 5G and broadband expansion to enhance connectivity (European Telecommunications Network Operators' Association, 2023), as well as implementing cyber-resilient digital services to strengthen e-governance in Ukraine (Cybersecurity Strategy of Ukraine, 2023).

**Strategic Recommendations for Strengthening Cooperation.** To enhance Polish-Ukrainian digital transformation partnerships, the following strategic steps should be considered:

- EU Funding Utilization – Joint participation in EU digital innovation funds (e.g., Horizon Europe, Digital Europe Programme) (European Commission, 2023).
- Policy Harmonization – Aligning Polish and Ukrainian digital regulatory frameworks to ease market access.
- Cybersecurity Cooperation – Developing shared cybersecurity protocols to protect critical digital assets (ENISA, 2023).
- Cross-Border Tech Hubs – Establishing innovation clusters in Lviv and Kraków to facilitate knowledge transfer (OECD Digital Economy Report, 2023).

**Conclusion.** Polish-Ukrainian digital collaboration represents a mutually beneficial opportunity for economic resilience, regional stability, and technological progress in business environment. By leveraging Poland's digital expertise and Ukraine's IT talent, both nations can drive inclusive growth through fintech, IT outsourcing, and smart infrastructure and manage the dynamics of both domestic and international business environment. These initiatives not only support Ukraine's economic recovery but also solidify Poland's role as a regional digital leader within the European innovation ecosystem.

## References:

1. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2023). *Financial Inclusion and Digital Banking in Eastern Europe*.
2. European Commission. (2023). *Horizon Europe: Digital Transformation and Innovation in the EU*.
3. European Fintech Association. (2023). *Blockchain Solutions in Fintech: Trends and Case Studies*.
4. European Telecommunications Network Operators' Association. (2023). *5G Deployment in CEE: Challenges and Opportunities*.
5. IT Ukraine Association. (2023). *Annual Report on Ukraine's IT Industry and Outsourcing Growth*.
6. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Diia and Ukraine's Digital Governance Strategy*.
7. OECD. (2022). *Poland's Digital Economy and Innovation Policies*.
8. OECD Digital Economy Report. (2023). *Smart City Development and AI Integration in Urban Planning*.
9. Smart Cities Report. (2022). *Case Studies from Warsaw, Kraków, and Gdańsk*.
10. Statista. (2023). *Poland's Fintech Market Overview*.
11. UNDP Ukraine. (2023). *Post-War Reconstruction and Digital Innovation Strategies*.
12. World Bank. (2023). *Digital Transformation in Central and Eastern Europe: A Path to Inclusive Growth*.

**Soboliev T.,**  
**Post Graduate Student,**  
*ERI «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»,*  
*V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv*

## ECONOMIC RECOVERY IN UKRAINE THROUGH WOMEN'S LEADERSHIP

Gender aspects of management are an important element of modern organizational transformations, particularly in the context of socio-economic instability and growing challenges. Women's leadership, which demonstrates unique positive traits such as multitasking, intuitive decision-making, focus on interaction with subordinates and providing emotional support, is increasingly becoming the subject of scientific research [1, 2, 3].

Despite these advantages, gender stereotypes remain a significant obstacle to the full realization of the potential of women leaders and professionals. Traditional perceptions of women's roles as “family keepers” or “helpers” often reduce the level of trust in their professional competence. Consequently, it is more difficult for women to access resources, such as funding or support, which limits their effectiveness in

implementing management initiatives. In addition, the media often focuses on women's appearance or personal lives, which overshadows their professional achievements.

The Ukrainian experience of recent years illustrates the duality of this problem.

From one perspective, women are increasingly taking on leadership roles in politics, business, and civil society. The volunteer initiatives that flourished during the war serve as a compelling testament to the success of women's leadership. From another perspective in traditionally male-dominated fields such as heavy industry and the military, women still encounter biases regarding their leadership capabilities.

Comprehensive measures are needed to overcome these problems. Active coverage of successful examples of women's leadership, the introduction of mentoring programs that support women in leadership positions, and the integration of gender approaches into corporate culture will help change public perceptions. In addition, the development of educational programs on gender equality covering all levels of education, from schools to universities, will create a favorable environment for equal leadership. Gender quotas can be an important tool to ensure equal access to leadership positions in the public and private sectors. In Ukraine, the issue of quotas for leadership positions is a matter of debate.

On the one hand, the introduction of quotas can contribute to faster gender integration in management, especially in the public sector. On the other hand, there is considerable resistance to these initiatives in the private sector, due to both cultural and economic factors. At the same time, positive examples of women's involvement in corporate governance, particularly in the IT sector, demonstrate the growing role of gender equality.

The reduction in the working-age population, driven by war-related losses, forced migration, and the emigration of skilled workers, presents significant challenges for Ukraine's economy. Simultaneously, these developments create new avenues for women in society, particularly in leadership and professional roles.

However, women's prospects in the professional sphere are not without challenges. First, massive labor migration of women, in particular to ensure financial stability of their families, leads to a significant number of potential leaders working abroad in unskilled positions. This reduces access to professional development and the formation of competencies necessary for career growth. Secondly, traditional gender stereotypes that persist in Ukrainian society can slow down the integration of women into management and highly skilled labor, despite the objective need.

In the short term, institutional changes associated with the reconstruction of the country will have a significant impact. Women's proactive participation in rebuilding infrastructure, resource management, and social planning can not only address the labor shortage, but also help to overcome the gender imbalance in areas previously dominated by men. An important condition for realizing this potential is the development of gender equality policies, the implementation of programs to support women in leadership, and

the creation of infrastructure that will facilitate the reconciliation of professional activities with family responsibilities.

In the long run, the demographic crisis may become an incentive to rethink the position of women in economic and social spheres. The growing demand for professional women will help break down gender barriers, especially in the context of the need to ensure economic stability. For women leaders, this opens up opportunities for more active influence on decision-making processes, the formation of an innovative economy, and social modernization. However, the realization of these prospects is only possible with a comprehensive approach to gender issues, which includes overcoming stereotypes, developing educational initiatives and ensuring equal opportunities for career growth.

### **References:**

1. Buser, T., Peter, N. Multitasking. Exp Econ 15, 641-655 (2012). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10683-012-9318-8>.
2. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business School Press.
3. Catalyst (2020). Women in Leadership: Why It Matters. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/Women-in-Leadership-Why-It-Matters.pdf>.

*Андрющенко О. Б., к.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ**

Сьогоднішній час вимагає швидкого економічного зростання України, економіка якої дуже постраждала під час широкомасштабної агресії з боку РФ.

Для повного відродження української економіки знадобиться певний час, але потенціал економічних знань містить таке поняття, як реіндустріалізація. Воно з'явилося ще наприкінці 19 століття та передбачає «нову індустрію». Сутність цієї концепції висвітлена у багатьох дослідницьких роботах як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Всі вони по-різному характеризують сутність цієї концепції, але є і єдині риси: це і поєднання дій держави, підприємницького сектору та науково-освітньої сфери з метою розроблення, координації та впровадження єдиної промислової політики [1], і збільшення частки виробничого сектора в структурі ВВП, шляхом проведення комплексної державної

промислової, фінансової та енергетичної політики, і це структурна перебудова економіки, перехід від сировинних до наукоємних, високотехнологічних виробництв [2].

Але всі ці визначення реіндустріалізації мають загальні риси, такі як: відновлення промислового потенціалу економіки країни, збільшення конкурентоспроможності економіки України в світі, орієнтацію на високотехнологічні галузі промисловості, інноваційну та техніко-технологічну модернізацію економіки, впровадження біотехнологій, нанотехнологій, співпраця науки, освіти, держави та бізнесу, розвиток наукових та технопарків, створення нових робочих місць та решоринг виробництва. Бачимо, що всі ці риси притаманні потужній економіці, яка є конкурентоспроможною на світовій арені.

Слід зазначити, що реіндустріалізація дуже пов'язана з економічними циклами розвитку [3]. Економічній системі властива циклічна динаміка. Економісти виділяють короткі, середні і довгострокові цикли в розвитку економічних систем. Будь-який економічний цикл складається з двох основних фаз: підйому і спаду ділової активності і двох поворотних точок: піку і нижчої точки спаду. Бернс і Мітчелл [4] розглядають вершини і низини як критичні розмежувальні пункти циклу. З цих позицій найбільш тривала частина циклу може бути розділена на два головних відрізка: (а) фазу експансії або підйому, що простирається від низини до вершини, і (b) фазу стиснення або спаду, що простирається від вершини до низини. Також існують поворотні точки, верхня і нижня, що представляють собою відносно короткі періоди часу. У нижній поворотній точці виникає пожвавлення і швидко переростає в тривалу фазу експансії. У верхній поворотній точці рецесія опановує економікою і незабаром розгортається в фазу стиснення. Цикл розглядається, як чотири тісно пов'язані між собою фази: (1) пожвавлення, (2) підйом, (3) рецесія і (4) стиснення (рис. 1).

Проте, процеси циклічної динаміки економічної системи також тісно пов'язані з іншими сферами життєдіяльності суспільства. Існує точка зору, що феномен довгих хвиль економічної динаміки відноситься не тільки до економіки, але зачіпає також соціальні, технологічні, екологічні, психологічні та політичні сфери суспільства. Так, циклічні процеси економічного розвитку впливають на відкритість соціальної системи до нових знань, навчання, на рівень сприйняття прямих загроз, на характер домінуючих цінностей, до яких схиляється більшість населення у відповідних обставинах. До фази підйому відносять: 1 – пожвавлення, 2 – експансію (підйом), до фази спаду 3 – рецесія, 4 – депресія. Таким чином, процес реіндустріалізації припадає на фазу підйому, що забезпечить економічне зростання України та її відродження.

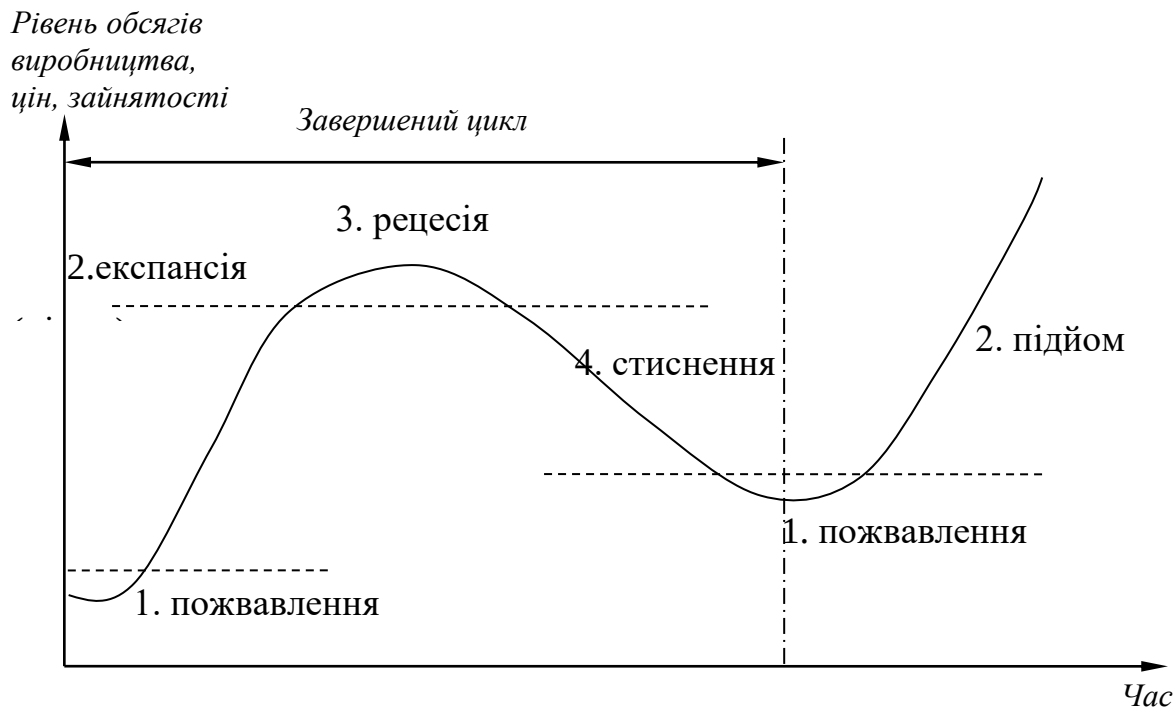


Рис. 1. Стадії економічного циклу (згідно Бернсу і Митчеллу) [4]

### Список використаної літератури:

1. Волосяк М. В. Реіндустріалізація України як передумова економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 63-70.
2. Ляшенко В. І. Реіндустріалізація регіонів – режими та інститути. Академія економічних наук України. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/14-05-2021-reindustrializatsiia-sokr\\_compressed.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/14-05-2021-reindustrializatsiia-sokr_compressed.pdf).
3. Андрющенко О.Б. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=7UhiYgYAAAAJ&citation\\_for\\_view=7UhiYgYAAAAJ:9ZIFYXVOiuMC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=7UhiYgYAAAAJ&citation_for_view=7UhiYgYAAAAJ:9ZIFYXVOiuMC)
4. Burns A.F. and Mitchell W.C. Measuring Business Cycles. *National Bureau of Economic Research*. 1998. New York.

*Геращенко С. О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри ЕТ і МЕН,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

## **ЩО НЕ ТАК З УКРАЇНСЬКИМ ЕКСПОРТОМ?**

Економічну інтеграцію в ЄС українські олігархи використовують для створення «специфічного» технологічного циклу. Видобуваючи сировину в Україні в рамках своїх ФПГ, експортують її до країн Євросоюзу, і вже там, в країнах ЄС з цієї сировини створюють товари з доданою вартістю. Таке явище негативно впливатиме на українську економіку з наступних причин:

по-перше, при експорті сировини не сплачуються експортні мита, а його експортери ще отримують мільярди гривень відшкодування ПДВ;

по-друге, як відомо, вартість сировини є значно нижчою в порівнянні з вартістю готової продукції, що негативно впливає на значення ВВП України в цілому, оскільки експорт є однією з його ключових складових. При виготовленні кінцевої продукції ми можемо мати 5-кратне, а подекуди і більше зростання вартості товару;

по-третє, в країні не створюються нові робочі місця, а це є дуже нагальним питанням для сучасної України, в якій рівень безробіття складає 14,2% у 2024 р. за даними Інфляційного звіту НБУ [1];

по-четверте, в країні з якої вивозиться сировина буде сплачено мінімум податків, водночас, якби відбувалась переробка цієї сировини в країні, податки сплачувались би в десятки разів вищі.

Та найбільш вражаючим з перерахованих негативних наслідків від вивозу сировини з країни є відшкодування ПДВ з загального фонду, який наразі формують навіть найбільш незахищені верстви українців, купуючи мінімальні продуктові набори і сплачуючи 20% з кожної купівлі. Тобто навіть найбідніші українці формують загальний фонд, а найбагатші його привласнюють. Про яку соціальну справедливість йдеться в країні, де існує таке законодавство? Експортуючи з України залізну руду, чавун українські олігархи відкривають «зелені» металургійні підприємства в країнах ЄС, створюючи там робочі місця, додану вартість і сплачуючи податки в цих країнах. А Україні залишаються терикони, забруднене навколишнє середовище, спустошені надра. При цьому Україна ще й заплатить цим олігархам відшкодування ПДВ при експорті сировини. А от виготовивши з неї кінцеву продукцію олігархи сплатять з неї ПДВ європейським країнам.

У 2024 році Україна експортувала майже 130 млн тонн товарів на більш ніж 41 млрд доларів, заявив 07.01.2025 р. прем'єр міністр України Денис Шмигаль [2].

Залізна руда, наприклад, залишається в топі українського експорту. У 2024 р. її було продано на 2,46 млрд. дол. США в еквіваленті (29,7 млн. тонн).

Отже, якщо оцінити тоннаж перевезеної залізної руди, то він склав 23% в загальному тоннажі експорту, при цьому виручка від продажу залізної руди на експорт склала лише 6% загальної вартості українського експорту. Це свідчить про величезне навантаження на транспортну інфраструктуру України та її знос, при цьому грошовий еквівалент виручки майже в 4 рази нижчий, від частки тоннажу.

Існує цікавий показник, за допомогою якого можна оцінювати якість експорту. Це вартість 1 кг експорту. Чим дорожча вартість 1 кг експорту, тим економіка більш високотехнологічна, складніша, більш перспективна на майбутнє. Вартість 1 кг. українського експорту становить менше 0,32 дол. США за 1 кг. Якщо говорити, наприклад про експорт Туреччини, то його вартість на початку 2024 р. складала 1,6 дол. США/ кг. Про щорічне зростання вартості 1 кг експорту президент Туреччини Р. Ердоган щороку звітує у своєму Фейсбуці, тобто інформує увесь світ.

Якщо говорити про українську залізну руду, то тут взагалі вартість 1 кг експорту становить 0,08 дол. США за 1 кг. Це негативна ситуація, до якої призвела сировинна модель розвитку країни.

Схожа ситуація і в експорті сільськогосподарських культур. У 2024 році обсяг їх експорту склав 24,5 млрд дол. США, що становило 59% загального експорту. Україна у 2024 р. експортувала 78,3 млн тонн аграрної продукції, такі дані надав Міністр аграрної політики та продовольства України Віталій Коваль[3]. Лідерами українського експорту стали:

1. Соняшникова олія. Її експортовано майже 6 млн тонн на 5,1 млрд доларів. При цьому вартість 1 кг. експорту становить 0,85 дол. США/кг
2. Кукурудза. Її експортували 29,6 млн тонн на 5 млрд доларів. При цьому вартість 1 кг. експорту становить 0,17 дол. США/кг
3. Пшениця. Її експортували 20,6 млн тонн на 3,7 млрд доларів. При цьому вартість 1 кг. експорту становить 0,18 дол. США/кг

З приведених розрахунків є очевидним, що експорт готової продукції (соняшникової олії) принаймні у 5 разів збільшив вартість 1 кг. експорту, в порівнянні з експортом зернових. Отже для України переробка насіння соняшнику в олію стала вельми успішним кейсом, який потрібно поширювати на інші види продукції.

Україні слід стимулювати структурну перебудову економіки в бік галузей з вищим рівнем доданої вартості. Саме для цього пропонуємо в Україні відшкодовувати ПДВ лише тим виробникам, які показують високу динаміку показнику вартість експорту/кг. Саме тоді для експортерів значно привабливішим



стане експортувати муку, а не пшеницю; біопаливо, а не кукурудзу; білок, а не сою тощо.

### **Список використаної літератури:**

1. Інфляційний звіт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7).
2. Офіційний телеграм-канал Прем'єр-міністра України. Денис Шмигаль Прем'єр-міністр України. URL: [https://t.me/Denys\\_Smyhal/9306](https://t.me/Denys_Smyhal/9306) 7 січня 2025 р.
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України URL: <https://minagro.gov.ua/news/u-2024-rotsi-aharna-produktsiia-sklala-59-v-zahalnomu-eksporti>.

*Грінченко Г. С., к.т.н., доцент,  
доцент кафедри автоматизації, метрології та енергоефективних технологій,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТАЛОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕНЕРГОБЛОКІВ АТОМНИХ СТАНЦІЙ В ДОВГОТРИВАЛИХ УМОВАХ**

Енергоблоки атомних електростанцій (АЕС) є важливою складовою енергетичної інфраструктури, забезпечуючи стабільне постачання енергії з низьким рівнем викидів вуглецю, що вважається «зеленою» технологією з 2023 року відповідно до таксономії, критеріїв та правил ЄС до екологічно стійкої економічної діяльності [1, 2]. Однак, в умовах довготривалого функціонування атомних електростанцій виникають виклики, пов'язані з технічною надійністю, екологічною безпекою, економічною доцільністю та регуляторними вимогами, що в свою чергу породжує недовіру до інвестицій в атомну енергетику, як внутрішніх, так і зовнішніх партнерів.

В Україні атомна енергетика в рамках проектного терміну експлуатації забезпечувала до 60% енергопотреб, і хоч зараз йде зміни у балансі щодо джерел енергії, атомна енергетика і досі відіграє ключову роль в енергозабезпеченні як промислового, так і цивільного сектору. Разом з тим, з 2010 року проектні терміни експлуатації (30 років) енергоблоків АЕС України почали закінчуватись і постали питання щодо подальшої можливості їх функціонування. Так, на сьогодні прийнято рішення про продовження терміну експлуатації для енергоблоків потужністю 1000 МВт на 10 років, та на 20 років для енергоблоків з реакторами ВВЕР-440 (440МВт), але і ці терміни експлуатації теж закінчуються. Згідно з оцінки експертів у сфері державного атомного регулювання енергоблоки експлуатуються безпечно з прийнятним рівнем ризиків і вимоги щодо

забезпечення безпеки реакторних установок, передбачених проєктом, науково-технічною документацією та міжнародною практикою.



Рис. 1. Напрямки економічної оцінки функціонування енергоблоку АЕС у понадпроектні терміни

У всьому світі є нормальною практикою продовження термінів експлуатації до 50 років, але прийняття ефективних управлінських рішень потребує глибокого науково-обґрунтованого аналізу з точки безпеки. Та разом з тим, окрім забезпечення безпеки, постають і питання доцільності подальшої експлуатації і з економічної точки зору. Ключовим аспектом є оцінка витрат і вигід, зокрема аналіз постійних експлуатаційних витрат, вартості модернізації та доходів від продажу електроенергії.

У довгостроковій перспективі важливо враховувати інвестиційну привабливість проєктів продовження терміну експлуатації, використання сучасних технологій та оптимізацію витрат. Фінансова підтримка, наприклад державні субсидії або пільгове кредитування, сприяє підвищенню економічної ефективності. Застосування інновацій, таких як нові матеріали, цифрові системи управління та моделі прогнозування ризиків, дозволяє забезпечити високу надійність і безпеку. Енергетична ефективність досягається за рахунок зниження витрат енергії та оптимізації процесів генерації. Важливим є також обмін міжнародним досвідом та дотримання стандартів МАГАТЕ.

Таким чином, економічна доцільність довготривалого функціонування енергоблоків АЕС залежить від своєчасної модернізації, ефективного управління витратами, інноваційного підходу до експлуатації та підтримки на законодавчому рівні. Це забезпечує стабільне енергопостачання, мінімізацію екологічних ризиків і економічну стійкість у майбутньому.

### **Список використаної літератури:**

1. Регламент (ЄС) 2020/852 Європейського Парламенту та Ради від 18 червня 2020 року про створення рамок для сприяння сталим інвестиціям та внесення змін до Регламенту (ЄС) 2019/2088. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>.
2. Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2139 of 4 June 2021 supplementing Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council by establishing the technical screening criteria for determining the conditions under which an economic activity qualifies as contributing substantially to climate change mitigation or climate change adaptation and for determining whether that economic activity causes no significant harm to any of the other environmental objectives (Text with EEA relevance). URL: [http://data.europa.eu/eli/reg\\_del/2021/2139/oj](http://data.europa.eu/eli/reg_del/2021/2139/oj).

*Дорошенко Г. О., д.е.н., професор,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Кузнєцов К. О.,  
аспірант кафедри економіки,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ESG-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДРАЙВЕР РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Реіндустріалізація є ключовим фактором відновлення економіки України в умовах післявоєнного розвитку. Вона потребує нових підходів, які забезпечують сталість, прозорість та конкурентоспроможність підприємств. Одним із найбільш ефективних інструментів для досягнення цих цілей є впровадження принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських стандартів).

Екологічний компонент ESG-менеджменту має вирішальне значення для реіндустріалізації. До війни Україна мала один із найвищих рівнів енергоспоживання на одиницю продукції серед країн Європи. Впровадження енергоефективних технологій та «зелених» джерел енергії може суттєво змінити цю ситуацію [1]. Наприклад, перехід на відновлювальні джерела енергії здатен не лише знизити викиди CO<sub>2</sub>, але й скоротити витрати підприємств на енергоносії. Успішний досвід країн, наприклад, Данії, демонструє, що інтеграція вітрової енергетики призводить до створення нових індустрій. В Україні, за оцінками Світового банку, потенціал використання відновлювальних джерел сягає 25% загального енергобалансу до 2030 року [2].

Важливо врахувати ризики, пов'язані з екологічними реформами, зокрема необхідність значних капіталовкладень. Однак, такі інвестиції мають високий довгостроковий ефект, оскільки допомагають знизити собівартість продукції та сприяють зростанню експорту.

Соціальна відповідальність підприємств та екологічність їх діяльності мають бути основою реіндустріалізації. Одним із найбільш значущих елементів ESG-менеджменту є увага до людського капіталу. Післявоєнна відбудова України передбачає залучення великих груп населення до економічної діяльності.

Важливо визначити соціальні показники впливу війни (таблиця 1). Соціальні наслідки війни є значними. Постраждали понад 3,5 млн громадян, а кількість внутрішньо переміщених осіб становить 7,1 млн. Рівень безробіття зріс до 18%, а рівень бідності сягнув 25%. Лише 60% населення має доступ до медичних послуг. Ці дані підкреслюють важливість соціальних програм та підтримки для відновлення нормального життя громадян.

Таблиця 1. Соціальні показники впливу війни (2023 рік) [3]

| Показник                              | Значення |
|---------------------------------------|----------|
| Кількість постраждалих громадян       | 3,5 млн  |
| Кількість внутрішньо переміщених осіб | 7,1 млн  |
| Безробіття (%)                        | 18       |
| Рівень бідності (%)                   | 25       |
| Доступ до медичних послуг (%)         | 60       |

Уряду та бізнесу необхідно зосередитися на створенні нових робочих місць у промисловості, особливо в регіонах, що зазнали руйнувань. Наприклад, будівництво заводів з переробки відходів не лише вирішує екологічні проблеми, а й забезпечує зайнятість. А також приділити особливу увагу інвестиціям у перекваліфікацію кадрів, оскільки сучасні виробничі процеси потребують нового рівня знань та навичок. Освітні програми, розроблені у співпраці з бізнесом, можуть допомогти тисячам працівників адаптуватися до нових вимог.

З огляду на ці виклики, впровадження ESG-принципів є необхідним для досягнення стійкого розвитку України. ESG-менеджмент передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес прийняття рішень, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля, підвищити якість життя громадян та забезпечити прозоре управління ресурсами.

Досвід Німеччини після Другої світової війни є показовим. Використання сучасних технологій у відновленні промисловості та дотримання екологічних стандартів сприяли економічному підйому країни. Інший приклад – Японія після землетрусу 2011 року, де енергоефективні підходи та відновлювальні джерела енергії стали основою для реконструкції інфраструктури [4].

Підводячи підсумки, можемо стверджувати, що для успішної реалізації ESG-принципів в Україні необхідно:

1. розробити національну стратегію реіндустріалізації, яка включає підтримку підприємств через пільгове кредитування та інвестиції;
2. мотивувати бізнес до використання енергоефективних технологій через державні субсидії;
3. створити прозору систему моніторингу впровадження ESG-принципів.

ESG-менеджмент виступає ключовим драйвером реіндустріалізації України, оскільки забезпечує стале використання природних ресурсів, що мінімізує негативний вплив на довкілля;

сприяє створенню робочих місць та соціальній стабільності через розвиток людського капіталу;

формує прозоре середовище для залучення інвестицій, яке базується на міжнародних стандартах.

Успішна реалізація ESG-принципів допоможе Україні відновити економічний потенціал, забезпечити сталий розвиток та інтегруватися в глобальну економіку.

### **Список використаної літератури:**

1. Рябчин О. А., Кулага Д. А. Зелене відновлення України. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf>.
2. Світовий банк в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
3. Дорошенко Г.О., Кузнецов К.О. ESG-менеджмент як основа відбудови України. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.86>.
4. Ковальчук М. С., Бойко І. В. Дослідження практик відновлення країн після руйнації: Японія. *Інститут аналітики та адвокації*. 2015. URL: <https://iaa.org.ua/articles/doslidzhennya-praktyk-vidnovlennya-krayin-pislya-rujnacziyi-yaponiya/>.

***Кущенко О. І., к.е.н.(PhD), доцент,  
доцент ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

### **АНАЛІТИКА РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ**

Реіндустріалізація як стратегічний напрямок розвитку економіки України набуває особливої актуальності в умовах глобальних економічних трансформацій та необхідності диверсифікації економіки. Її метою як процесу відродження та модернізації різних секторів економіки є підвищення їх конкурентоспроможності. Ключові стратегічні аспекти цього процесу викладено на рис.1.

Враховуючи свої наукові інтереси, фокус свого аналітичного дослідження хотілось би зосередити на енергетиці [2. с. 66-70].

Енергетика є одним з ключових секторів, який потребує реіндустріалізації в Україні. Вона не лише забезпечує економіку енергією, але й впливає на екологію, безпеку та конкурентоспроможність країни. Важливість цього сектора економіки у наступних напрямках, зображених на рис. 2.

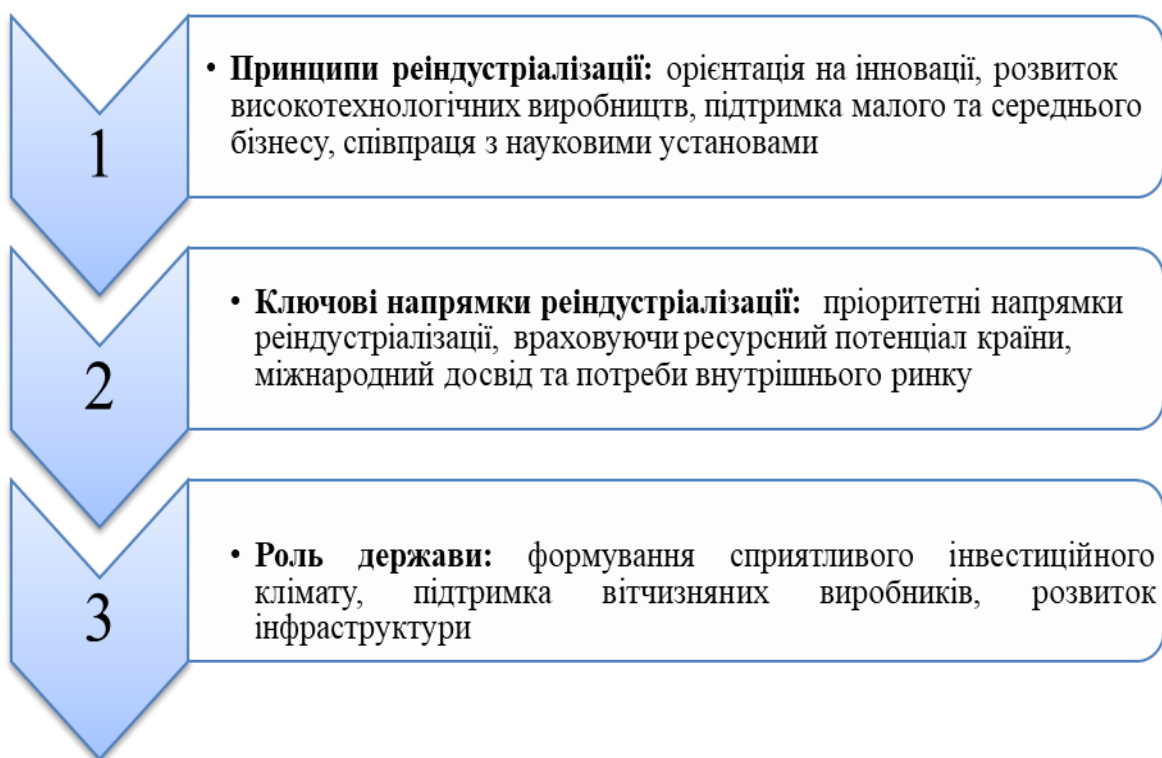


Рис. 1. Стратегічні аспекти реіндустріалізації України

| Енергетична незалежність: зменшення залежності від імпорту енергоресурсів є стратегічно важливим завданням для України                              |                                                                                                               |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Екологічна безпека:</b> перехід до більш чистих джерел енергії допоможе зменшити викиди парникових газів та поліпшити екологічну ситуацію</p> | <p><b>Створення робочих місць:</b> розвиток енергетики створить нові робочі місця в інноваційних секторах</p> | <p><b>Технологічне оновлення:</b> реіндустріалізація енергетики потребує впровадження новітніх технологій, що сприятиме технологічному розвитку країни</p> |

Рис. 2. Основні напрямки реіндустріалізації енергетики

Досягнення успіху за цими напрямками залежить від:

- Розвитку відновлюваних джерел енергії таких як сонячна енергетика, вітрова енергетика, біоенергетика.
- Енергоефективності: модернізація промислових підприємств; термомодернізація будівель.
- Ядерної енергетики: модернізація діючих АЕС; розробка нових ядерних технологій.
- Енергозбереження: створення інтелектуальних енергосистем; розвиток електромобільності.

Однак існують наступні бар'єри щодо досягнення реіндустріалізації енергетики:

- Висока вартість інвестицій: необхідні значні інвестиції у нові технології та інфраструктуру.
- Недостатня кваліфікація кадрів: потреба у фахівцях з нових технологій.
- Регуляторні бар'єри: складні процедури отримання дозволів та ліцензій.

Щодо подолання цих бар'єрів необхідно:

- Залучення інвестицій: створення сприятливого інвестиційного клімату, державна підтримка інвесторів.
- Розвиток освіти: підготовка фахівців у галузі енергетики.
- Спрощення регуляторних процедур: зменшення бюрократичних бар'єрів.

Висновок: Реіндустріалізація енергетичного сектору є одним з ключових напрямків розвитку української економіки. Вона дозволить забезпечити енергетичну незалежність, покращити екологічну ситуацію та створити нові робочі місця. Для успішної реалізації цих завдань необхідні спільні зусилля держави, бізнесу, освіти та громадянського суспільства.

### **Список використаної літератури:**

1. Вікіпедія Україна. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Україна>.
2. Кущенко, О., & Алексєнко, І. (2024). Аналітичне дослідження енергетичного ринку України. *Економічний простір*, (189). С.66-70.
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.



*Мушнікова С. А., д.е.н., професор,  
професор кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Аберніхін І. О.,  
здобувач вищої освіти,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

## **СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

Взаємопов'язані підприємницькі структури – це форми співпраці між різними підприємствами, які спільно працюють для досягнення певних цілей, зберігаючи при цьому незалежність та окремі правові статуси. Це дозволяє компаніям поєднувати свої ресурси, технології та знання для досягнення конкурентних переваг, знижуючи при цьому ризики та збільшуючи можливості для розвитку. Види та приклади взаємопов'язаних підприємницьких структур наведено в таблиці.

Окремо потрібно прокоментувати такий вид взаємопов'язаної підприємницької структури як «картель».

В українському законодавстві такого терміну немає. На заміну йому є складна юридична конструкція – антиконкурентні узгоджені дії, що за світовою термінологією ідентично визначенню «картель». Учасник антиконкурентних узгоджених дій відповідно вважається картелістом. Фактично картель – це кілька компаній, що змовились між собою аби отримати переваги на ринку [2].

Найяскравішим і відомим прикладом картелю може служити ОПЕК (див. табл.) – Організація країн – експортерів нафти, до яку входять 14 країн: Алжир, Ангола, Венесуела, Габон, Ірак, Іран, Конго, Кувейт, Лівія, Об'єднані Арабські Емірати, Нігерія, Саудівська Аравія, Еквадор, Екваторіальна Гвінея.

Це міжнародна міжурядова організація зі штаб-квартирою у Відні. Країни – учасники картелю сумарно контролюють близько 2/3 світових запасів нафти і, регулярно зустрічаючись, цілком відкрито домовляються про спільні дії на нафтовому ринку. Як правило, йдеться про скорочення видобутку з метою утримання цін [4].

Таблиця 1. Види взаємопов'язаних підприємницьких структур

| Види                 | Ключові особливості                                                                                                                                                                                                                                                  | Приклади                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Альянси              | <p>Угода між підприємствами для спільної реалізації проектів або виробництва продукції.</p> <p>Партнери діляться ресурсами, знаннями та технологіями, але зберігають власну незалежність</p>                                                                         | <p><b>Укртрансгаз і міжнародні партнери:</b> Укртрансгаз – оператор газотранспортної системи України, часто співпрацює з міжнародними енергетичними компаніями для оптимізації управління газопроводами та підвищення надійності постачання газу в Європу. Вони об'єднують зусилля для підвищення ефективності газового ринку та підтримки енергетичної безпеки регіону.</p> <p><b>АТБ та «Нова Пошта»:</b> мережа супермаркетів АТБ співпрацює з кур'єрською службою «Нова Пошта» для доставки товарів. Це дозволяє клієнтам замовляти продукти онлайн і отримувати їх за допомогою кур'єрської служби, розширюючи доступ до своїх послуг.</p> <p><b>Star Alliance</b> в авіаційній галузі: найбільший у світі альянс авіакомпаній, до якого входять, наприклад, Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines та інші. Вони об'єднуються для спільного використання маршрутів, лояльності клієнтів (програма Frequent Flyer), спільного обслуговування аеропортів і зниження витрат на технічне обслуговування.</p> <p><b>Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance:</b> стратегічний альянс трьох автомобільних компаній, що працюють разом для оптимізації виробництва, розробки нових технологій та спільного використання платформ і компонентів у своїх автомобілях.</p> |
| Спільні підприємства | <p>Створення нового підприємства, яке належить двом або більше компаніям.</p> <p>Партнери об'єднують капітал, ресурси та управлінські навички для реалізації спільної діяльності.</p> <p>Створюються для виходу на нові ринки або впровадження нових технологій.</p> | <p><b>Запоріжсталь і ArcelorMittal:</b> український металургійний комбінат Запоріжсталь і міжнародний гігант ArcelorMittal мають спільні проекти для оптимізації виробництва сталі. Вони об'єднують зусилля для поліпшення якості продукції та впровадження нових технологій.</p> <p><b>Sony Ericsson:</b> створене в 2001 році спільне підприємство між японською компанією Sony та шведською компанією Ericsson для виробництва мобільних телефонів. Вони об'єднали свої технологічні можливості для розробки та просування мобільних пристроїв.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| 1                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кооперація<br>(Кооперативи) | Добровільне об'єднання підприємств або осіб для досягнення спільних економічних, соціальних або культурних цілей. Кооперативи працюють на принципах самоуправління та взаємної допомоги.                                                                             | Укркоопспілка: Всеукраїнська спілка споживчих кооперативів об'єднує локальні кооперативи для забезпечення різних послуг і продуктів, від роздрібної торгівлі до надання фінансових послуг.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Франчайзинг                 | Угода, за якою одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право на використання своєї торгової марки, бізнес-моделі та підтримки.<br>Франчайзі залишаються незалежними підприємствами, але діють під брендом та стандартами франчайзера               | <b>Lviv Croissants:</b> українська мережа кав'ярень працює за моделлю франчайзингу, що дозволило їм швидко розширитися по всій країні та за її межами. Власники франшизи використовують бізнес-модель і бренд, пропонуючи клієнтам фірмові страви та напої.<br><b>Сімейна Пекарня:</b> ця пекарня також працює за моделлю франчайзингу, що дозволяє підприємцям відкривати пекарні під відомим брендом і отримувати підтримку від головного офісу, включно з навчанням і допомогою у відкритті нових точок.                                                                                                    |
| Мережеві структури          | Підприємства об'єднуються в мережу, де кожен учасник відповідає за виконання певної функції, але співпрацює з іншими для досягнення спільних цілей.<br>Мережі можуть бути регіональними, національними або міжнародними і об'єднувати підприємства з різних галузей. | <b>Fozzy Group:</b> один із найбільших ритейлерів України, який об'єднує різні бренди, такі як Сільпо, Le Silpo, Fozzy C&C та інші. Вони працюють під єдиним управлінням і логістикою, що дозволяє знижувати витрати та розширювати ринкове покриття.<br><b>Rozetka та інші онлайн-магазини:</b> Rozetka активно співпрацює з численними постачальниками через партнерські мережі, дозволяючи розширювати асортимент і пропонувати своїм клієнтам широкий вибір продукції. Компанія інтегрує свої логістичні потужності з іншими сервісами, такими як «Нова Пошта», що дозволяє забезпечувати швидку доставку. |
| Картелі                     | Тимчасові або постійні об'єднання підприємств однієї галузі з метою регулювання цін, розподілу ринків чи контролю над обсягами виробництва. Картелі зазвичай заборонені законодавством у багатьох країнах через антиконкурентну природу.                             | <b>ОРЕС (Організація країн-експортерів нафти):</b> об'єднання країн-експортерів нафти, які узгоджують політику щодо видобутку та ціноутворення на нафту для підтримки стабільних цін на світовому ринку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Узагальнено авторами на основі [2, 3].

Картельні змови в Україні – не рідкість. У 2015 р. АМКУ встановив факт картельної змови між великими торговельними мережами, які працюють під брендами «Сільпо», «Фора», «Фуршет», «Велика Кишеня», «ЕКО маркет», «Караван», «БІЛЛА», «НОВУС», «Спар», «Бімаркет», «МЕТРО», і дослідницькою компанією «Аснільсен Юкрейн». Учасників оштрафували на 203 млн грн. У 2019 р. АМКУ оштрафував на 77 млн грн за картельну змову мережі автозаправних станцій WOG, SOCAR і ОККО. Ще раніше – у 2018 р. – АМКУ покарав цілу групу компаній за цінову змову під час продажу скрапленого газу: штрафи становили від 3,5 тис. до 8,1 млн грн., а загальна сума – 41 млн грн. [1; 4].

Перевагами взаємопов'язаних підприємницьких структур є: зменшення витрат: підприємства можуть спільно використовувати ресурси, що знижує операційні витрати; зниження ризиків: спільна діяльність допомагає розподілити ризики між партнерами; доступ до нових ринків: взаємопов'язані структури дозволяють легше та швидше вийти на нові ринки, особливо міжнародні; обмін знаннями та технологіями: кооперація сприяє швидкому освоєнню нових технологій і підходів; конкурентні переваги: за рахунок співпраці з іншими підприємствами компанії можуть підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити позиції на ринку. До недоліків взаємопов'язаних підприємницьких структур слід віднести: конфлікти інтересів: через різні цілі або стратегії учасників можуть виникати розбіжності; втрата контролю: в альянсах та спільних підприємствах підприємства повинні ділитися контролем, що може впливати на прийняття рішень; вразливість до змін: якщо один із партнерів втрачає стійкість або зазнає фінансових труднощів, це може вплинути на діяльність усієї структури.

Взаємопов'язані підприємницькі структури відіграють важливу роль у сучасній економіці, особливо в умовах глобалізації. Вони дозволяють компаніям ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність.

### Список використаної літератури:

1. Економічна правда. Картель «АЗС». Хто влаштовує змови на ринку нафтопродуктів. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2017/07/10/626902/> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Картелі в Україні – невидимі грабіжники «в законі». *НАШІ ГРОШІ*. URL: <https://nashigroshi.org/2020/05/13/karteli-v-ukraini-nevydymi-hrabizhnyky-v-zakoni/> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Кривенко Л., Кривенко С. Організація діяльності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку. *Вісник THEU*. 2014. № 4. С. 51-62.
4. Що таке картель і чим він згубний для економіки – DSnews.ua. «Ділова столиця» українською – найсвіжіші новини України та світу. URL: <https://surl.gd/azodaa> (дата звернення: 20.01.2025).

*Носатов І. К., к.е.н.,  
доцент кафедри інформаційних технологій та дизайну,  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя*

## **РОЗВИТОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КРАЇНАХ ЄС**

До основних напрямів використання штучного інтелекту в країнах ЄС варто зарахувати маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів, а також створення контенту, зокрема тексту, відео тощо, автоматизацію маркетингових завдань і чат-ботів. Крім того, доцільно звернути увагу на більш специфічні сектори, такі як сенсорні технології та використання штучного інтелекту в безпілотних автомобілях. Штучний інтелект безпілотного авто виявляє об'єкти, приймає рішення та пересувається дорогами практично без втручання людини. На основі аналітики можна спрогнозувати схему руху та оптимізувати паркування. В охороні здоров'я ШІ використовують у діагностиці, призначенні ліків, персоналізованому лікуванні та дистанційному моніторингу. ШІ автоматизує деякі діагностичні процеси, а саме аналізує радіологію зображень і виявляє аномалії. Алгоритм ШІ також виявляє закономірності на основі клінічних даних випробувань і наукової літератури. У фінансових послугах використання ШІ включає персоналізоване обслуговування клієнтів, а також ризики та інвестиції управління. Завдяки ШІ фінансові установи надають персоналізоване обслуговування клієнтам, а також індивідуальні рекомендації щодо продуктів і послуг на основі даних. У сфері виробництва логістика та генеративний дизайн є двома основними секторами застосування штучного інтелекту. У першому випадку – для прогнозування технічного обслуговування та ремонту обладнання, а в другому – для створення великої кількості варіантів дизайну для того самого продукту. У сфері державного управління штучний інтелект може бути використаний для оптимізації надання послуг. Наприклад, у сфері державної служби зайнятості – для перегляду резюме й визначення найбільш кваліфікованих кандидатів на роботу, а також для допомоги в пошуку роботодавців, аналізуючи їхні навички, досвід та уподобання. У сфері освіти використання штучного інтелекту включає персоналізоване навчання та репетиторство [1].

До основних структурних недоліків щодо впровадження штучного інтелекту в Європейському Союзі варто зарахувати таке: відсутність масштабу, що виявляється у відсутності величезного однорідного пулу даних, що є важливою передумовою для процвітаючої екосистеми штучного інтелекту. Також одним з негативних факторів щодо запровадження штучного інтелекту в економіку ЄС є значно менша кількість інвестицій і патентів, пов'язаних із штучним інтелектом, на відміну від США та Азії.

Але варто зауважити що Європейський Союз має великий потенціал, що спирається на виробничу та промислову базу з високою доданою вартістю та висококваліфікованою робочою силою. Однією з переваг використання штучного інтелекту в ЄС є механізми активної інтеграції та впровадження штучного інтелекту в економічні процеси країн Північної Європи. На думку Європейської комісії, для глобальної жорсткої конкуренції в галузі штучного інтелекту варто розробити скоординовану структуру, яка б запроваджувала інструменти штучного інтелекту в балансі з потребами економічного розвитку всіх держав – членів ЄС.

Відповідно до дослідження консалтингової компанії Accenture, яке вивчає дванадцять розвинутих економік, які разом забезпечують понад 0,5% економічного виробництва світу, прогнозується, що до 2035 р. світове економічне зростання може подвоїтися завдяки ШІ; продуктивність праці збільшиться до 40% завдяки інноваційним технологіям; штучний інтелект стане новою віртуальною робочою силою. Крім того, економіка виграє від поширення інновацій, які змінять багато секторів і створять нові джерела доходу. Згідно з дослідженнями, проведеними PricewaterhouseCoopers (PwC), у результаті прискореного розвитку та впровадження ШІ в 2030 р. глобальний ВВП може зрости на 14% (еквівалент 15,7 трлн доларів). Відповідно до досліджень компанії PricewaterhouseCoopers (PwC), штучний інтелект має два основні канали вдосконалення – це підвищення продуктивності в найближчій перспективі щодо рутинних завдань, що включатиме розширене використання таких технологій, як роботи та автономні транспортні засоби. Але покращення продуктивності перш за все вимагатиме інвестицій у програмне забезпечення системи та машини, засновані на допоміжному автономному та доповненому інтелекті [2].

До основних принципів відповідального управління надійним ШІ належать такі: інклюзивне зростання, сталий розвиток і добробут; повага до верховенства права, прав людини та демократичних цінностей, включаючи справедливість і конфіденційність; прозорість і зрозумілість; міцність, надійність і безпека; відповідальність [3; 4].

### **Список використаної літератури:**

1. Simons W., Turrini A., Vivian L. Artificial Intelligence: Economic Impact, Opportunities, Challenges, Implications for Policy. *European Economy. Discussion Paper 210*. 2024. July. URL: <https://surl.li/jxsbit> (date of access: 29.12.2024).
2. Economic impacts of artificial intelligence (AI). *European Parliamentary Research Service*. 2019. URL: <https://surl.li/yaolwo> (date of access: 29.12.2024).
3. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449> (date of access: 29.12.2024).
4. European Economic Forecast. Winter 2024. *European Commission*. 2024. URL: <https://surl.li/jykksn> (date of access: 29.12.2024).

**Паранюк Р. В.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОРИВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Економіка України після масштабних руйнувань потребує не лише відновлення, а й стратегічного оновлення. Відбудова не може ґрунтуватися виключно на відтворенні довоєнної моделі – необхідне переосмислення економічної структури з акцентом на інноваційні технології, цифровізацію та підвищення конкурентоспроможності. Технологічний прорив має стати не просто наслідком відновлення, а його ключовим стратегічним результатом, що забезпечить довгостроковий стійкий розвиток.

У сучасних умовах господарювання більшість дослідників сходяться поглядами на тому, що очікуваними результатами технологічного прориву в майбутньому стануть:

- структурна модернізація економіки, що є наслідком зменшення залежності від традиційних галузей та розвиток нових точок економічного зростання;
- посилення глобальної конкурентоспроможності через зростання частки високотехнологічного експорту;
- збільшення доходів та рівня зайнятості завдяки створенню нових робочих місць у високотехнологічних галузях промислового сектору країни;
- зміцнення економічного суверенітету України шляхом зниження залежності від імпорту критично важливих технологій та ресурсів.

Реалізація технологічного прориву в післякризовій Україні має стратегічне значення, оскільки сприяє зростанню продуктивності за рахунок модернізації виробництва та впровадження інновацій, що підвищують ефективність економічних процесів. Важливим наслідком цього стане створення нових ринків, де Україна може посісти лідерські позиції у таких високотехнологічних сферах, як військові технології, зелена енергетика, агротехнології та ІТ-сектор [1]. Розвиток цих напрямів забезпечить не лише зростання внутрішнього виробництва, а й сприятиме інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Високотехнологічні сектори дозволять залучати міжнародні інвестиції та відкривати нові можливості для співпраці з провідними світовими компаніями. Крім того, технологічна модернізація стимулюватиме розвиток малого та середнього бізнесу, що сприятиме економічній диверсифікації. Посилення інноваційного потенціалу забезпечить конкурентоспроможність України на міжнародному ринку та підвищить рівень зайнятості у високотехнологічних галузях. Успішна інтеграція у

світову економіку сприятиме стабільному економічному зростанню, а розвиток індустрій з високою доданою вартістю дозволить Україні перейти від сировинного експорту до виробництва складних технологічних продуктів. Це, у свою чергу, підвищить доходи державного бюджету та сприятиме соціально-економічному розвитку. Впровадження новітніх технологій допоможе зменшити залежність від традиційних галузей економіки та створити умови для довгострокового сталого розвитку країни.

Таким чином, спираючись на реалії сьогодення, можна визначити ключові напрями технологічного прориву, а саме:

1. Цифрова трансформація та розвиток ІТ-сектору (розширення експорту цифрових послуг та програмних продуктів; масштабне впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data, блокчейну в державному управлінні та бізнесі; державні інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури тощо).

2. Високотехнологічний промисловий сектор (підтримка на державному рівні а науково-дослідних і конструкторських розробок у сфері машинобудування, робототехніки, авіакосмічної та оборонної промисловості; інтеграція технологій Індустрії 4.0 (інтернет речей, автоматизація, адитивне виробництво); розвиток кластерного підходу, що об'єднує науку, бізнес та промисловість тощо).

3. Агропромисловий сектор та біотехнології (використання точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом, дронів, сенсорних технологій; розвиток біотехнологій у сфері створення нових високопродуктивних сортів рослин та покращених технологій харчової безпеки; перехід на циркулярну економіку у агросекторі – мінімізація відходів, повторне використання ресурсів та інше).

4. Зелена енергетика та кліматично стійкі технології (підтримка розвитку відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, воднева енергетика); інвестиції у водневу економіку та розвиток інфраструктури для накопичення та транспортування водню; впровадження технологій підвищення енергоефективності в усіх секторах економіки)

5. Військові технології та оборонно-промисловий комплекс (стимулювання інновацій у сфері безпілотних літальних апаратів, ракетобудування, кібербезпеки; посилення співпраці з міжнародними партнерами у сфері оборонних технологій; використання подвійних технологій для адаптації оборонних розробок у цивільному секторі тощо)

Технологічний прорив є не просто одним із можливих сценаріїв розвитку України, а необхідною умовою її довгострокової економічної стабільності. Відбудова економіки має відбуватися не за рахунок повернення до застарілих моделей, а через масштабну модернізацію, впровадження інновацій та інтеграцію в глобальні технологічні ринки. Це забезпечить Така стратегія дозволить залучати висококваліфіковані кадри, сприяти розвитку наукоємних галузей та формуванню



інноваційного підприємницького середовища. У результаті Україна зможе не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й стати одним із центрів технологічного розвитку у світі.

### **Список використаної літератури:**

1. Відбудова України: принципи та політика. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf).

*Педько А. Б., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

### **ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У МАШИНОБУДІВНИХ КЛАСТЕРАХ**

Неупереджений погляд на розвиток вітчизняної економіки за всі роки її бездумного «реформування» засвідчує загальну руйнацію усього реального сектору на тлі процвітання індустрії заробляння «швидких грошей». Ще задовго до початку військової агресії РФ у нашій державі прискореними темпами відбувалися деіндустріалізація (скорочення ролі й питомої ваги промисловості у економічній системі) та деконцентрація промисловості, тобто її подрібнення. Щодо галузевої структури промисловості, то частка продукції машинобудування вже понад 12 років залишається на рівні 10-11%. Варто нагадати, що в економічно розвинених країнах світу питома вага продукції машинобудування у загальному обсязі промислового виробництва сягає 35-45% і цей сектор залишається «локомотивом» усієї економічної системи. Втрата Україною статусу індустріальної держави, занепад більшості секторів, галузей і підгалузей промисловості потребують негайних і докорінних рішень, адже жалюгідний стан промисловості робить безглуздими будь-які розмови про перемогу і післявоєнний розквіт країни.

Україні вже зараз треба імплементувати німецьку та японську моделі економічного розвитку, позбувшись ілюзій, що ринок розв'яже усі проблеми, а держава є неефективним власником.

Найнагальнішим завданням автор вважає створення потужних машинобудівних кластерів (далі – МБК) під державним контролем. Відомо, що найбільші європейські машинобудівні корпорації (Airbus, Renault та інші) створено під контролем держави, і останній не вважається зайвим чи неефективним.

МБК являє собою групу взаємозалежних виробничих і сервісних компаній, науково-дослідних установ та/або проєктних груп, інших бізнес-структур, які спільно працюють над проєктуванням, розробкою технічної документації, виробництвом, сертифікацією, патентним захистом, просуванням і збутом готової машинобудівної продукції.

Алгоритм дій міг би бути наступним.

На першому етапі визначаються перспективні для країни кінцеві продукти цієї галузі (продукція військового призначення – ракетна техніка, всі типи БПЛА, бронетехніка, системи протиповітряної оборони, малі морські і річкові судна, оптичні прилади, стрілецька зброя, а також цивільна продукція – енергоустановки, залізничні вагони, крани, вантажні автомобілі).

На другому етапі вибудовується оптимальний технологічний ланцюжок виробництва цих товарів і визначається коло підприємств, які будуть брати участь у всіх стадіях руху машинобудівної продукції. Очевидно, що складальні виробництва мають розташовуватися в країнах ЄС.

Принципово важливим завданням цього етапу є заохочення власників вітчизняних підприємств до участі у відродженні галузі. В умовах нинішніх військово-політичних ризиків власникам підприємств апріорі вигідно брати участь у державних проєктах, оскільки їхні підприємства отримують гарантовані замовлення і збут виробленої продукції.

Цілком доречним тут є використання практики державно-приватного партнерства, враховуючи наявність відповідної законодавчої бази. У разі відмови власників від участі в державних проєктах (зокрема, через небажання змінювати звичні тіньові схеми роботи) держава вправі скористатися можливістю націоналізації підприємств із виплатою власникам відповідної компенсації. Нині ринкова вартість українських активів є критично низькою, тому побоювання щодо надмірних для держави розмірів таких компенсацій є необґрунтованими. У зв'язку з цим уявляється невідкладним прийняття Закону України «Про націоналізацію підприємств» і повна заборона приватизації стратегічних виробництв.

Третій етап передбачає організацію системи збуту машинобудівної продукції усередині країни (насамперед, в частині державного оборонного замовлення) і за кордоном із залученням вітчизняних дипмісій і торгових представництв.

Для зміцнення ділових відносин між підприємствами-учасниками МБК можна рекомендувати практику перехресного володіння акціями, як це прийнято у німецьких концернах або японських сюданах.

Ключовим питанням при цьому має стати встановлення держконтролю над ними. В окремих випадках держава може увійти до складу засновників зі своєю часткою. Але у більшості випадків доречніше скористатися непрямими способами контролю – розмістити держзамовлення, субсидіювати пріоритетні проєкти,

надати через державні банки пільгові позики із «кредитними застереженнями» (поки діє кредитна угода, обов'язково узгоджувати всі принципові питання розвитку позичальника з кредитором, себто державою), встановити пільговий режим оподаткування і митного регулювання тощо.

Під час формування органів управління МБК обов'язковою має бути участь представників держави із правом володіння «золотою» акцією, що дасть змогу ветоувати не вигідні державі рішення.

Критично важливим при цьому є персональний склад представників держави в органах управління. Це мають бути незалежні галузеві експерти, а не особи, наближені до владної верхівки.

Критикам ідеї представництва держави в управлінських органах можна нагадати практику призначень представників держави до складу рад директорів приватних компаній у Великій Британії, Франції, Польщі, Португалії.

Тож при створенні МБК власники підприємств-учасників свідомо передають державі контроль над підприємствами в обмін на всебічну підтримку.

Зрозуміло, що у короткостроковій перспективі власники можуть недорахуватися певної частки доходів, та після повноцінного відновлення роботи підприємств і максимального завантаження потужностей втрати буде компенсовано.

*Петрушка Т. О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Петришак С. В.,  
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Будівельна галузь є однією з ключових складових економіки, яка активно розвивається, впроваджуючи новітні технології та відповідаючи на вимоги часу. Це одна з найбільш капіталомістких сфер, що має великий інвестиційний потенціал і здатна створювати численні робочі місця.

Проте, повномасштабне вторгнення росії в Україну завдало серйозних ударів по економічних ланцюгах і знищило велику частину інфраструктури країни. Внаслідок бойових дій, на сьогоднішній день оцінка збитків становить

близько 100 мільярдів доларів і ця цифра продовжує зростати. Станом на червень 2022 року, внаслідок руйнувань, було пошкоджено 12900 багатоквартирних будинків (13,5 млн м<sup>2</sup>), а також 107707 приватних будинків (1,9 млн м<sup>2</sup>).

Незважаючи на труднощі, будівельна галузь матиме важливу роль в повоєнній відбудові країни. Це включатиме відновлення міст, зведення сучасних житлових і комерційних приміщень, оснащених сховищами на випадок надзвичайних ситуацій. Крім того, нові будівельні об'єкти повинні відповідати європейським стандартам в сфері містобудування та архітектури, що підвищить рівень безпеки і комфортності.

Будівництво в Україні після війни повинно сприяти досягненню глобальних цілей сталого розвитку, визначених ООН, і бути націленим на енергозбереження, екологічність та інноваційність. Зважаючи на високий попит і величезний потенціал для інвестицій, будівельна галузь стане важливим двигуном відновлення економіки країни.

В Україні, як і в більшості європейських країн, домінує будівництво інженерних споруд. Індекс будівельної продукції з початку 2023 року зростав від 53,1% до 120,9% у вересні 2023 року. Однією з причин значного подорожчання будівельних матеріалів і послуг є наслідки війни, зокрема повномасштабного вторгнення росії на територію України. Це призвело до інфляції, зростання виробничих витрат та дефіциту будівельних матеріалів і сировини. Дефіцит електроенергії також сприяв подорожчання вартості будівельних робіт і послуг.

Темпи нарощування будівництва інженерних споруд перевищують темпи цивільного будівництва. При цьому, площа під забудову житлових приміщень в п'ять разів перевищує площу нежитлових будівель. Згідно з статистичними даними Державної служби статистики України, обсяг виробленої будівельної продукції має таку структуру: 39% це нове будівництво; 38,4% – капітальний ремонт або поточний ремонт і 22% це реконструкція. У період з січня по вересень 2023 року в Україні було введено в експлуатацію 5451745 м<sup>2</sup> житлових будівель, зокрема багатоквартирних і приватних будинків. Тобто нам необхідно врахування передового досвіду країн Європи та Ізраїлю, а також партнерів із США щодо повоєнної відбудови.

Залучення альтернативних джерел фінансування відбудови міст України, зокрема за рахунок не лише державних коштів, але й інвесторів та міжнародних партнерів. Не можемо ігнорувати можливість залучення конфіскованих російських активів на користь відбудови постраждалих регіонів України.

Підхід до здійснення відбудови міст та регіонів України повинен бути регіонально-сфокусованим. Тобто, проєкти відновлення мають бути локалізовані по регіонам і підтримані окремими міжнародними партнерами.

Основні принципи на основі яких має відбуватися відбудова України – це «Build back better» – будувати нові об'єкти кращої якості, використовуючи

передові та екологічні технології, ніж зруйновані. Можливість впровадити ключові принципи ЄС переходу до «Зеленої» економіки та Цифрової трансформації.

*Подолякін С. М.,*

*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),*

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **АКТУАЛЬНІСТЬ РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ ЯК ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій реіндустріалізація набуває особливого значення як ключовий економічний процес, спрямований на відновлення та модернізацію промислового виробництва. Світова економіка зазнає суттєвих змін під впливом технологічних інновацій, цифровізації, екологічних викликів та змін у глобальних ланцюгах постачання. Один із головних аспектів реіндустріалізації – впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, роботизація та цифрові платформи, що забезпечують підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Інноваційні рішення дозволяють скорочувати витрати, оптимізувати виробничі процеси та створювати продукцію з високою доданою вартістю, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності на світових ринках.

Окрім технологічних аспектів, реіндустріалізація має значний соціально-економічний вплив. Вона сприяє створенню нових робочих місць, стимулює розвиток наукових досліджень, сприяє зростанню інвестицій у виробничий сектор та підвищує рівень зайнятості населення. Це особливо актуально для країн, які прагнуть зменшити залежність від сировинного експорту та диверсифікувати свою економіку [1]. Водночас, зростаюча конкуренція на міжнародних ринках, економічна нестабільність і геополітичні ризики змушують країни переглядати свої підходи до економічного розвитку. У цьому контексті реіндустріалізація виступає не лише як засіб відновлення промислового потенціалу, а й як стратегічний інструмент для зміцнення економічної безпеки та забезпечення стійкості до глобальних криз. Основні чинники реіндустріалізації представлено на рис. 1.

На сьогоднішній день реіндустріалізація є невід'ємною складовою сучасної економічної політики, спрямованої на адаптацію до нових викликів і можливостей світового розвитку. Вона відіграє ключову роль у формуванні стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити довгострокове зростання та добробут суспільства.



Рис. 1. Основні чинники реіндустріалізації

Одним із головних аспектів реіндустріалізації є технологічна модернізація, що включає цифровізацію, автоматизацію та впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси. Використання штучного інтелекту, робототехніки, 3D-друку, Інтернету речей та великих даних дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й створювати нові бізнес-моделі, які змінюють традиційні підходи до організації промисловості. Реіндустріалізація також сприяє розвитку зеленої економіки та впровадженню екологічно чистих технологій. У сучасному світі важливим фактором конкурентоспроможності є енергоефективність та скорочення шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище [2].

В умовах глобалізаційних трансформацій реіндустріалізація набуває особливої актуальності як ключовий економічний процес, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності національних економік. Вона дозволяє модернізувати промисловість, впроваджувати інноваційні технології та створювати нові робочі місця. Відновлення виробничого потенціалу та орієнтація на високотехнологічні галузі забезпечують економічну стійкість та адаптивність до світових викликів. реіндустріалізація є не просто процесом модернізації виробництва, а комплексним підходом до економічного розвитку, що включає технологічні, соціальні, екологічні та стратегічні аспекти. Вона забезпечує стабільність економіки, підвищує рівень добробуту населення та сприяє формуванню стійкої, конкурентоспроможної та інноваційної промисловості. У сучасних умовах цей процес є ключовим фактором довгострокового економічного зростання та адаптації до глобальних викликів.

### **Список використаної літератури:**

1. Волосюк М. В. (2020) Реіндустріалізація України як передумова економічного зростання. *Бізнес Інформ.* №4. С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-63-70>.
2. Прохорова, В., Шкуренко, О., & Пікула, Г. (2024). Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16).

*Прохорова В. В., д.е.н., професор,  
завідувачка кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕДІЛУ ГЛОБАЛЬНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Розглянуто поняття реіндустріалізації та її важливість для національної економіки України. Реіндустріалізація – це відновлення та розвиток промислових секторів після їх скорочення або занепаду. Вона має стратегічне значення для стабільності економіки та її конкурентоспроможності на глобальних ринках [1-3].

В умовах глобальної трансформації, де змінюються не тільки виробничі процеси, але й сама структура товарних ринків, країни, включаючи Україну, повинні адаптувати свої стратегії розвитку промисловості до нових вимог [4-6].

Розглянути економічні виклики для України на шляху реіндустріалізації, до яких відносяться наступні аспекти:

1. Залежність від зовнішніх постачальників та глобальних ланцюгів постачань. Україна, як і багато інших країн, має значну залежність від імпортованих технологій, енергоносіїв, компонентів для виробництва. Розрив глобальних ланцюгів постачань через геополітичні конфлікти (наприклад, війна в Україні) створює величезні економічні ризики. Ризик недосягнення національних цілей з реіндустріалізації зростає, коли критичні сировинні матеріали або готові компоненти необхідно імпортувати з нестабільних регіонів або країни-агресора.

2. Інвестиційний клімат. Рівень інвестицій в українську промисловість залишався низьким через політичну нестабільність, корупцію та незахищеність прав власності. Без стійкої економічної і політичної стабільності важко забезпечити приток інвестицій у важливі галузі промисловості, що є ключовим фактором для реіндустріалізації.

3. Проблеми вітчизняної інфраструктури та їх вплив на реіндустріалізацію. В Україні існує значний дефіцит сучасної інфраструктури для підтримки реіндустріалізації. Оновлення транспортної, енергетичної та інформаційної інфраструктури є одними з основних завдань для забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств. Магістралі, порти, залізничний транспорт і енергомережі часто не відповідають потребам сучасного виробництва. Відсутність ефективної інфраструктури уповільнює процес відновлення промисловості та підвищує витрати виробництва.

4. Виклики енергетичної безпеки. Україна має значну залежність від імпорту енергетичних ресурсів, зокрема газу та нафти, що робить її економіку вразливою до коливань на світових ринках енергоносіїв. Крім того, енергетична інфраструктура потребує модернізації. Під час війни частина енергетичних об'єктів була пошкоджена, що вимагає значних інвестицій на відновлення. Водночас Україна має великий потенціал у відновлювальних джерелах енергії (сонячна та вітрова енергетика), розвиток яких може стати важливим елементом енергетичної реіндустріалізації, забезпечивши незалежність від імпорту енергоносіїв.

5. Технологічний відставання та необхідність інновацій. В Україні відсутній достатній рівень технологічних інновацій у багатьох промислових секторах, що зумовлює зниження конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Створення сприятливого середовища для розвитку високих технологій, інвестицій у наукові дослідження та розвиток інноваційних стартапів є важливими напрямками для забезпечення стійкої реіндустріалізації.

6. Геополітичні ризики та зміни в глобальних товарних ланцюгах. Внаслідок геополітичних змін Україна переживає не лише економічні, але й політичні виклики. Санкції, торгові обмеження та нестабільність міжнародної політики безпосередньо впливають на можливості українських компаній виходити на нові ринки.



Одним із важливих аспектів є адаптація українських виробників до нових умов глобального ринку після введення торгових обмежень з боку РФ та інших країн. Це вимагає диверсифікації ринків збуту та оновлення виробничих процесів для задоволення нових стандартів і вимог міжнародних партнерів.

Розглянути можливості для України в контексті поділу глобальних товарних ринків:

1. Сегменти високих технологій: розвиток індустрії 4.0, виробництво інтелектуальних роботів, автоматизованих систем управління та безпілотних технологій. В Україні є потенціал для залучення інвестицій у високотехнологічні сектори, особливо в умовах зростаючого попиту на ці продукти у світі.

2. Аграрна промисловість: в умовах глобального попиту на продовольство, Україна має можливість стати одним із важливих гравців у сільськогосподарському виробництві, зокрема в галузях, пов'язаних з переробкою та харчовими технологіями.

3. Екологічні технології та відновлювальна енергетика: Україна може стати важливим гравцем на ринку відновлювальних джерел енергії, що дозволить створити нові робочі місця та знизити енергетичну залежність.

Реіндустріалізація України повинна базуватися на трьох основних складових: модернізація інфраструктури, технологічні інновації та розширення ринків збуту. Україна має значний потенціал для розвитку в сферах сільського господарства, енергетики, інформаційних технологій та індустрії 4.0, однак для реалізації цього потенціалу необхідно здійснити значні реформи та створити стабільні умови для інвестицій. Ключовою умовою успіху є співпраця з міжнародними партнерами, залучення інвестицій та створення інноваційної екосистеми, здатної підтримати нові виробничі процеси в промисловості.

Це дослідження зосереджено на економічних викликах, які Україна може переживати в контексті реіндустріалізації, а також на можливостях, що можуть виникнути через зміни на глобальних товарних ринках. Для успішної реіндустріалізації Україні потрібно активно розвивати інфраструктуру, інвестиційний клімат і технологічні інновації, що дозволить країні адаптуватися до глобальних економічних реалій. Україна має можливості для досягнення високих результатів у галузях енергетики, машинобудування, сільського господарства та інформаційних технологій. Важливо враховувати міжнародну політичну ситуацію та сприяти розвитку нових експортних ринків.

### **Список використаної літератури:**

1. Волосяк М. В. Реіндустріалізація України як передумова економічного зростання // *Бізнес Інформ*, 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-63-70>.
2. Ляшенко В. І. Реіндустріалізація регіонів – режими та інститути // Академія екон. наук України, 2021. URL: <https://surl.li/lhjxan>.

3. Ситник Н. С., Шушкова Ю. В. Реіндустріалізація економіки на основі технологічної модернізації: сутнісна характеристика поняття // *Інноваційна економіка*, 2019. № 5-6. DOI: 10.37332/2309-1533.2019.5-6.4.

4. Etzioni A. The father of reindustrialization speaks // *The Christian Science Monitor*. URL: <http://www.csmonitor.com/1980/1007/100724.html>.

5. Etzioni A. Reindustrialization of America // *Policy Studies Review*, 1983. Vol. 2, № 4. URL: <http://www2.gwu.edu/~ccps/etzioni/A152.pdf>.

6. Miller J. C., Walton T. F., Kovacic W. E., Rabkin J. A. Industrial Policy: Reindustrialization Through Competition or Coordinated Action? // *Yale J. on Regulation*, 1984. Vol. 2. Issue 1. URL: <https://digitalcommons.law.yale.edu/yjreg/vol2/iss1/2>.

**Раков О. А.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ**

Сталий розвиток виступає не лише глобальною концепцією, але й практичним інструментом, який має стати основою для повоєнного відновлення України та підвищення якості управління підприємствами. У сучасних умовах, коли країна стикається з масштабними викликами, включаючи підтримку та відновлення пошкодженої інфраструктури та промислових об'єктів, перспективи післявоєнної відбудови, інтеграцію до європейського економічного простору, принципи сталого розвитку є ключовим орієнтиром для трансформації управлінських систем [1].

Інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР), затверджених ООН, у стратегії управління підприємствами дозволяє поєднувати економічну доцільність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Для українського бізнесу особливо актуальними є ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату». Їх впровадження сприяє не лише відновленню зруйнованої економіки, але й формує нові підходи до управління, засновані на ефективності, інноваційності та довгостроковій стійкості.

Відбудова інфраструктури, яка зазнала руйнувань, потребує інтеграції сучасних технологій і сталих практик. Використання принципів енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та циркулярної економіки може зменшити залежність від викопних ресурсів, забезпечуючи одночасно економічну та екологічну вигоду. Наприклад, запровадження систем управління якістю на основі міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001) дозволяє

підвищити ефективність виробничих процесів і мінімізувати негативний вплив на довкілля, що відповідає вимогам ЦСР 12 та ЦСР 13.

Цифровізація процесів управління також відіграє важливу роль у відновленні підприємств та їх адаптації до умов сталого розвитку. Технології Big Data, штучний інтелект і Інтернет речей (IoT) дозволяють моніторити екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств у реальному часі, створюючи передумови для підвищення ефективності. Зокрема, оптимізація ланцюгів постачання з урахуванням екологічних факторів не лише сприяє зниженню витрат, але й зменшує вуглецевий слід, відповідаючи цілям сталого розвитку.

Сталий розвиток також формує нові стандарти корпоративного управління, орієнтовані на прозорість і соціальну інклюзивність. Інтеграція ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) у стратегії підприємств стає обов'язковою умовою для залучення міжнародних інвестицій та виходу на європейські ринки. Для українських компаній, які прагнуть підвищити свою репутацію та забезпечити довгострокову стійкість, ці підходи відкривають нові можливості для партнерства й розвитку [2, 3].

У процесі післявоєнної відбудови України особливу увагу слід приділяти ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад». Планування та будівництво міст і громад мають враховувати принципи екологічної стійкості та соціальної справедливості. Створення сучасної інфраструктури, доступної для всіх верств населення, включаючи переселенців і ветеранів, є необхідною умовою для забезпечення соціальної інтеграції та економічного зростання.

Водночас, відновлення підприємств повинно орієнтуватися на розвиток людського капіталу та формування культури управління, що базується на цінностях сталого розвитку. Інвестиції в освіту, перекваліфікацію працівників і розвиток інновацій сприятимуть зміцненню позицій України на міжнародному ринку та створенню основи для довгострокового зростання.

Таким чином, сталий розвиток є не лише концептуальним орієнтиром, але й практичним інструментом для трансформації управління підприємствами в Україні. Інтеграція його принципів у стратегії відновлення дозволяє забезпечити економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну стійкість, створюючи передумови для процвітання країни в умовах сучасних викликів.

### **Список використаної літератури:**

1. Дем'яненко, Т. І. Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 46. С. 16-19. URL [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46\\_2023ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46_2023ua/5.pdf).
2. Мініна, О., & Коваль, В. (2024). Ключові аспекти повоєнного відновлення України на засадах сталого розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 2 (38), 9-20. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-9-20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-9-20).

З. Дуднєва, Ю., & Зайцева, А. (2023). Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10).

**Трохимець О. І., д.е.н., професор,  
професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна**

**Руприх М., PhD, MBA, доцент,  
декан факультету післядипломних студій,  
Університет бізнесу в Катовіцах, Республіка Польща**

**Собчик-Колбух А., PhD, доцент,  
декан з міжнародних зв'язків,  
Університет бізнесу в Катовіцах, Республіка Польща**

## **СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ВПЛИВУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ**

Розпочалася ера генеративного штучного інтелекту. Однак для того, щоб цілком усвідомити переваги технології, лідери бізнесу та суспільства все ще мають вирішити важливі проблеми, такі як управління ризиками, пов'язаними з генеративним штучним інтелектом, визначення нових навичок і здібностей, які знадобляться робочій силі, а також переосмислення основних бізнес-процесів [1].

Варто зауважити, що великі компанії збільшили свою частку в глобальному секторі апаратного забезпечення, виготовлення моделей і додатків, зокрема Microsoft, яка співпрацює з OpenAI, виробником ChatGPT, випередила Amazon і Alphabet (материнська компанія Google). Зараз її ринкова капіталізація становить 46% від загального обсягу хмарного тріо, порівняно з 41% до випуску ChatGPT.

Основною проблемою є нерівномірний розподіл вартості; більша частина багатства дісталася виробникам обладнання для штучного інтелекту, які не є членами ЄС. Так, 27 публічних компаній, які виробляють обладнання, мали вартість близько 1,5 трлн доларів у жовтні 2022 р.; наразі ця вартість перевищила 5 трлн доларів. Основними гравцями на ринку штучного інтелекту є дві компанії – з Азіатського регіону та зі Сполучених Штатів. Наприклад, компанія Nvidia відповідає за близько 57% зростання ринкової капіталізації апаратного забезпечення. Вона виробляє понад 80% усіх чипів штучного інтелекту, за даними дослідницької компанії IDC. Є майже монополістом у мережевому обладнанні, яке

об'єднує чипи із серверами ШІ в центрах обробки даних. Валовий прибуток компанії Nvidia підвищився з 59 до 74%. AMD та Intel є відомими виробниками продуктів, що конкурують, так само, як і молоді компанії, такі як Groq, що виробляє надшвидкісні чипи штучного інтелекту, і Cerebras, що виробляє супергабаритні [2].

Ефекти мережі та зворотного зв'язку є найважливішими причинами розгортання штучного інтелекту як частини цифрової екосистеми для економіки. Наприклад, генеративний ланцюжок створює цінність штучного інтелекту в межах потенціалу зворотного зв'язку, оскільки дані користувача допомагають уточнювати моделі, що приводить підвищення цінності для споживачів.

Ефект полягає в тому, що чим більше користувачів звертаються до штучного інтелекту, тим кращі його результати. Коли штучний інтелект використовує велика кількість користувачів в одній галузі, зворотний зв'язок може мати найбільший вплив на генерацію відповіді ШІ. Це залежить від галузі та бізнес-моделі. Наприклад, вплив зворотного зв'язку може бути більш значущим, оскільки розгортання ШІ стає більш спеціалізованим, наприклад, у межах галузі чи вузько визначеного завдання. Доступ до капіталу та експертних знань також може надати переваги першому, якщо існує невизначеність щодо прибутків від інвестицій через можливі нормативні зміни чи інші політичні втручання [3].

Найбільшу цінність штучного інтелекту щодо розгортання як частини цифрової екосистеми для економіки становлять ефекти мережі та зворотного зв'язку, а саме генеративний ланцюжок створює цінність ШІ в межах потенціалу зворотного зв'язку. Наприклад, дані користувача допомагають уточнювати моделі, тому й цінність генеративної послуги ШІ може бути вищою для споживачів, оскільки ця послуга отримує більше користувачів [3].

### **Список використаної літератури:**

1. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. *McKinsey & Company*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#business-value> (date of access: 29.12.2024).
2. Just how rich are businesses getting in the AI gold rush? *The Economist*. 2024. 17 березня. URL: <https://www.economist.com/business/2024/03/17/just-how-rich-are-businesses-getting-in-the-ai-gold-rush> (date of access: 29.12.2024).
3. Artificial intelligence, data and competition. *OECD Artificial Intelligence Papers*. 2024. № 18. URL: <https://doi.org/10.1787/e7e88884-en> (date of access: 29.12.2024).

*Ус В. Д.,  
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ВТОРИННЕ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ЯК ОСНОВА ЦИКЛОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ**

Переробка (перероблення) відходів (також: вторинна переробка, ресайклінг (англ. *recycling*), рециклювання й утилізація відходів) – будь-які технологічні операції, пов'язані зі зміною фізичних, хімічних або біологічних властивостей відходів, з метою підготовки їх до екологічно безпечної переробки, утилізації чи зберігання [3].

Переробка відходів являє собою проактивний підхід до сталого життя та збереження навколишнього середовища шляхом зменшення відходів і мінімізації навантаження на природні ресурси. Переробка відходів передбачає повторне використання та повернення в економіку продуктів, що є похідними різноманітних відходів, наприклад, папір з опалого листя чи макулатури; цементні композити та цінні хімікати з пластикових відходів; біопаливо й біополімери з відходів сільського господарства; паливо, енергія та інші продукти зі стічних вод та побутових відходів [3].

«Відходи як ресурс» є одним з основних принципів циркулярної економіки та сталого розвитку. Громади в усьому світі прийняли програми переробки, які можуть відрізнятися методами збору, технікою сортування та асортиментом прийнятних матеріалів. Просвітницькі та інформаційно-просвітницькі кампанії відіграють ключову роль у заохоченні окремих осіб, підприємств і галузей промисловості брати активну участь у переробці, тим самим сприяючи розвитку культури відповідального споживання та поводження з відходами.

В основі циклової економіки (*circular economy*) лежить концепція замкненого циклу ресурсів, де матеріали й енергія використовуються максимально ефективно, мінімізується утворення відходів, а продукти, матеріали й сировина залишаються в економічному обігу якомога довше.

Ця модель є альтернативою традиційній лінійній економіці («взяти → зробити → використати → викинути»), яка веде до вичерпання ресурсів та екологічних проблем.

Циклова економіка активно впроваджується в ЄС та інших країнах через відповідні стратегії, зокрема Європейський зелений курс (*European Green Deal*) [2].

Принцип повторного використання (*reuse*) полягає в продовженні життєвого циклу товарів і матеріалів, щоб зменшити потребу у виробництві нових продуктів і, відповідно, скоротити використання природних ресурсів та утворення відходів.

Принцип повторного використання (reuse) є одним із ключових елементів циклової економіки, оскільки дозволяє зменшити потребу у виробництві нових товарів, мінімізувати відходи та продовжити життєвий цикл матеріалів і ресурсів.

Переваги вторинного використання:

1. Економія ресурсів – зменшується потреба у видобутку сировини та виробництві нових товарів.
2. Зниження кількості відходів – менше сміття потрапляє на звалища.
3. Фінансова вигода – споживачі можуть заощаджувати, купуючи вживані речі або здаючи непотрібні предмети на перепродаж.
4. Зменшення викидів CO<sub>2</sub> – скорочується виробництво, логістика та пов'язані з ними викиди парникових газів.

Вторинне використання є одним із ключових механізмів переходу до циклової економіки та сталого розвитку.

Головна мета принципу вторинного використання (reuse) – максимально продовжити життєвий цикл продуктів і матеріалів, зменшуючи утворення відходів та споживання природних ресурсів.

Загалом, вторинне використання – це ключовий механізм циклової економіки, що сприяє екологічній сталій моделі споживання та виробництва.

Повторне використання відіграє критичну роль у цикловій економіці, допомагаючи зменшити екологічний вплив, зберегти ресурси та створити стійкі бізнес-моделі. Це не лише екологічно вигідний підхід, а й економічно доцільний, оскільки сприяє розвитку нових ринків, зменшенню витрат і підвищенню ефективності використання матеріалів.

### **Список використаної літератури:**

1. «Друге життя» відходів: потенціал, який щодня втрачає Україна. Інтерфакс-Україна (укр.). Архів оригіналу за 1 вересня 2021.
2. Thornton Kay, Salvo in Germany – Reiner Pilz, p14 SalvoNEWS No99 11 October 1994 (PDF). Архів оригіналу (PDF) за 10 жовтня 2021.
3. <https://surl.li/qrvmeH>

**Черноус І. О.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА МАШИННЕ НАВЧАННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємств з використанням штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) відкривають нові можливості для автоматизації ключових процесів у сфері управління персоналом, що є підґрунтям більш ефективного управління та оптимізації витрат часу й ресурсів. Інтеграція AI та ML дозволяє підприємствам значно покращити точність прогнозування потреб у навчанні та розвитку персоналу, що веде до більш персоналізованих і ефективних програм підготовки. Завдяки автоматизації рутинних задач, організації оптимізують своєчасність та точність прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливає на успішність та конкурентоспроможність підприємства.

Автоматизація процесів підбору персоналу. Впровадження AI та ML дозволяє значно спростити процес рекрутингу. Замість того, щоб вручну переглядати сотні резюме, системи на основі AI можуть автоматично оцінювати кандидатів за допомогою алгоритмів, що враховують не лише ключові навички та досвід, а й поведінкові та психологічні характеристики, сумісність з корпоративною культурою підприємства. З використанням машинного навчання ці алгоритми можуть з часом ставати більш точними, прогнозуючи успішність кандидата на певній посаді на основі аналізу даних про попередніх працівників і історії найму.

Прогнозування потреб у навчанні та розвитку персоналу. AI та ML також здатні прогнозувати потреби в навчанні персоналу, аналізуючи дані про виконання завдань, продуктивність працівників та зміну вимог до кваліфікації. На основі цих даних автоматично створюються персоналізовані навчальні програми для кожного працівника. Наприклад, система може виявити, що певний працівник потребує додаткового навчання з технічних навичок або лідерства на основі аналізу його ефективності та роботи в команді, що дозволяє покращити якість виконання завдань і швидко реагувати на зміни на ринку праці.

Аналіз продуктивності персоналу. За допомогою AI та ML можна створити системи для безперервного моніторингу та аналізу продуктивності працівників. Це включає не тільки стандартні показники, такі як кількість виконаних завдань або якість роботи, а й більш складні метрики, пов'язані з ефективністю командної



роботи, рівнем залученості та рівнем стресу, що може впливати на продуктивність праці. На основі цього аналізу, менеджери можуть приймати обґрунтовані рішення щодо кадрових змін, додаткових навчальних заходів або змін у робочих процесах.

Виявлення найкращих практик управління персоналом. AI та ML можуть також допомогти виявити найефективніші практики управління персоналом, використовуючи великий обсяг даних. Наприклад, можна аналізувати різні стратегії мотивації, методи збереження лояльності співробітників або рівень задоволеності працівників і з'ясувати, які з них найбільше сприяють досягненню високих результатів і допустимому рівню плинності кадрів. Алгоритми можуть також допомогти зібрати дані про різні аспекти роботи компанії, такі як робочі умови, корпоративна культура, співвідношення робочого навантаження і балансу між роботою та особистим життям.

Оптимізація прийняття рішень і зменшення витрат часу на рутинні завдання. Інноваційні технології допомагають значно зменшити час, витрачений на рутинні операції. Використання AI у роботі з даними про персонал дозволяє автоматизувати багато процесів, що потребують великих затрат часу, таких як обробка заявок, відстеження відпусток, обчислення заробітних плат та інших адміністративних задач. Це дає можливість HR-фахівцям зосередитися на стратегічних питаннях, таких як управління талантами, планування розвитку персоналу та створення корпоративної культури.

Персоналізація управлінських підходів. Використовуючи дані, зібрані за допомогою AI та ML, можна створювати персоналізовані підходи до управління кожним працівником. Це дозволяє розробити індивідуальні плани розвитку, керувати кар'єрними шляхами та зберігати високий рівень задоволеності співробітників. Керівники можуть використовувати ці технології для прогнозування та коригування стилів управління відповідно до індивідуальних особливостей працівників, що сприяє кращій взаємодії та результативності роботи.

Загалом, впровадження елементів штучного інтелекту та машинного навчання в управління персоналом дозволяє створити більш ефективну, гнучку та адаптовану систему управління, яка знижує витрати, покращує прийняття рішень, підвищує продуктивність та допомагає у формуванні кадрового потенціалу, здатного швидко адаптуватися до нових викликів. Ці технології не тільки оптимізують роботу HR-фахівців, а й створюють більш сприятливі умови для росту і розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку.

### Список використаної літератури:

1. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388> (дата звернення: 11.01.2025).
2. Склярук, Т., & Наконечна, В. (2024). Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 39-47. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-5> (дата звернення: 11.01.2025).
3. Семененко Ю. С. Роль інформаційних технологій та інструментів ІІ штучного інтелекту в підвищенні ефективності підбору, навчання та адаптації працівників. *Галицький економічний вісник*, № 2 (87), 2024. С.20-29. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02) (дата звернення: 11.01.2025).

**Шушкова Ю. В., д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

### **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ЗАСАДАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

Розроблення державної політики реіндустріалізації національного господарства на засадах технологічної модернізації повинно здійснюватися на засадах ретельного планування, у т. ч. стратегічного. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробленні цілісної системної стратегії реіндустріалізації, зорієнтованої на кардинальну трансформацію промислового комплексу України, формування стійких конкурентних переваг національного господарства, зокрема, в частині високотехнологічного виробництва з потужним експортним потенціалом, а також спрямованої на перетворення індустріального сектору країни на реального драйвера економічного зростання.

Відповідно, при формуванні стратегії реіндустріалізації слід враховувати економічний потенціал і виробничі можливості країни, її інвестиційну привабливість, інституціональне забезпечення, інфраструктурну спроможність, міжнародні зобов'язання України та інші чинники.

Імплементацию стратегії можна здійснювати в межах різних моделей промислової політики, серед яких найвідомішими є китайський центрально керований індустріалізм, японська модель інноваційно-технологічного лідерства, німецький промисловий дирижізм, американська модель корпоративного

управління промисловим сектором, а також промисловий інституціоналізм, притаманний більшості розвинених країн, котрі акцентують увагу на створенні сприятливого інституціонального середовища і збалансованій дії ринкових механізмів.

Залежно від обраної моделі, варто розробити кілька сценаріїв розвитку і різних шляхів досягнення головної мети реіндустріалізації в Україні – відновлення промислового потенціалу української економіки та формування нових конкурентних переваг. У зв'язку з цим запропоновано тристадійний механізм імплементації нової промислової політики відповідно до етапів економіко-політичної ситуації в країні.

На першому етапі цілком доречною видається стратегія в межах моделі промислового дирижизму. Для її імплементації необхідними є: по-перше, розуміння безальтернативності реіндустріалізації як державними органами влади, так і корпоративним сектором; по-друге, усвідомлення виняткової ролі держави у регулюванні процесів реіндустріалізації і відновлення промислового потенціалу країни; по-третє, врахування того, що технологічна модернізація може відбуватися і в умовах економічної кризи, в якій перебуває українська промисловість (варто лише чітко ідентифікувати цілі, завдання та інструменти їхньої реалізації на прикладі досвіду політики активного промислового дирижизму у Німеччині, Франції, КНР та багатьох інших країнах світу); по-четверте, формування інститутів, інструментів та механізмів технологічного запозичення, враховуючи дефіцит інвестиційних ресурсів (для цього важливо, зокрема, забезпечити спрощені процедури імпорту передових технологій та високотехнологічного устаткування); по-п'яте, орієнтування державної політики на галузеву селекцію, суть якої полягає у виборі ключових галузей промисловості та їхній прямій підтримці шляхом бюджетного фінансування інвестиційних програм, пільгового кредитування та ін.

У світлі сучасної ситуації в Україні першочерговим пріоритетом є створення високотехнологічного оборонно-промислового комплексу, котрий володіє достатнім потенціалом для розроблення ракетно-космічної техніки, високоточних засобів ураження, засобів радіоелектронної боротьби, систем ППО, військового суднобудування та вертольотобудування. За стабілізації військово-політичної ситуації ракетні комплекси можна перепрофілювати під космічні програми, адже аерокосмічна промисловість є серед стратегічних пріоритетів державної політики реіндустріалізації в Україні. До інших ключових індустрій країни належать машинобудування, приладобудування, виробництво медичного обладнання, радіообладнання, імпортозаміщувальне металургійне виробництво, легка, харчова промисловість тощо.

На другому етапі, у післявоєнний період, в умовах поступового економічного відновлення і вирішення політичної кризи в Україні, роль держави у

процесах прискорення політики реіндустріалізації може обмежуватися створенням усіх умов (інституціональних, інвестиційних, фінансових, ринкових, інтелектуальних, інноваційних), необхідних для формування промислових підприємств нового типу – інноваційно активних і свідомих, готових до інвестування у передові технології та розробки. На етапі реалізації стратегії промислового інституціоналізму дія ринкових інститутів є особливо актуальною для створення справедливого конкурентного середовища, тобто державі варто відходити від галузевої селекції та цільової підтримки окремих суб'єктів ринку, а стимулювати попит на інноваційну продукцію вітчизняного виробництва.

З моменту, коли запрацюють ринкові інститути і українська економіка матиме достатньо фінансового ресурсу для інвестування у технологічну модернізацію та розвиток науки й технологій всередині країни, можна розпочинати активну стратегію промислового прориву на засадах інтеграційно-партнерської моделі реіндустріалізації. Така стратегія передбачає рівні партнерські відносини в системі «державна – бізнес» і дає змогу розширити мережу інтегрованих структур, що здійснюють виробництво та збут високотехнологічної продукції за участі промислових підприємств і суб'єктів секторів ІКТ, інновацій, інвестицій та НДДКР. Перспективним для України, з позиції стрімкого економічного зростання, є ініціювання спільних з ЄС, США та іншими лідерами науково-дослідних лабораторій, центрів промислового інжинірингу і трансферу технологій. У результаті міжнародної співпраці можуть також створюватись інститути спільного інвестування, технологічні платформи, кластери, науково-виробничі об'єднання, інженерно-інноваційні системи, транскордонні бізнес-інкубатори та інші інтеграційні форми.

Використання даного тристадійного механізму реалізації державної політики реіндустріалізації національної економіки даватиме змогу здійснити поступовий та ефективний перехід української промисловості на новий технологічний уклад, забезпечуючи Україні довготермінові конкурентні позиції на світових ринках.

## СЕКЦІЯ 6. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

---

**Vasylieva M., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Deputy Director,  
ERI «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»,  
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine**

**Dudnieva I., Ph.D in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Economics and Management Department,  
ERI «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»,  
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine**

**Fomenko A., PhD in Economics,  
Researcher at the Faculty of Business Administration,  
Wismar University of Applied Sciences, Wismar, Federal Republic of Germany**

### **COMPLIANCE MANAGEMENT AS A FOUNDATION FOR INTERNATIONAL INTEGRATION OF UKRAINIAN BUSINESS: CHALLENGES AND PROSPECTS**

Integration of Ukrainian business into the international economic space is one of the key tasks of the country's current stage of development. Globalization, post-war reconstruction, and the goal of achieving full membership in the European Union require Ukrainian companies to adapt to new challenges related to aligning with international standards. In this context, compliance management is a strategic tool for ensuring compliance with regulatory, environmental and ethical requirements, which are defined as the basis for effective international cooperation.

Compliance, as a system of measures aimed at ensuring compliance with legislation, internal policies and ethical standards, is becoming the basis for increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises. Implementation of compliance helps to minimize the risks associated with corruption, unfair competition, human rights violations or environmental standards [1]. In today's context, when Ukrainian businesses seek to attract foreign investors, participate in global supply chains, and meet the requirements of international partners, compliance is becoming an important tool for integration.

Compliance is particularly relevant in the area of fighting corruption, which has traditionally been one of the barriers to expanding Ukraine's international cooperation

and increasing its investment attractiveness. Anti-corruption policies developed as part of the compliance system help to ensure transparency and trust in the activities of enterprises, which are key requirements for attracting foreign capital. For example, compliance with anti-corruption laws, such as the US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) or the UK Bribery Act, is a prerequisite for cooperation with international companies [2].

Implementation of environmental compliance is also an important step for the integration of Ukrainian business into global markets. The European Union actively promotes the Green Deal policy, focusing on reducing carbon emissions and advancing renewable energy development. Ukrainian businesses that align with these standards can secure access to the European market and benefit from EU financial and investment programs. For instance, adopting ISO 14001 standards helps companies mitigate environmental risks and enhance their credibility with international partners.

Another significant factor is social compliance, which refers to the observance of human rights, ensuring decent working conditions and avoiding labor exploitation. Ukrainian businesses that implement corporate social responsibility (CSR) programs focused on these aspects become more attractive to international partners and investors. In the context of post-war recovery, this also helps to address social issues related to internally displaced persons and veterans [2].

At the same time, Ukrainian businesses face a number of challenges in implementing compliance. The main ones include shortcomings in the regulatory environment, high costs of implementing compliance systems, and limited expert support. However, these challenges can be overcome through international technical assistance, government support programs, and active cooperation between businesses and NGOs and professional associations.

The importance of implementing compliance for the international integration of Ukrainian business is determined not only by economic benefits, but also by the strategic necessity for the country in the context of European integration. Compliance is a tool for building trust in Ukrainian enterprises, which creates the preconditions for their effective integration into international markets. Given the current challenges, including post-war reconstruction, this is not only an opportunity but also a prerequisite for ensuring sustainable development and economic stability of Ukraine.

*(This manuscript is carried out in terms of Project Erasmus+ : “Implementation of the European Approach of Compliance Management in Ukraine” Nr 101179706 EUComplianceM4UA).*

## **References:**

1. Bortnikova M.H., Stasiuk N.R., Malynovska Yu.B. Formuvannia prykladnoho instrumentariiu komplaiensu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. № 1 (9), 2023. S. 11-17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf>.

2. Dudnieva Yu.E. Aktualnist komplaiens pidkhopu do upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti. Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi: Materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 17 zhovtnia 2024 roku). K.: DUIT, KhNURE, MNTU. 2024. S. 190-191. URL: <http://surl.li/ezext>.

***Huseynli Shamil Rufat ogly,***  
***PhD Student of Management, Business and Administration Department,***  
***Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv***

## **STRATEGIC APPROACH TO THE INSTITUTIONALIZATION OF COMPLIANCE MANAGEMENT USING CONTROLLING TOOLS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

Modern global economic transformations necessitate the integration of compliance management into the strategic management of enterprises. Using controlling tools contributes to increasing the transparency of business processes, enhancing the effectiveness of managerial decisions, and reducing the risks of regulatory violations.

This study aims to justify a strategic approach to institutionalizing compliance management with the integration of controlling tools to ensure the sustainability of enterprises in a dynamic globalized environment.

Globalization creates new opportunities for business development but simultaneously generates numerous challenges and risks for compliance management systems. The main challenges include [1]:

1. Complexity of the regulatory environment. The growing number of international legal acts, trade agreements, and standards complicates meeting all requirements. This is particularly relevant for multinational companies that must comply with the regulations of different jurisdictions simultaneously.

2. Increased risks of financial crimes. Globalization facilitates the growth of money laundering, corruption, fraud, and tax evasion risks.

3. Technological challenges. The digitalization of business and the global spread of information technologies increase the risks of cybercrime and data breaches, which are critical for maintaining a company's reputation and ensuring compliance with information protection standards.

4. Ethical risks. Companies face challenges in aligning corporate values with local cultural norms in the context of cultural diversity and varying approaches to ethics globally.

Controlling is an essential management tool that ensures a systematic approach to maintaining the effectiveness of compliance management. Its role includes:

1. Monitoring and risk analysis. Controlling provides continuous monitoring of financial and non-financial indicators, enabling the identification of potential risks and assessing their impact on a company's activities.

2. Ensuring process transparency. Through controlling tools, companies can ensure the transparency of their business processes, fostering stakeholder trust.

3. Supporting decision-making. Controlling provides company management with the analytical information necessary for making strategic decisions considering compliance requirements.

4. Development of performance metrics. Integrating KPIs (Key Performance Indicators) enables monitoring of the company's compliance with established standards and regulatory requirements.

To ensure the effective functioning of compliance management systems under the challenges of globalization, a strategic approach is proposed, focusing on integrating key elements such as risk management, automation of controlling processes, staff training, and the development of integrated management solutions.

Specifically, the strategy involves integrating a risk-oriented approach, including creating a unified risk management system. Such a system should combine the functions of compliance management and controlling, enabling the timely identification of potential risks, analysis of their impact, and the development of effective measures for their mitigation or avoidance. A risk-oriented approach is aimed at ensuring the adaptability of companies to changes in the global environment.

Automating controlling processes is considered a key element for improving the effectiveness of compliance systems. Modern digital solutions, such as Business Intelligence (BI) systems, reduce the time and labor costs required for analysis, monitoring, and reporting tasks. Implementing such technologies enhances the transparency of business processes and the accuracy of managerial decisions [2].

Particular attention should be paid to developing training programs for personnel to foster an understanding of the importance of compliance management and the use of controlling tools. Regular training and seminars will ensure a high level of employee awareness of regulatory requirements and ethical standards, reducing the risk of violations.

The proposed approach also emphasizes the creation of integrated reporting that combines compliance management and controlling indicators. Such reporting allows for a comprehensive assessment of the management system's effectiveness, identifying potential risk areas and determining ways to address them.

It is advisable to involve external experts and consultants with significant practical experience in this area to enhance the effectiveness of integrating controlling into compliance management systems. They can offer advanced methods and technologies to adapt the management system to the specific conditions of a globalized environment.



Thus, the proposed strategic approach aims to comprehensively improve compliance management systems through integrating modern controlling tools, ensuring enhanced effectiveness and adaptability to the challenges of the contemporary business environment.

### **Список використаної літератури:**

1. Druhova, O. S., & Klepikova, S. V. (2023). Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 12(190), 32-56. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151>.
2. Druhova, E., & Klepikova, S. (2021). Indicators of value-oriented management of machine-building enterprises on the basis of controlling. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*, 20, 44-50. URL: <https://ela.kpi.ua/items/da4f2a91-0677-4d0d-8e3e-359165eb43d9>.

*Аберніхіна І. Г., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро*

### **РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Фінансове підприємництво – це такий вид підприємницької діяльності, при якій об’єктом купівлі та продажу виступають гроші, цінні папери або іноземна валюта.

Фінансовий підприємець продає товар або дає в борг, потім виручкою він покриває всі витрати і отримує прибуток. Фінансове підприємництво є найбільш складним з усіх видів підприємництва. Даний вид підприємництва приносить не менші доходи, ніж інші типи підприємництва, але саме фінансове вимагає більшого досвіду та знань кадрів для цієї сфери.

В Україні при фінансовому підприємстві існує продаж та купівля акцій, облігацій. Фінансовими агентами виступають комерційні банки, біржі, різні фірми та підприємці. Згідно з Господарським кодексом України, фінансове посередництво здійснюють банки та інші фінансово-кредитні організації [1].

Отже, фінансове посередництво – це діяльність, пов’язана з отриманням та перерозподілом грошових коштів шляхом їх передачі, передбаченої законодавством України. Даний тип посередництва здійснюють банки через

різноманітні банківські операції, основними з яких є депозитні, кредитні, розрахункові, лізингові та факторингові [2].

До фінансових посередників окрім банків відносяться також страхові компанії, інвестиційні фонди, брокерські компанії та інші фінансові установи. Фінансове посередництво відіграє важливу роль у сучасній економіці, допомагаючи ефективно розподіляти фінансові ресурси та забезпечувати функціонування фінансової системи.

Фінансове посередництво та комплаєнс-менеджмент тісно пов'язані, оскільки фінансові посередники (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, платіжні системи тощо) діють в умовах високого регулювання, де відповідність нормам є критично важливою для їхньої діяльності.

Зв'язок фінансового посередництва та комплаєнс-менеджменту відбувається шляхом:

- запобігання фінансовим злочинам – фінансові посередники є ключовими гравцями у боротьбі з відмиванням грошей (AML) і фінансуванням тероризму (CFT). Комплаєнс-менеджмент забезпечує виконання норм, таких як KYC (Know Your Customer), моніторинг транзакцій і звітність до регуляторів;
- управління регуляторними ризиками – фінансові установи мають дотримуватися численних нормативних актів, включаючи регуляції центральних банків, міжнародних стандартів (наприклад, FATF) і локальних законів. Комплаєнс-менеджмент дозволяє уникати штрафів і втрати ліцензії.
- захист даних – у сфері фінансового посередництва працюють із чутливою інформацією клієнтів. Відповідність стандартам захисту даних (наприклад, GDPR) є частиною комплаєнс-менеджменту;
- етичні стандарти – фінансові посередники формують довіру клієнтів через дотримання етичних принципів. Комплаєнс-менеджмент впроваджує політики, які регулюють конфлікти інтересів, прозорість і чесність у відносинах з клієнтами;
- міжнародні санкції та торговельні обмеження – посередники часто працюють у глобальному середовищі, де важливо дотримуватися санкційних обмежень. Наприклад, заборона на обслуговування клієнтів з певних країн чи організацій.

Прикладами впровадження комплаєнс-менеджменту у фінансовому посередництві є:

- банки – запроваджують системи моніторингу транзакцій і перевірки клієнтів (KYC), щоб уникнути порушення AML;
- платіжні системи – впроваджують політики боротьби з шахрайством і забезпечують захист даних користувачів;
- інвестиційні фонди – дотримуються правил розкриття інформації та захисту прав інвесторів.

Таким чином, фінансове посередництво виступає одним із найважливіших секторів, де комплаєнс-менеджмент є невід'ємною частиною управління, спрямованою на забезпечення довіри, стабільності та законності.

### **Список використаної літератури:**

1. Господарський кодекс України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Савченко Т. Г., Серпенінова Ю. С., Ярошина А. П. Теоретико-методичні підходи щодо дефініції «фінансового посередництва» та формалізація його видів. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/563/539>.

**Ахмедлі А.,  
аспірант,**

*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

### **СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток національної економіки та соціально-економічне зростання держави детерміновані рівнем забезпечення соціально-економічної безпеки національного господарства, оскільки лише в умовах стабільного функціонування господарської діяльності можлива реалізація внутрішньої та зовнішньої політики країни. Соціально-економічна безпека держави є багаторівневою системою взаємозалежних компонентів, що потребують захисту на всіх рівнях управління економікою: національному, регіональному, локальному (громада), галузевому, мікрорівні (суб'єкти підприємницької діяльності) та особистісному.

Створення передбачуваного та стабільного нормативно-правового середовища є однією з ключових умов розвитку підприємницької діяльності та складовою соціально-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Воно також є визначальним фактором ефективності діяльності органів державної влади в умовах ринкової економіки та сприяє впровадженню демократичних засад у суспільстві. Забезпечення високого рівня соціально-економічної безпеки підприємств є необхідною умовою соціального та економічного зростання держави, особливо в контексті активізації євроінтеграційних процесів в Україні.

В умовах непередбачуваного правового поля, коливань фінансового сектору та застосування подвійних стандартів у процесі приватизації майна, іноземні та вітчизняні суб'єкти господарювання втрачають мотивацію інвестувати фінансові ресурси у довгостроковій перспективі, що негативно впливає на розвиток національної економіки. Зазначені фактори призводять до негативних наслідків у

розподілі валового внутрішнього продукту, зокрема до збільшення обсягів споживання та формування гіпертрофованих структурних, галузевих, регіональних та локальних диспропорцій. За таких умов структурні зміни можливі лише за умови забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктам господарювання, які є системоутворюючим елементом безпеки національного господарства. Саме такий підхід сприятиме нівелюванню загроз та забезпечить економічне зростання держави в цілому.

Забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів господарювання, як системоутворюючого елементу національного господарства, є необхідною умовою для здійснення структурних змін в економіці. Лише за умови нівелювання загроз та створення сприятливого середовища для діяльності підприємств, можливе досягнення сталого економічного зростання держави в цілому.

Механізм забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів господарювання є комплексною системою, яка включає в себе різноманітні методи та інструменти, спрямовані на досягнення поставленої мети. Ефективність цього механізму залежить від багатьох факторів, таких як професіоналізм керівництва, кваліфікація персоналу, стан зовнішнього середовища, тощо. Відтак, у науковому дискурсі механізм забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів господарювання розглядається як форма практичної реалізації функції управління соціально-економічною безпекою.

Основними завданнями формування механізму соціально-економічної безпеки підприємств є включення наступних складових: стимулювання позитивної динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції; підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності; оптимізація використання всіх видів ресурсів: фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних; впровадження сучасних технологій та обладнання, автоматизація виробничих процесів; формування ефективної системи фінансового планування та управління; управління фінансовими ризиками, диверсифікація джерел фінансування; забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації, перекваліфікації та стажування працівників; створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці, враховуючи індивідуальні потреби та інтереси працівників; збалансоване та ефективне використання природного, соціального, економічного та інших видів потенціалу підприємства.

З метою реалізації зазначених завдань необхідним є:

- орієнтуватися на кінцевий результат, враховуючи ступінь відповідності якісних та кількісних параметрів розвитку;
- забезпечити своєчасну адаптацію до різних рівнів управління (державний, регіональний, місцевий);
- виявити гнучкість у взаємодії між підрозділами і службами підприємства;
- забезпечити інтеграцію стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

Важливим аспектом інтегрованого механізму забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів господарювання є визначальна роль факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Їх комплексна взаємодія є критично важливою для забезпечення сталого та ефективного функціонування суб'єкта господарювання в умовах динамічного ринкового середовища.

### Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О.В., Полоус О.В. Соціально-економічні умови інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування ім. Макарова*. 2019. № 2 (476). С. 29-36. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2019.2\(476\).5](https://doi.org/10.15589/znp2019.2(476).5)
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
3. Коритько Т.Ю. Оцінка впливу дисбалансів в умовах трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 71-81.
4. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 181-190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>.
5. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі процесного підходу. *Modern Economics*. 2024. № 46. С.105-111. URL: <https://surl.li/xzseog>.
6. Piletska S., Korytko, T. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4 (70). С. 76-80.

**Васильєв А. С.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ ЕЙЗЕНХАУЕРА**

Матриця Ейзенхауера є універсальним інструментом для пріоритезації завдань та оптимізації використання ресурсів у різних сферах діяльності, включаючи управління підприємствами, проектами та особистою ефективністю. Вона дозволяє класифікувати завдання за рівнем їх важливості та терміновості, що сприяє ефективнішому розподілу часу, енергії та інших ресурсів [1].

Матриця складається з чотирьох квадратів, кожен з яких відповідає певній категорії завдань [1-5]:

1. Важливі та термінові (Quadrant I) – завдання, які необхідно виконати негайно.

2. Важливі, але не термінові (Quadrant II) – сюди відносяться завдання стратегічного характеру, які можна планувати заздалегідь.

3. Термінові, але не важливі (Quadrant III) – це завдання, які потребують швидкого реагування, але не мають значного впливу на досягнення цілей.

4. Не термінові та не важливі (Quadrant IV): завдання, які можна делегувати або уникати через їхню низьку цінність.

За допомогою цього методу можна оцінити ефективність використання трудових ресурсів, оскільки пріоритезація завдань сприяє правильному делегуванню обов'язків, що дозволяє уникнути перевантаження персоналу. Аналіз розподілу часу між різними категоріями завдань, щоб уникнути перевантаження терміновими, але малозначущими задачами дає змогу оцінити ефективність використання робочого часу. З боку фінансових ресурсів можна відмітити, що матриця Ейзенхауера дає змогу сконцентрувати інвестиції на важливих та стратегічних завданнях, що в свою чергу, також сприятиме загальному зростанню ефективності діяльності організації. Використання цього методу дозволяє підприємствам покращити продуктивність за рахунок раціонального розподілу завдань, уникнення перевантаження ресурсів та зниження ризиків, пов'язаних із виконанням малозначущих або надмірно термінових завдань. Важливою перевагою є можливість запобігти неефективному витрачання ресурсів, оскільки увага зосереджується на тих процесах, які забезпечують максимальний результат.

Попри всі переваги, застосування матриці Ейзенхауера може стикатися з труднощами, такими як суб'єктивність у визначенні важливості завдань або необхідність регулярного коригування пріоритетів у зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі [6]. Проте її впровадження сприяє вдосконаленню управлінських процесів і формує культуру відповідального та стратегічного підходу до управління ресурсами. Матриця Ейзенхауера є ефективним засобом для оцінки й оптимізації використання ресурсів завдяки чіткій систематизації завдань за їхньою важливістю та терміновістю, її впровадження дозволяє компаніям і окремим працівникам концентруватися на стратегічних завданнях, покращувати продуктивність і раціонально розподіляти ресурси, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності.

### **Список використаної літератури:**

1. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»* (2021). С. 79-93.

2. Ізюмцева Н. В., Чхайло А. А., Свергун О. А. Тайм-менеджмент – як один із методів управління часом у банківській установі. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 130-136.

3. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Scientific review* 1.81 (2022). С. 18-29.
4. Кір'ян, О., Гайдаш, М., & Карлов, Г. (2022). Роль керівника в процесі прийняття управлінського рішення. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-13).
5. Обиденнова, Т., Васильєва, М., Ковальов, В., & Михальченко, Г. (2021). Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05).
6. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26, ч. 2. С. 101-110.

**Грудзевич У. Я., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансових технологій та консалтингу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

## **ПЕРЕВАГИ КОМПЛАЄНСУ ТА НАСЛІДКИ НЕВІДПОВІДНОСТІ У ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКАХ**

Впровадження та розвиток комплаєнсу в Україні нерозривно пов'язано з світовими процесами глобалізації та інтеграції. Одними з перших впроваджувати комплаєнс в Україні стали банки, здійснюючи опитування щодо рівня ризиків. У подальшому поняття «комплаєнс», було закріплено на законодавчому рівні. На даний час банківський комплаєнс спрямований на забезпечення спроможності банку функціонувати відповідно до визначених законодавчих і правових норм, стандартів, правил поведінки та управління конфліктами інтересів, допомагає вберегтися від операційних, репутаційних та фінансових ризиків, пов'язаних зі співпрацею з підсанкційними банками та компаніями країни агресора, виявити підозрілі операції клієнтів банку, запобігти і зменшити кількість правопорушень та зберегти репутацію банку.

Основи політики у сфері комплаєнсу банків визначені Базельськими рекомендаціями. Банківська політика комплаєнсу визначає рамки для дотримання законів, нормативних актів і галузевих стандартів, очікування для працівників, вищого керівництва та інших зацікавлених сторін щодо їхніх ролей і обов'язків у забезпеченні відповідності чинним законам і нормам. При встановленні чіткої політики комплаєнсу, вище керівництво має взяти на себе відповідальність за доведення цієї політики до всього персоналу, включаючи партнерів і надавачів послуг, і забезпечення того, щоб вона стала частиною культури банку. Одним з найважливіших напрямів комплаєнсу банків є запровадження Кодексу корпоративної етики, який є у всіх банківських установах України і опублікований на їхніх офіційних сайтах [1].

Наступним елементом комплаєнсу є виконання чинного законодавства України, спрямованого на протидію відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, а саме дотримання Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Положення про здійснення банками фінансового моніторингу (затверджене постановою НБУ від 19.05.2020 р. № 65), та ін. Банки України дотримуються законодавства України про санкції та не здійснюють операцій, заборонених або обмежених законодавством. Іноземні банки додатково виконують санкційні положення, запроваджені ООН, США, ЄС та іншими державами, де такий банк провадить свою комерційну діяльність [2]. Кожен банк має власні підходи до організації комплаєнсу, враховуючи організаційну структуру, специфіку та обсяги його діяльності, орієнтацію на певні групи клієнтів. Головним підходом до організації комплаєнсу є впровадження ефективної системи внутрішнього контролю та аудиту, що базується на трьох лініях захисту. Де на другій лінії захисту є Департамент комплаєнсу, який: розробляє та впроваджує комплаєнс політики; здійснює моніторинг і забезпечує кібербезпеку, безпеку даних та норм відповідності; виконує функції з управління комплаєнс-ризиком; забезпечує захист даних і прав клієнтів; запобігає відмиванню грошей; надає рекомендації; подає звітність.

Без ефективного комплаєнсу неможливо створити систему корпоративного управління в банку а наслідки невідповідності зумовлюють як втрату та недовіру клієнтів, так і ряд санкцій та штрафів (рис. 1).

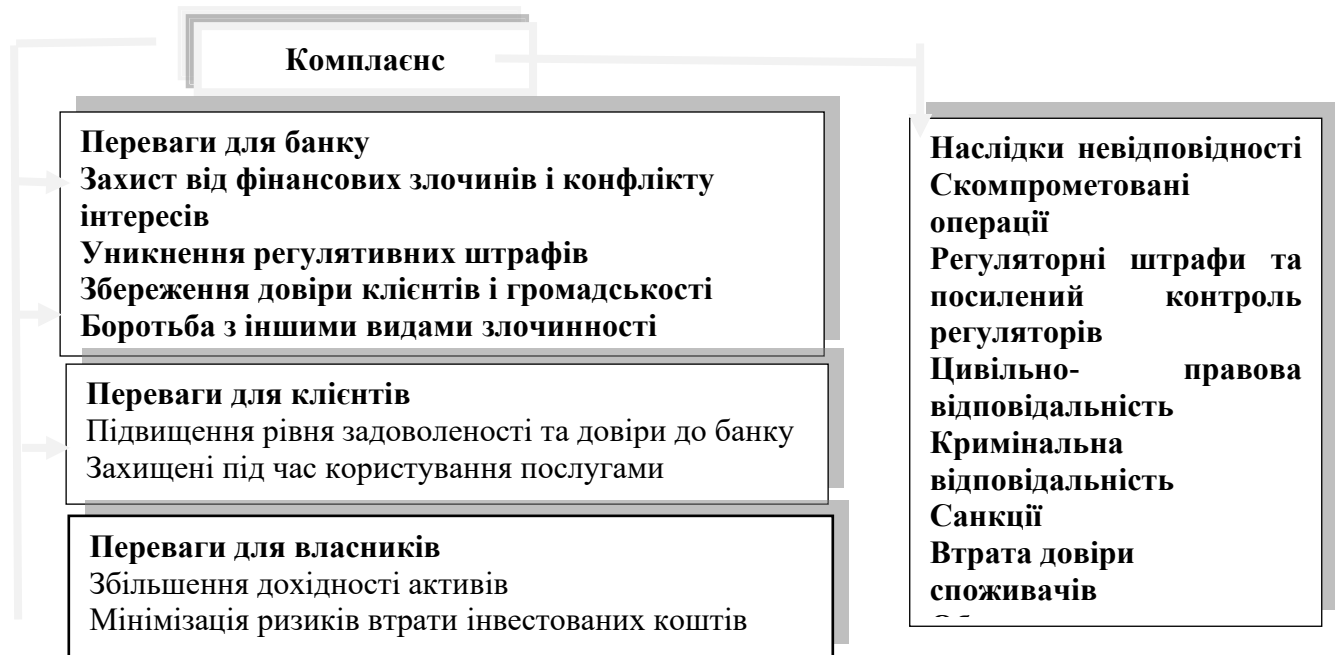


Рис 1. Переваги комплаєнсу та наслідки невідповідності в банку [1; 3;4]



Вітчизняним банкам при вдосконаленні Кодексів етики та комплаєнс-політики необхідно звернути увагу на імплементацію у законодавство України та практику вітчизняних банків міжнародних антикорупційних стандартів та визначення чіткої відповідальності за недотримання вимог до комплаєнсу.

Комплаєнс в банківській сфері постійно розвивається, тому слід використовувати нові інформаційні технології, проводити регулярні перевірки та бути в курсі нових правил і політик. Інвестування у створення ефективної системи комплаєнсу у майбутньому може стати серйозною конкурентною перевагою для сучасних банків.

### **Список використаної літератури:**

1. Грудзевич У., Пилипенко С., Огінок С.. Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128>.
2. Щибун О. Комплаєнс-контроль у банках України URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/226072\\_komplans-kontrol-u-bankakh-ukrani](https://biz.ligazakon.net/analitics/226072_komplans-kontrol-u-bankakh-ukrani).
3. Світлична В.Ю., Овчелупова О.М. Сучасний стан та перспективи запровадження комплаєнс контролю у діяльність банківських установ. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т 7. Вип. 153. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/download/5474/5397/11253>.
4. Роль підрозділу комплаєнс у системі внутрішнього контролю банку URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/CC\\_1%D0%A1%D0%86\\_D\\_Bakumenko\\_pr\\_2019-10-7\\_8.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/CC_1%D0%A1%D0%86_D_Bakumenko_pr_2019-10-7_8.pdf?v=7).

***Заремба С. В.,***

***аспірант кафедри фінансів, обліку та психології,***

***Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро***

***науковий керівник Бобиль В. В., д.е.н., професор,***

***завідувач кафедрою фінансів, обліку та психології,***

***Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро***

### **ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТАМИ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Аналіз закордонного досвіду управління бюджетами державних установ в умовах кризових явищ дає змогу визначити ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані до українських реалій, а також виявити механізми, що сприяють забезпеченню фінансової стійкості, оптимізації витрат і підвищенню ефективності використання бюджетних коштів.

Програмно-цільовий підхід (PPBS), впроваджений у США в 1960-х роках, застосовується для ефективного управління фінансовими ресурсами в державних установах через визначення чітких цілей і результатів для кожної програми. Даний

підхід дозволяє здійснювати фінансування не за традиційною ієрархією департаментів, а через аналіз витрат і результатів, що підвищує ефективність використання бюджетних коштів. Основними етапами застосування PPBS є ідентифікація програм, оцінка результативності та ефективності, що забезпечує прозорість і контроль витрат.

Слід зауважити, що застосування PPBS у публічному секторі, зокрема у сфері освіти, має обмеження, зокрема складність у визначенні та вимірюванні результатів, таких як підвищення якості освіти. Програми часто охоплюють багато взаємопов'язаних аспектів, що ускладнює точне визначення витрат на конкретні цілі. Однак, завдяки детальному плануванню та моніторингу, програмне бюджетування дозволяє підвищити ефективність управління бюджетними ресурсами та оптимізувати їх використання [3].

Концепція «value for money» (VFM) є основним інструментом для оцінки ефективності витрат у державному секторі Великої Британії та охоплює три ключові аспекти: економічність, ефективність та доцільність. Застосування механізмів VFM сприяє оптимізації витрат, підвищенню прозорості та стимулюванню відповідальності публічних службовців за ефективне використання державних ресурсів. Прикладом є Національна служба аудиту Великої Британії, яка через регулярні перевірки оцінює ефективність витрат у публічному секторі.

У вищій освіті концепція VFM сприяє ефективному використанню фінансових та людських ресурсів, зокрема через економічні методи надання освітніх послуг (наприклад, онлайн-курси), оцінку результативності навчальних програм та забезпечення відповідності освітніх стратегій потребам студентів і суспільства. Важливими компонентами є також оцінка працевлаштування випускників і вплив фінансування на покращення якості освіти та розвиток наукових досліджень [1].

У Німеччині система управління бюджетами державних установ характеризується високою фінансовою автономією, що дозволяє організаціям самостійно планувати та розподіляти ресурси в межах затвердженого бюджету. Такий підхід забезпечує оперативність у реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі та підвищує ефективність використання коштів. Прозорість і підзвітність витрат контролюються через державні інститути, такі як Рахункова палата Німеччини, а сучасні платформи управління фінансами дозволяють здійснювати моніторинг та моделювання витрат.

Вищі навчальні заклади Німеччини також мають фінансову автономію, що дозволяє їм самостійно управляти коштами, визначати пріоритети розвитку та оперативно перерозподіляти ресурси у разі потреби. Застосовуються різні методи складання бюджетів, зокрема індексно-орієнтоване, програмно-цільове бюджетування та бюджетування на основі нульових витрат, що забезпечують

оптимальне використання фінансів і підвищують відповідальність перед суспільством [2].

Французькі державні підприємства активно застосовують цифрові інструменти для управління бюджетуванням, зокрема системи ERP, що інтегрують фінансове планування з іншими управлінськими функціями. Вони також використовують аналітику великих даних для коригування бюджетів в реальному часі. Окрім цього уряд активно підтримує інновації та модернізацію підприємств через субсидії та пільгові кредити, що сприяють розвитку високих технологій. Під час пандемії COVID-19 підприємства скорочували витрати та адаптували фінансові плани для забезпечення стабільності в умовах економічної невизначеності.

Основними методами бюджетування, що використовуються у Франції, є інкрементальне бюджетування, бюджетування на основі результатів, програмно-цільове бюджетування та «зелене бюджетування». Останнє передбачає аналіз витрат залежно від їх впливу на навколишнє середовище, що важливо для досягнення цілей Паризької угоди. Державні органи та підприємства мають значну автономію в фінансовому плануванні, що дозволяє ефективніше адаптувати бюджети до місцевих економічних умов і знижувати ризики централізованого управління [4].

Отже, зарубіжний досвід демонструє ефективність бюджетування, яке покращує фінансову дисципліну, забезпечує прозорість і звітність у державному управлінні. Впровадження подібних моделей в Україні дозволить підвищити ефективність фінансового планування, а також подолати проблеми бюджетної непередбачуваності та фрагментарності державних підприємств.

### **Список використаної літератури:**

1. Pilbeam C. Pursuing financial stability: a resource dependence perspective on interactions between province chancellors in a network of universities. *Stud High Educ.* 2012;37(4): 415-429. DOI: 10.1080/03075079.2010.520696.
2. Qiao C. On the main contradictions of college financial management in the new era. *Stud Finance Account Educ.* 2018; 29(2): 5-10.
3. Sangiumvibool P, Chonglertham S. Performance-based budgeting for continuing and lifelong education services: the Thai higher education perspective. *J High Educ Policy Manag.* 2016;39(1): 58-74. DOI: 10.1080/1360080X.2016.1211977
4. Yan T, Yu H, Chen Y. Management accounting of administrative institution: boundaries, conceptual framework and humanistic practice. *Account Res.* 2019; 11: 85-91.

**Золочевський О. В.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОМПЛАСЕНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПІДТРИМКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

Не зважаючи на військовий стан, франчайзингова форма ведення бізнесу все більше завойовує своє місце в економіці країни [1].

При організації франчайзингової діяльності більшість франчайзі, особливо підприємці-початківці, вважають, що вони зобов'язані беззаперечно працювати за стандартами, які вказані в договорі франшизи. Хтось сприймає це як обмеження, хтось – як полегшення процесу організації бізнесу і перекладає на франчайзера всю відповідальність щодо змісту стандартів ведення бізнесу. Однак, враховуючи постійні зміни в законодавстві країни, рух України на світові ринки, намагання впорядковувати стандарти та правила ведення бізнесу під вимоги і ЄС, й інших країн, з якою співпрацює як франчайзер, так і франчайзі, слід врахувати потребу в посиленні уваги до питань нормативів, стандартів, норм не тільки ведення бізнесу, але й кожної окремої його складової.

Може виникати ситуація, коли франчайзі не досліджує зміни законодавства, оскільки вважає це обов'язком франчайзера, тоді як франчайзер, врахувавши все на момент підписання договору франшизи і визначивши власні стандарти діяльності, залишає франчайзі простір для діяльності, але не втручається в процес узгодження цієї діяльності в разі появи нових партнерів, клієнтів (якщо це не вступає в протиріччя зі змістом договору франшизи).

Для забезпечення обох сторін від ризиків порушення стандартів, виникнення втрат при різких змінах законодавчої бази, які анонсували задовго до впровадження, при формування сучасного договору франшизи варто додавати і обговорювати використання компласенс-менеджменту та відповідальних за цей процес (сформувавши беззаперечний розподіл обов'язків між франчайзером та франчайзі). Інституалізація цього процесу в організацію франчайзингу дозволить впорядкувати відносини всіх учасників і зосередити увагу на процесах врахування відповідних змін більш предметно. Прикладом може бути узгодження договору франшизи з Європейським Кодексом етики франчайзингу [2], коли кожен учасник процесу повинен розуміти зміст на доцільність кожного пункту договору франшизи.

Однак збільшення пропозицій міжнародного франчайзингу несе й додаткові ризики [3], які пов'язані в першу чергу з відсутністю досить часто розуміння у франчайзера та франчайзі відмінностей, особливостей не тільки прямого змісту

законодавчої бази (що легко дослідити, вивчаючи законодавчі акти), але й специфіки середовища, звичних в одній країні та незрозумілих для зовнішнього спостерігача правил, стандартів, особливо соціальних, щодо елементів ведення бізнесу. Ці проблеми, на нашу думку, можуть бути нівельовані саме впровадженням комплаєнс-менеджменту, в процесі якого повинні приймати рівноправну участь обидві сторони – і представники франчайзера, і представники франчайзі.

Можна стверджувати, що процес формування договору франшизи в сучасних умовах міжнародної дифузії не тільки бізнесу, але й його соціальної складової, потребує розширення поглядів, застосування додаткових складових, однією з яких і повинен стати комплаєнс-менеджмент.

### **Список використаної літератури:**

1. Когут М.В. & Прокопишин-Рашкевич Л.М. (2023). Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
2. Кодекс етики франчайзингу. Електронний ресурс від 12.12.2020. URL: <https://franchising.org.ua/?p=44>.
3. Міжнародний франчайзинг – плюси та мінуси URL: <https://franchise-capital.com/>.

***Кір'ян О. І., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

### **ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПОСТКРИЗОВІ ПЕРІОДИ**

Розвиток суспільства, посилення демократичних принципів призводять до посилення в ньому інституціоналізації. Однак в періоди кризи, в умовах дефіциту ресурсів, різкого зростання інфляції, а особливо під час військових конфліктів її рівень стрімко падає [1]. Закріплюються в першу чергу норми, що дозволяють виживати державі, які спрямовані на вихід з кризи. В цей час питання рівності, соціальної відповідальності, справедливості досить часто відходять на другий план в порівнянні з необхідністю збереження стабільності діяльності критичної інфраструктури, ключових підприємств, інколи – цілих галузей. І в період кризи, її завершення та перший посткризовий період питання неузгодженості, питання несправедливості повертаються, стають вагомим конфліктогеном суспільства, джерелом проблем в багатьох окремо взятих суб'єктах господарювання.

Для попередження конфліктів, відновлення та посилення інституціоналізаційного рівня варто розглядати ці процеси для суб'єктів господарювання з огляду зовнішнього та внутрішнього середовища.

Місце суб'єкта господарювання в зовнішньому середовищі з точки зору соціальної суспільної відповідальності визначається як його участю в життєдіяльності громади (формування робочих місць, забезпечення достойного рівня оплати праці, дотримання норм щодо довкілля та ін.), так і користю щодо суспільства (прозорість діяльності, сплата податків, формування ВВП, дотримання міжнародних стандартів тощо). Однак інституціоналізація в цьому контексті передбачає також і соціально відповідальне ставлення до партнерів, конкурентів ринку з різними можливостями та перспективами розвитку [2].

Сучасне суспільство в посткризовому періоді потребує швидкого відновлення високого рівня ефективної діяльності значної кількості суб'єктів господарювання, оскільки потрібно нарощувати обсяг ВВП, наповнювати бюджет, а це потребує нових робочих місць, формування споживчого попиту (який, в свою чергу, залежить від купівельної спроможності населення, яка формується збільшенням кількості працюючих осіб, підвищенням рівня оплати праці та соціальних виплат). Відповідно, потрібна обережна конкуренція, яка дозволить зберігати та розвивати потрібну країні кількість робочих місць, що зменшить навантаження на бюджет соціальними зобов'язаннями (наприклад, особа буде мати дохід у вигляді заробітної платні та формувати ВВП замість доходу у вигляді соціальної допомоги без користі для бюджету країни). Це, в свою чергу, вимагає переосмислення процесів не тільки на державному рівні, але й кожним членом суспільства [3], оскільки реалізація процесу проходить шляхом дій або бездіяльності кожного працівника суб'єкта господарювання, кожного громадянина країни.

У внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання інституціоналізація відновлюється завдяки активній позиції керівництва, проведенню відповідної роботи з персоналом щодо розширення поглядів, формування позиції розуміння, оскільки вагома частка реалізації процесу припадає на неформальні відносини в колективі, які, на перший погляд, не повинні впливати на трудові відносини та їх результати. Виникає потреба формувати тонку рівновагу між особистим зростанням, здоровою конкуренцією працівників та потребою в колективному інтересі, в виборі загальної користі. Тобто, сучасна інституціоналізація у внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання потребує від його керівництва здатності сформулювати консенсус між індивідуальним та колективним інтересами, доповнивши це соціально відповідальною позицією по відношенню до суспільства та його інтересів.

Досягнення цього рівня без залучення загальнодержавного підходу – ускладнений. Однак кожен керівник має можливість застосувати внутрішній

адміністративний ресурс для формування такого підходу в кожного працівника суб'єкта господарювання. Для цього можна застосувати комплаєнс-менеджмент (для формування системи та її нормативного обґрунтування) та івент-менеджмент (для швидкого впровадження сприйняття системи як корисної в погляди персоналу).

Інституціоналізація – шлях до відновлення та оптимізації розвитку країни після кризи, в тому числі військової, та шлях єдності людей – від колективу суб'єкта господарювання до громади, країни та суспільства.

### **Список використаної літератури:**

1. Єрко І.В. (2024). Термінологічний апарат інституціоналізації трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Економіка та суспільство*. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-145>
2. Бутко М.П., Колоша В.П., & Рассказов О.І. (2023). Стратегічні імперативи інституціоналізації розвитку сільських територій через підтримку агроформувань нового типу. *Регіональна економіка*, 4. 57-66. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-6>.
3. Хилько М.І., & Крицкалюк Н.І. (2024). Методологічні аспекти інституціоналізації громадянського суспільства в Україні. *Політичне життя*. 1. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.9>.

**Коваль Д. В.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ - ЗАПОРУКА ЧЕСНОСТІ**

Комплаєнс-менеджмент є важливою складовою управлінської діяльності, спрямованою на забезпечення дотримання законодавства, етичних норм, внутрішніх стандартів компанії та міжнародних вимог. Вся система комплаєнс – менеджменту допомагає підприємствам уникати юридичних ризиків, підтримувати добру репутацію і забезпечувати чесність у своїй діяльності. У сучасному світі, де зростає значення корпоративної соціальної відповідальності та прозорості, комплаєнс-менеджмент виступає як одна з основних заповідей чесності у діяльності будь – якої організації.

Комплаєнс (від англ. compliance – відповідність) – це процес забезпечення того, щоб організація діяла в межах встановлених правил та стандартів, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Комплаєнс-менеджмент включає в себе розробку, впровадження та моніторинг політик і процедур, які забезпечують

відповідність діяльності компанії законодавчим вимогам, галузевим стандартам та етичним нормам.

Цей напрямок менеджменту набув особливої актуальності в умовах глобалізації бізнесу, високого рівня корупції, а також збільшення кількості нормативних актів і стандартів, які потрібно дотримуватись при веденні бізнесу. Для організацій, що діють в міжнародному середовищі, комплаєнс-менеджмент є критично важливим для дотримання вимог різних юрисдикцій. Компанія повинна мати чітко прописані документи, які визначають правила поведінки співробітників, процедури реагування на порушення та інші стандарти діяльності. Аналіз ризиків допомагає виявити потенційні загрози для компанії, що виникають через недотримання законодавчих норм, етичних стандартів або внутрішніх правил. Важливим етапом є навчання співробітників щодо етики та законодавчих вимог, щоб вони розуміли їх важливість і відповідальність за їх дотримання. Оцінка ефективності комплаєнс-програм і перевірка виконання внутрішніх стандартів допомагає своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії компанії. Для забезпечення максимальної ефективності комплаєнс-менеджменту важливо, щоб відповідальний за комплаєнс був незалежним від інших управлінських ланок організації.

Комплаєнс-менеджмент є ключовим інструментом для забезпечення чесності у бізнесі. Він допомагає організаціям запобігати корупції та шахрайству; значно знизити ризик корупційних схем і фінансових злочинів; забезпечити прозорість, відкритість і підзвітність у веденні бізнесу; зміцнити репутацію компанії на більш кращий.

Одним із прикладів успішного впровадження комплаєнс-менеджменту є міжнародні корпорації, такі як «Siemens» або «General Electric». Вони розробили комплексні програми для дотримання етичних норм, боротьби з корупцією та покращення корпоративної культури. Завдяки таким ініціативам ці компанії змогли зберегти свою репутацію і знизити юридичні ризики, що стало для них важливою перевагою на конкурентному ринку.

Комплаєнс-менеджмент є незамінним елементом для сучасних організацій, які прагнуть зберігати свою чесність, запобігати порушенням закону і етики та знижувати ризики, пов'язані з юридичними санкціями. Це не лише інструмент для захисту від правових наслідків, але й важлива частина стратегії розвитку компанії, орієнтованої на довгостроковий успіх і репутацію. Комплаєнс-менеджмент стає запорукою не тільки для захисту від порушень, але й для створення стабільного та прозорого бізнес-середовища.



## Список використаної літератури:

1. Зайцева А.С. Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Збір наук. праць – Харків, УкрДУЗТ, 2023. № 84. С. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301236>.
2. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Синергія управлінських ефектів в аспекті забезпечення оптимального рівня транспарентності розвитку промислових підприємств на основі тестування наявності  $\beta$ -конвергенції. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-58-63>.
3. Маковоз О.В., Коваль Д.В. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент» *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. Випуск 17 (34), 2023. С. 204-208. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14).
4. Маковоз О.В., Коваль Д.В. Комплаєнс-менеджмент як запорука успішного управління. Наукові підсумки 2023 року: матеріали XII наукової конференції. <https://entc.com.ua/uk/konferentsii/610-naukovi-pidsumky-roku>.
5. Зайцева А.С. Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301236>.

**Компанієць О. О.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## РОЛЬ ESG-ФАКТОРІВ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні підприємства щодня стикаються з конкурентною боротьбою, змушені адаптувати свої тактичні та стратегічні плани з метою випередження конкурентів у галузі або підтримання конкурентного паритету. Для досягнення цього важливо аналізувати ринкові тенденції та вподобання споживачів в умовах динамічної зміни ринкової кон'юнктури та геополітичної нестабільності. Особливої уваги потребують глобальні виклики, які впливають на суспільство і резонують із цінностями потенційних клієнтів у комерційному секторі. Сьогодні дедалі більше бізнес-структур орієнтуються на принципи ESG (екологічність, соціальна відповідальність і якісне корпоративне управління) як основу для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Інтеграція ESG-факторів у стратегії комплаєнс-менеджменту дозволяє організаціям забезпечити відповідність сучасним регуляторним і суспільним очікуванням, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити довіру з боку

стейкхолдерів. Це створює основу для довгострокового сталого розвитку, який поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) відіграють важливу роль у сучасному комплаєнс-менеджменті, оскільки вони сприяють гармонізації бізнес-процесів із вимогами сталого розвитку та відповідності нормативним і етичним стандартам. Врахування ESG-факторів дозволяє організаціям не лише мінімізувати ризики, пов'язані з дотриманням регуляторних вимог, а й посилити свою конкурентоспроможність та репутацію.

Екологічні аспекти вимагають дотримання стандартів охорони довкілля, зменшення викидів парникових газів, відповідального управління ресурсами та впровадження енергоефективних технологій. Соціальні аспекти включають дотримання прав працівників, забезпечення гендерної рівності, підтримку громад, де працює організація, та створення безпечного робочого середовища. Комплаєнс-менеджмент в цьому контексті спрямований на запобігання дискримінації, експлуатації праці, порушень прав людини. Управлінські фактори охоплюють прозорість корпоративного управління, боротьбу з корупцією, етичне ведення бізнесу, дотримання норм звітності та підзвітності. Комплаєнс-менеджмент гарантує, що внутрішні процеси організації відповідають нормативам корпоративного управління та етичним стандартам.

Переваги інтеграції ESG-факторів у комплаєнс-менеджменті є зниження ймовірності санкцій, штрафів та репутаційних втрат, формування образу соціально відповідальної та етично орієнтованої компанії, відповідність ESG-критеріям є важливим для інвесторів, які орієнтуються на сталий розвиток, сприяння розвитку бізнесу, що відповідає принципам сталого розвитку. У той же час можна виділити і складнощі, з якими може зіштовхнутися організація. Це, насамперед, складність адаптації регуляторних вимог у різних юрисдикціях, можливі додаткові витрати на впровадження політик і механізмів контролю та, врешті решт, недостатня обізнаність персоналу про значення ESG-факторів.

### **Список використаної літератури:**

1. Ганусич В. Аналіз ESG рейтингу компанії // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 2. С. 257-265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere\\_2022\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_2_27).
2. Диба М. І. Потенціал фінансування відбудови економіки України з урахуванням критеріїв ESG / М. І. Диба, Ю. О. Гернего, Т. Н. Шкода // *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 57-69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2022\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_7_5).
3. Кирчата І. М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів / І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 1. С. 194-203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2023\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2023_1_19).
4. Лагодієнко О. В. Актуальні аспекти розвитку ESG-стратегії для підприємства // *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 61-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2022\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_13).

5. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу // *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 86-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2023\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_15).

6. Мельник Т. М. Впровадження моделі комплаєнс менеджменту в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення / Т. М. Мельник, А. А. Олійник // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 28-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_5).

**Корнієнко А. М.,**  
**аспірант кафедри фінансів, обліку та оподаткування,**  
*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,*  
*м. Івано-Франківськ*

## **ЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ З ТОЧКИ ЗОРУ РИЗИКОЛОГІЇ**

Трансформаційні процеси, що характерні для української та й, загалом, світової економіки мають високий ступінь кореляції з ризиками підприємницької діяльності. Ризикологія, як наука, проводить дослідження окремих аспектів економічного ризику та детермінує його на основі попереднього досвіду існування та розвитку підприємств (установ, організацій). Для нафтогазового комплексу економічна трансформація суб'єктів (особливо в останній час) є вкрай динамічною. Однак, стратегічний процесний розвиток, який зараз формується на перспективу, незначною мірою враховує внутрішні ризики бізнес-процесів, основну увагу зосереджено на зовнішніх впливах.

Велика кількість вчених акцентує свою увагу на дослідженнях економічної сутності ризику, визначенні факторів і причин його виникнення, існуванні ризикових ситуацій чи зменшенні їх негативного впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання. Серед них Балабанов І., Бугріменко, Р. М., Гораль Л.Т., Насад Н. В., Сало А.Я., Смірнова П. В., Старостіна А.О., Писаревський І.М., Прохорова В.В., Череп А. В. та інші. Проте, на нашу думку, слід більше уваги приділити саме можливим наслідкам у економічних бізнес-процесах та формуванню якісної галузевої системи їх оцінювання.

В умовах економічної нестабільності і кризи в яких знаходиться українська економіка традиційні методи менеджменту не забезпечують очікуваного ефекту, оскільки вони зорієнтовані, в більшій мірі, на відносно стабільне ринкове середовище розвинених країн. Зростання динамічності зовнішнього середовища, зменшення часу на прийняття і виконання рішень, збільшення інтенсивності експлуатації доступних ресурсів і загострення конкуренції висувають підвищені вимоги до системи управління підприємством. У цих умовах потрібно

удосконалювати існуючі системи управління, швидко реагуючи на мінливі умови ринкового середовища [1].

Методологічні засади формування галузевої системи управління ризиками передбачають наявність таких елементів, що зображені на рис. 1.



Рис. 1. Методологічні засади формування галузевої системи управління ризиками

Оцінювання ризиків може бути проведено кількісно (в цифровому значенні) або якісно (великий/малий тощо) одним із методів, вказаних в стандарті ISO 31010:2019 [2]. Власне пошук галузевих критеріїв для ефективного управління ризиками має стати базовим питанням в системі прийняття рішень. Алгоритм оцінки стану формування систем управління ризиками компанії передбачає оцінку стану системи управління ризиками; проведення порівняльного аналізу проходження компаніями реальних ризикових ситуацій; аналіз взаємозв'язку між станом системи управління ризиками та ефективністю компанії при проходженні ризикових ситуацій [3]. Аналіз територіального та галузевого розвитку підприємств, їх спеціалізація формує і підвищує інвестиційну привабливість регіону [4].

Застосування даного алгоритму та вироблення чітких критеріїв оцінки ризику нафтогазовими компаніями сприятиме їх якісній трансформації та підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку.

### Список використаної літератури:

1. Ризикологія: навч. посіб. / Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова. – Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. – 148 с.
2. PREVIEW IEC 31010 Edition 2.0 2019 International Standard Risk assessment techniques. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iec:31010:ed-2:v1:en,fr>.

3. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. (2013) *Ефективна економіка* № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>.

4. Perevozova, I., Horal, L., Mokhnenko, A., ...Malynka, O., Mykhailyshyn, L. Integration of the supply chain management and development of the marketing system // *International Journal of Supply Chain Management*, 2020, 9(3), pp. 496-507. URL: <http://surl.li/lzzpep>.

**Мазур Н. О., к.е.н., доцент,**  
**доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва,**  
*Національний університет водного господарства та природокористування,*  
*м. Рівне*

## **ОЦІНЮВАННЯ ТА МОТИВУВАННЯ ФАХІВЦІВ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ КРІ**

Реалізація в Україні основних парадигм глобальної трансформації світових економічних процесів та макроекономічної стабілізації на сьогодні зазнала потужних соціально-економічних викликів, пов'язаних з веденням на території нашої держави воєнних дій.

Управлінцям усіх рівнів часто доводиться приймати рішення досить швидко, використовуючи лише одноосібні експертні судження, іноді всупереч нормам законодавчих актів, ринкових стандартів та внутрішніх правил самого суб'єкта бізнесу.

Однак, утримання підприємством належної репутації, забезпечення його прибутковості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості потребує нових підходів до процесів управління.

Одним із таких напрямів є розвиток комплаєнс-менеджменту, спрямованого на «дотримання загально прийнятих норм, антикорупційного законодавства, правил, що є загально прийнятими у відповідній сфері господарювання, що в сукупності мають забезпечувати стабільність діяльності в сучасних умовах та невілювання негативних факторів» [1].

Хоча в Україні впровадження комплаєнс-менеджменту є обов'язковим лише у банківській сфері, але з метою запобігання ризиків застосування санкцій, фінансових збитків або втрати репутації підприємством в результаті недотримання ним законів, інструкцій, правил, стандартів, кодексів поведінки, комплаєнс на сьогодні доречний в бізнесах будь-якої галузі.

Реалізовувати функції комплаєнс-менеджменту може як спеціально створений підрозділ, так і окремі фахівці.

Погоджуючись з твердженням, що «термін «комплаєнс» сьогодні став синонімом

ефективного, дієвого і етичного управління» [2], вважаємо за необхідне формування дієвої системи оцінювання та мотивування представників цієї сфери діяльності.

Як і для більшості працівників різних галузей національної економіки, фіксована частина винагороди комплаєнс-менеджерів має залежати від рівня відповідальності та складності обов'язків відповідно до посади конкретного співробітника, його кваліфікації, професійного досвіду.

Однією з найбільш на популярних на сьогодні методик, які дають змогу оцінити, наскільки ефективно конкретний співробітник або структурний підрозділ досягає поставлених цілей, є КРІ – система ключових показників ефективності, результати якої враховуються при визначенні змінної частини винагороди.

Оскільки основним завданням працівників, які виконують функції комплаєнсу, є запобігання ризику юридичних санкцій, фінансових збитків, втрати репутації внаслідок невиконання підприємством вимог законодавства, нормативно-правових актів, правил і рішень регулюючих органів, внутрішніх положень та правил, то й систему їх оцінювання варто формувати перш за все на основі показників, які можуть привести до комплаєнс-ризиків у конкретному виді економічної діяльності, починаючи від наймання працівників і завершуючи доцільністю запровадження конкретних маркетингових програм.

В Таблиці 1 представлено приклади основних індикаторів КРІ за зовнішнім (взаємодія з іншими суб'єктами господарювання та з контролюючими органами) та внутрішнім (корпоративне управління, внутрішній контроль, принципи та і стандарти роботи підприємства) напрямками комплаєнсу.

Таблиця 1. Індикатори КРІ для оцінювання діяльності комплаєнс-менеджерів

| Вид комплаєнсу | Напрями комплаєнсу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | - зовнішній                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | - внутрішній                                                                                                                                                                         |
| 1              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                    |
| Корпоративний  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Відповідність чинному законодавству документів і процедур діяльності підприємства.</li><li>• Дотримання стандартів поведінки на ринку.</li><li>• Відсутність негативних публікацій у ЗМІ та негативних дописів у відкритому доступі (соцмережі, блоги тощо) про товари підприємства та його діяльність.</li><li>• Підвищення рівня лояльності до підприємства партнерів та контрагентів.</li><li>• Рівень захисту інформаційних потоків.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Відсутність (скорочення) випадків порушення етичних стандартів.</li><li>• Підвищення рівня лояльності до підприємства працівників.</li></ul> |

| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анти-корупційний | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність в діяльності підприємства порушень, які вимагають судових або кримінальних розслідувань.</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Уникнення конфлікту інтересів.</li> <li>Відсутність в діяльності працівників підприємства порушень, які вимагають судових або кримінальних розслідувань.</li> <li>Відсутність випадків розкрадання продукції або майна підприємства.</li> <li>Відсутність у працівників стресу під час перевірок.</li> </ul> |
| Податковий       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність податкових правопорушень при сплаті обов'язкових податків, зборів та платежів.</li> <li>Зменшення випадків санкцій та штрафів у результаті перевірок.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Вчасність подання податкової звітності.</li> <li>Достовірність податкової звітності.</li> <li>Відсутність помилок в заповненні податкової звітності.</li> </ul>                                                                                                                                              |
| Фінансовий       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність (скорочення) матеріальних та фінансових збитків через комплаєнс-порушення.</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дотримання працівниками підприємства норм щодо своєчасності та достовірності фінансової та статистичної звітності.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| Трудовий         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність перевірок, пов'язаних з порушенням трудового законодавства.</li> <li>Зменшення випадків санкцій та штрафів у результаті перевірок.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність (улагодження) скарг і заяв від працівників щодо порушень трудового законодавства, норм та правил техніки безпеки, норм колективного договору й інших локальних актів.</li> </ul>                                                                                                                 |

*Джерело: складено автором*

Для певних видів бізнесу також варто окремо приділяти увагу екологічному комплаєнсу. В організаціях різних видів економічної діяльності індикатори можуть мати різні вагові коефіцієнти залежно від рівня конкретних комплаєнс-ризиків, суми витрат на утримання комплаєнс-персоналу та інших факторів.

Ефективна робота фахівців комплаєнс-менеджменту не лише забезпечить на підприємстві «гру за правилами», а й покращить ділову репутацію суб'єкта бізнесу, підвищить його привабливість для партнерів та інвесторів, посилить рівень довіри та привабливості для споживачів (клієнтів) та співробітників.

### Список використаної літератури:

1. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право*. 2021. № 2. С. 139-148.

2. Кобелєва Т. О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки.* 2018. № 47(1323) С. 121-127.

**Маковоз О. С., д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків**

**Лисенко С. М.,  
здобувач PhD,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків**

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: КОМПЛАЄНС-ІННОВАЦІЇ ТА СВІТОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОЗОРОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ**

Активний розвиток інформаційних технологій та тенденції глобальної цифрової трансформації суттєво впливають на систему управління сучасними організаціями, особливо в секторі ІТ. Поєднання принципів Governance, Risk & Compliance (GRC) із цифровими інструментами розглядається як одна з ключових передумов підвищення прозорості та ефективності корпоративного управління [1]. Завдяки цьому можливо не лише забезпечити дотримання регуляторних норм та внутрішніх політик, а й швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, пов'язані з посиленням конкурентного тиску та зростанням ризиків інформаційної безпеки.

Важливість поєднання цифрових рішень із GRC-методологією полягає в оптимальному використанні можливостей Big Data, хмарних технологій і роботизації бізнес-процесів (RPA) для формування інтегрованої системи ризик-менеджменту та комплаєнсу. Дослідження підтверджують, що належна імплементація GRC-платформ знижує операційні ризики, зменшує ймовірність виникнення конфліктів інтересів і водночас підвищує інвестиційну привабливість компаній. Зокрема, застосування відповідних фреймворків (COBIT, ISO 27001) дає змогу структурувати корпоративну архітектуру та уможлиблює централізований моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз.

Практичне значення такого підходу суттєво зростає внаслідок інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) та міжнародних стандартів звітності, що висвітлюють нефінансові показники діяльності організацій. Прагнення ІТ-компаній забезпечити прозорість та підзвітність стимулює використання керівних настанов Global Reporting Initiative (GRI) [2] і Sustainability



Accounting Standards Board (SASB) [3]. Водночас рекомендації Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) [4] орієнтують компанії на врахування кліматичних ризиків та включення їх до процесів планування, а платформа CDP [5] полегшує розкриття екологічних та соціальних показників. Розробка ж уніфікованих підходів до вимірювання сталого розвитку, якою опікується International Sustainability Standards Board (ISSB) [6], забезпечує глобальну порівнянність ESG-результатів у різних галузях [7].

Ефективне запровадження GRC-інструментів з урахуванням зазначених стандартів спричиняє низку позитивних ефектів. По-перше, підвищується керованість компанією завдяки чіткому розподілу ролей і відповідальності, що зменшує кількість внутрішніх порушень [8]. По-друге, формуються механізми раннього виявлення операційних, регуляторних та репутаційних ризиків, що посилює адаптивність до динамічних змін ринку. По-третє, створюється сприятливе підґрунтя для залучення іноземних інвестицій, оскільки прозоре розкриття ESG-показників і відповідність високим стандартам корпоративного управління позитивно впливають на довіру з боку міжнародних партнерів та інституційних інвесторів. Практична цінність такого поєднання полягає в можливості одночасно оптимізувати внутрішні процеси та посилити репутаційну складову організації. Застосовуючи передові цифрові рішення, ІТ-компанії отримують швидкий доступ до аналітичних даних про стан комплаєнсу та ризиків у режимі реального часу, а також можуть виявляти взаємозв'язки між показниками ESG й фінансовими результатами. У такий спосіб забезпечується формування цілісної системи управління, що сприяє кращій координації процесів і дає змогу уникати дублювання функцій або надмірної бюрократизації. Водночас не можна недооцінювати ризики, зокрема кібербезпеку та витоки даних (зростання обсягів інформації й перехід на хмарні рішення підвищують імовірність несанкціонованого доступу), відставання від регуляторних вимог (швидкі технологічні зміни випереджають оновлення законодавства), операційну нестабільність (інтеграція нових рішень у чинні системи може призвести до збоїв), репутаційні загрози (витоки даних підривають довіру інвесторів і партнерів) та відсутність належних внутрішніх компетенцій (дефіцит фахівців із потрібними навичками).

Отже, інтеграція GRC-підходів із цифровими технологіями та міжнародними стандартами звітності є важливим та новим напрямом розвитку корпоративного управління в ІТ-секторі. Подальші дослідження в цій галузі можуть бути присвячені розробці адаптивних моделей оцінки впливу сталих практик на операційну ефективність та визначенню оптимальних механізмів координації між різними підрозділами (фінансовими, юридичними, технічними тощо) у контексті глобальних економічних трансформацій.

## Список використаної літератури:

1. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T. L. J., Bart, Y., Meiners, N. H., & others. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
2. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 23.12.2024).
3. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). URL: <https://sasb.ifrs.org/> (дата звернення: 23.12.2024).
4. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). URL: <https://www.fsb-tcfd.org/> (дата звернення: 23.12.2024).
5. CDP. URL: <https://www.cdp.net/en> (дата звернення: 23.12.2024).
6. International Sustainability Standards Board (ISSB), IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/> (дата звернення: 23.12.2024).
7. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., & Ren, S. J. F. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
8. Luo, X. R., Zhang, J., & Marquis, C. (2016). Mobilization in the internet age: Internet activism and corporate response. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2045-2068. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0693>.

**Малишевський Ю. Р.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ В ЕКОНОМІЦІ

Сучасні методи дослідження глобалізаційних трендів в економіці включають різноманітні підходи, інструменти та техніки, що дозволяють аналізувати і оцінювати вплив глобалізації на економічні процеси на різних рівнях – від окремих країн до глобальних економічних систем.

Глобалізація являє собою процес взаємодії та інтеграції міжнародних економічних, політичних і культурних систем [1]. Дослідження глобалізації зазвичай передбачає вивчення інтеграції світових ринків, розвитку міжнародної торгівлі, фінансових потоків, міграційних процесів та інновацій.

Основні методи, які використовуються для аналізу глобалізаційних трендів представлено на рис. 1.

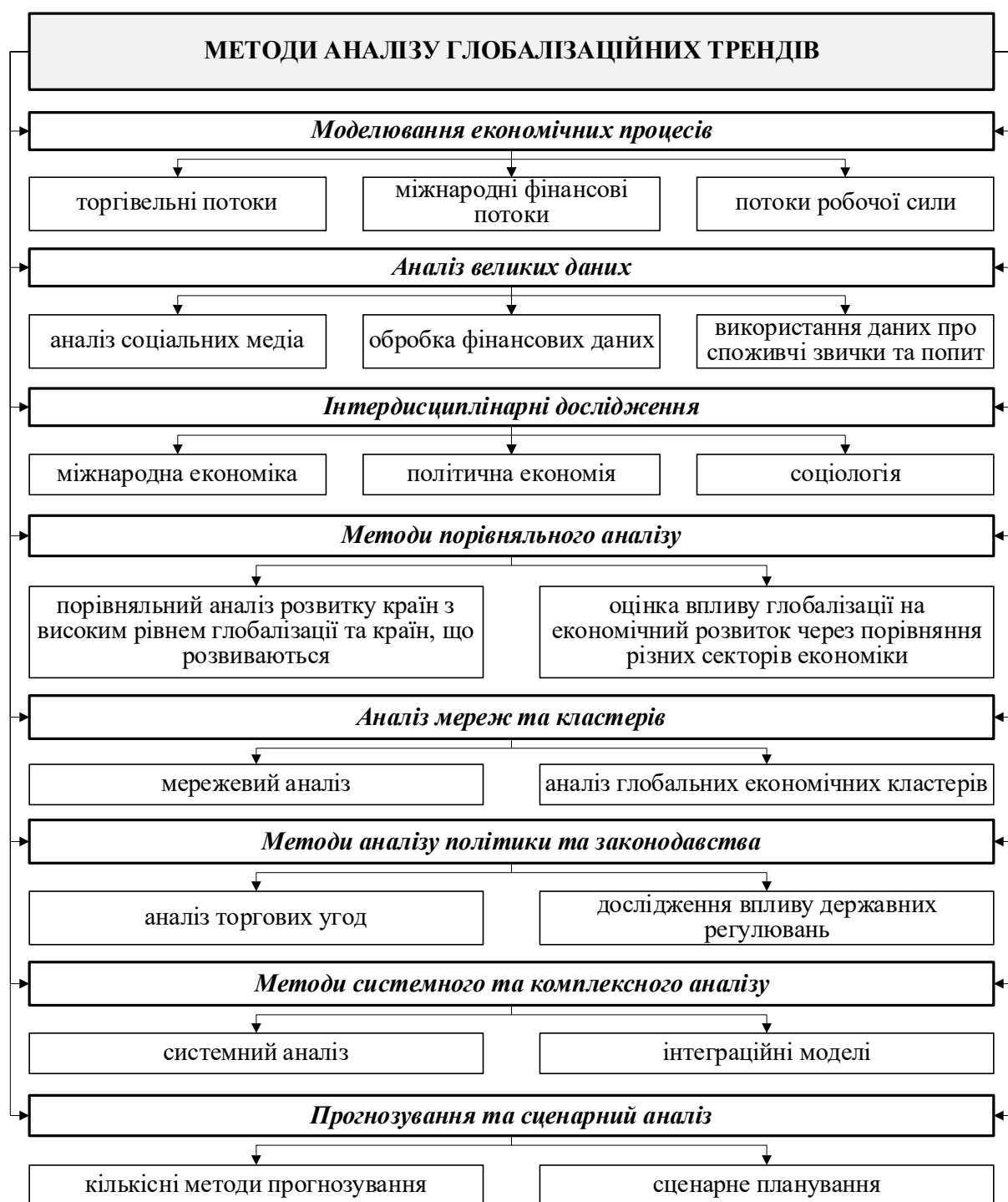


Рис. 1. Методи аналізу глобалізаційних трендів

Використання макроекономічних та мікроекономічних моделей дозволяє дослідникам прогнозувати вплив глобалізаційних факторів на економіку. Моделі використовуються як традиційні макроекономічні моделі (наприклад, моделі загальної

рівноваги), так і новітні підходи, що базуються на аналізі великих даних (Big Data).

Сучасні методи збору і обробки великих даних (Big Data) дозволяють досліджувати глобалізаційні процеси в реальному часі. Крім того, глобалізація є складним процесом, тому для її аналізу використовуються підходи з різних галузей науки, зокрема міжнародної економіки, політичної економії та соціології.

Порівняння економічних систем та ефектів глобалізації в різних країнах дозволяє зробити висновки про ефективність глобалізаційних процесів на рівні національних господарств. Вивчення глобальних економічних мереж (наприклад, мережі поставок, фінансові мережі) і кластерів (агломерацій та економічних зон) дозволяє зрозуміти, як країни та регіони інтегруються в глобальну економіку. Вивчення законодавчих і політичних ініціатив, які сприяють або гальмують глобалізацію, є також важливим методом аналізу. Глобалізація є багатогранним процесом, який охоплює багато аспектів: економічні, соціальні, політичні, екологічні. Для дослідження глобалізаційних трендів застосовуються системні та комплексні методи. В цьому контексті доцільно використовувати сучасні методи прогнозування для передбачення майбутніх змін у глобальній економіці.

Таким чином, дослідження глобалізаційних трендів в економіці за допомогою сучасних методів, дозволяє глибше зрозуміти вплив глобалізації на різні економічні процеси, а й спрогнозувати майбутні глобальні тенденції.

### **Список використаної літератури:**

1. Прохорова, В., Шкурченко, О., & Пікула, Г. (2024). Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16).

**Малінніков П. А.,**

**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**

*ІНІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕПОХУ П'ЯТОЇ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ РЕВОЛЮЦІЇ**

За останні роки швидкий розвиток технології штучного інтелекту (ШІ) набувають статусу основного рушія трансформації сучасних бізнес-комунікацій, що особливо актуально в контексті п'ятої індустріальної революції. Сучасні дослідження наголошують, що інтеграція ШІ у виробничі та управлінні процеси забезпечує не лише зростання продуктивності, а й суттєве покращення якості прийняття рішень та оптимізацію ресурсного використання.

Особливої уваги заслуговує співпраця між людиною та інтелектуальними системами, яка дозволяє досягнути високої гнучкості в умовах гіперз'єданого виробництва. Як зазначається у дослідженнях, інноваційний вплив штучного інтелекту на взаємодію між людьми та роботами створює нові перспективи для підвищення продуктивності виробництва швидкого реагування на можливі збої в системах. Додатково, актуальність інтеграції ШІ в бізнес-комунікації пояснюється зростаючою потребою в оперативному аналізі великих об'ємів даних, що надходять від пристроїв Інтернету Речей (IoT) та інших цифрових платформ. Завдяки цьому, організації можуть не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити персоналізований підхід до клієнта [2].

Сучасні підходи до впровадження ШІ також розглядають питання адаптації інфраструктури та підготовки кваліфікованих кадрів, що є невід'ємною частиною переходу до нової парадигми – Industry 5.0. За даними останніх досліджень, підприємства повинні не лише інвестувати в передові технології, а й створювати умови для гармонічного співіснування людини та машини, що сприятиме створенню стійких та інноваційних бізнес-моделей.

Доповідь спрямована на розкриття ключових аспектів застосування ШІ в бізнес-комунікаціях, аналіз поточних тенденцій та виявлення шляхів переходу від традиційних моделей до гнучких рішень, якими характеризується сучасний етап цифрової трансформації у рамках п'ятої індустріальної революції.

Штучний інтелект (ШІ) швидко стає визначальним елементом економічного розвитку та трансформації суспільства. Станом на 2023 рік, оцінено, що потенціал автоматизації робочих завдань завдяки сучасним технологіям, включаючи генеративний ШІ, зріс із 50% до 60-70% робочих годин, які можна автоматизувати. Такий значний приріст зумовлений розвитком можливостей природної мови генеративного ШІ, що охоплює близько 40% усіх завдань, які вимагають середнього рівня розуміння природної мови людиною [1].

Значні зміни спостерігаються також у швидкості впровадження технологій автоматизації. Якщо у 2017 році середній сценарій досягнення 50% автоматизації завдань передбачав 2053 рік, то сучасні оцінки з урахуванням генеративного ШІ прогнозують цей рівень вже у 2045 році – майже на десятиліття раніше.

Штучний інтелект (ШІ) стає важливим інструментом трансформації сучасної економіки, створюючи значні можливості для підвищення продуктивності, оптимізації процесів і впровадження інновацій у різних галузях. Аналізуючи сучасний стан впровадження ШІ, можна зробити кілька ключових висновків:

Генеративний ШІ може щорічно додавати від 2,6 до 4,4 трильйонів доларів до глобальної економіки, що становить суттєву частку ВВП розвинених країн.

Завдяки сучасним технологіям, рівень автоматизації зростає, що дозволяє виконувати до 70% завдань, які раніше вимагали людського втручання. Це

особливо важливо для галузей, де високі витрати праці стимулюють швидке впровадження автоматизації.

Розширення автоматизації змінює структуру зайнятості, вимагаючи перекваліфікації працівників і розробки нових стратегій управління людськими ресурсами. Ці зміни можуть сприяти створенню нових робочих місць і підвищенню якості роботи.

У державах із високими показниками заробітної плати процес впровадження ІІІ йде швидше завдяки високій економічній доцільності автоматизації. Водночас, країни з меншою оплатою праці стикаються із затримками через обмежені ресурси і відсутність технічної інфраструктури.

ІІІ відкриває значні перспективи для розвитку інновацій, таких як прогностичне обслуговування, персоналізовані рішення та автоматизація рутинних процесів. Однак залишаються виклики, пов'язані з етикою, конфіденційністю даних, адаптацією технологій та забезпеченням їх надійності.

Впровадження ІІІ вимагає стратегічного підходу, що включає розвиток технічної інфраструктури, підготовку кадрів, забезпечення етичних стандартів і міжгалузевої співпраці. Успішне подолання цих викликів може стати основою для сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та створення більш інклюзивного суспільства у цифрову епоху.

### **Список використаної літератури:**

1. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С.24-31.
2. Сташкевич О. О. Вплив штучного інтелекту на ринок праці в Україні. *SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF»*. 2021. № 81. С. 25-30.

***Порсюрова І. П., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

### **МАРКЕТИНГОВІ ВИТРАТИ В ОБЛІКОВІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Маркетингові витрати є важливою статтею бюджету підприємства, яка прямо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як залучення клієнтів, утримання ринкових позицій і збільшення прибутку. Ефективне управління цими витратами допомагає підприємству оптимізувати ресурси і

досягти високої віддачі від інвестицій у маркетинг. Здійснення операцій з надання-отримання маркетингових послуг у підприємств, впливає на витрати, визначення фінансового результату та відповідно бази оподаткування. Необхідно зазначити, що маркетингові витрати спрямовані на одержання прибутку і задоволення потреб споживачів. Вищезазначене актуалізує проблематику обліку маркетингових витрат в системі забезпечення управління діяльністю підприємства.

Відповідно до діючої практики у підприємства-замовника для потреб бухгалтерського обліку послуг з маркетингу планом рахунків та до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [1] затрати на маркетингові послуги є витратами на збут, що визнаються в період їх здійснення й обліковуються за дебетом рахунку 93 «Витрати на збут», і списують на фінансові результати (79 «Фінансові результати») в періоді понесення за кредитом рахунку.

В обліку підприємства-виконавця маркетингові послуги відображаються за загальними правилами надання послуг. Для обліку операцій з надання маркетингових послуг використовують позамовний метод. За цим методом об'єктом калькулювання є виробниче замовлення, що відкривається на певну маркетингову послугу для конкретного замовника. Тобто всі прямі витрати обліковують у розрізі встановлених статей калькуляції за окремими виробничими замовленнями. Всі витрати, пов'язані з наданням послуг, обліковують на рахунку 23 «Виробництво». На дату підписання акта або іншого документа, що підтверджує факт надання маркетингових послуг, показують дохід від надання послуг (Кт 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг»).

Для вдосконалення чинного плану рахунків, враховуючи результати власних досліджень [2], пропонуємо перейменувати рахунок 93 «Витрати на збут» на «Маркетингові витрати» та відкрити субрахунки 931 «Витрати на маркетингові послуги», 932 «Витрати на рекламу», 933 «Витрати на збут», 934 «Витрати на маркетингові дослідження», 935 «Інші маркетингові витрати».

Витрати, пов'язані з наданням маркетингових послуг у їх підприємства-виконавця формують собівартість такої послуги, що відображається на субрахунку 903 «Собівартість реалізованих робіт і послуг». Дохід, отриманий від надання послуги, відображається за кредитом субрахунку 703 «Дохід від реалізації робіт, послуг». Пропонуємо розширити аналітику у субрахунків: 903 «Собівартість реалізованих робіт і послуг» відкрити 9031 «Собівартість реалізованих (наданих) маркетингових послуг»; 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг» відкрити рахунок 7031 «Дохід від реалізації (надання) маркетингових послуг». Відповідно суми за вищезазначеними транзитними рахунками списувати на 79 «Фінансові результати», що не суперечить Плану рахунків та оформлюється бухгалтерською довідкою [2].

Ефективне управління маркетинговими витратами є обліковим інструментом для досягнення стратегічних цілей. Сплановані й оптимізовані витрати дозволяють не тільки збільшити прибуток, а й створити конкурентну перевагу підприємства в сучасних умовах цифрових трансформацій.

### **Список використаної літератури:**

1. Витрати. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 від 31.12.1999 р. № 318 (із змінами і доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Порсюрова І. П. Формування системи управління витратами торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. Т. 3. № 12(56). С. 14-22.

**Путілін О. М.,  
аспірант,**

*ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ**

Будь-яка соціально-економічна система, зокрема суспільство, періодично зазнає кризових явищ, що потенційно загрожують її стабільності. Особливо гостро ця проблема постає на рівні підприємств, які є фундаментом національної економіки. В умовах розвиненої ринкової економіки антикризове управління є інтегральною складовою системи управління підприємством, що передбачає проактивні заходи щодо запобігання кризовим ситуаціям та реактивні заходи, спрямовані на мінімізацію їхніх наслідків. У контексті фінансових криз на підприємствах особливої актуальності набуває своєчасна діагностика потенційних проблем у структурі капіталу та ліквідності, що проводиться за допомогою фінансового аналізу та моделювання.

Антикризове управління є динамічним процесом, який вимагає застосування системного підходу для ідентифікації, аналізу та нейтралізації ризиків, що загрожують стійкості підприємства. Кризова ситуація характеризується високим ступенем невизначеності та потенційними негативними наслідками для діяльності організації, що обумовлює необхідність оперативного прийняття рішень та мобілізації всіх ресурсів підприємства.

Проактивне управління кризовими ситуаціями передбачає систематичне застосування методів діагностики та прогнозування, що дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх етапах їх розвитку та розробляти превентивні заходи.



Завдяки цьому, підприємство має можливість мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечити свою стійкість.

Кризові ситуації, окрім негативних наслідків, можуть слугувати каталізатором трансформаційних процесів на підприємстві. Вони стимулюють пошук нових рішень, вдосконалення бізнес-моделі та підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, що може призвести до посилення конкурентних позицій на ринку.

Проактивний підхід до антикризового управління, що передбачає постійну готовність до виникнення кризових ситуацій, є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки криз та сприяє швидкому відновленню діяльності підприємства.

Системний підхід до антикризового управління передбачає створення спеціалізованої підсистеми, яка дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їхні негативні наслідки.

Сучасні підприємства активно використовують стратегічне планування як інструмент антикризового управління. На підприємствах, що опинились у фінансових труднощах, стратегічний аналіз є обов'язковим елементом процедур санації та ліквідації. Однак, найбільш ефективним є проактивний підхід, коли діагностика фінансової стійкості та розробка стратегічних планів розвитку здійснюються на постійній основі, дозволяючи своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати необхідних заходів.

### **Список використаної літератури:**

1. Ареф'єва О.В., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 12 (24) . DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04)
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
3. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 181-190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>.
4. Пілецька С. Т., Лункіна І.Ю. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*, (1(48), 2024. С. 281-286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39>.

**Савченко О. С.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
**ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **РОЛЬ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Сучасні підприємства функціонують у складному середовищі, яке характеризується постійними економічними трансформаціями, зростанням конкуренції та посиленням регуляторного тиску. Прагнення до глобалізації, цифровізації бізнесу та впровадження інноваційних технологій ставлять перед компаніями додаткові вимоги щодо їх адаптивності та ефективності. У цих умовах підприємства стикаються з необхідністю не лише швидко реагувати на зовнішні виклики, а й забезпечувати відповідність нормативно-правовим вимогам, що стають дедалі жорсткішими. Порушення цих вимог може призвести до серйозних репутаційних, фінансових і правових наслідків.

У такій ситуації комплаєнс-менеджмент стає не лише механізмом забезпечення відповідності законодавчим нормам, а й стратегічним інструментом, який підтримує стабільність та стійкість бізнесу. Його інтеграція у внутрішні процеси управління дозволяє підприємствам оперативно реагувати на ризики, запобігати можливим порушенням і мінімізувати їх наслідки. Комплаєнс-менеджмент стає базою для розробки та впровадження ефективної системи внутрішнього консалтингу, яка орієнтована на вирішення комплексних управлінських завдань.

Забезпечення прозорості бізнес-процесів є однією з основних переваг комплаєнс-менеджменту. Це дозволяє підприємствам структурувати свої операції, встановлювати чіткі правила та стандарти, які забезпечують узгодженість дій усіх учасників процесу. Прозорість сприяє виявленню прихованих проблем і недоліків у внутрішніх процесах, які можуть впливати на продуктивність і якість роботи компанії. Крім того, комплаєнс-менеджмент забезпечує ефективне управління ризиками. Завдяки систематичному підходу до аналізу ризиків і контролю за їх реалізацією, підприємства можуть знижувати ймовірність негативних наслідків. У поєднанні з внутрішнім консалтингом це створює умови для стратегічного розвитку компанії, оскільки дозволяє вирішувати не лише поточні проблеми, а й працювати на перспективу [1].

Поєднання комплаєнс-процедур із внутрішнім консалтингом є потужним інструментом підвищення операційної ефективності. Внутрішній консалтинг, що базується на принципах комплаєнсу, дозволяє глибоко аналізувати діяльність підприємства, виявляти слабкі місця в управлінні та розробляти конкретні

рекомендації для їх усунення. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й оптимізації витрат, що є важливим фактором у сучасних умовах жорсткої конкуренції.

Ключовим аспектом успішного впровадження комплаєнс-менеджменту є його інтеграція на стратегічному рівні управління підприємством. Це означає, що питання дотримання нормативно-правових вимог і стандартів стає невід'ємною частиною процесу планування довгострокового розвитку. Важливість такого підходу обумовлена тим, що економічна нестабільність, регуляторні зміни та зростання ризиків у сучасному бізнес-середовищі вимагають від підприємств не лише оперативної реакції, а й системного підходу до управління.

Інтеграція комплаєнс-менеджменту на стратегічному рівні передбачає постійний моніторинг ризиків, пов'язаних із можливим недотриманням правил, і розробку механізмів їх мінімізації. Це включає створення внутрішніх стандартів і процедур, які сприяють узгодженості дій усіх підрозділів, підвищують ефективність роботи та зменшують кількість помилок. Наприклад, впровадження чітких політик у сфері дотримання прав людини, боротьби з корупцією чи екологічної відповідальності не лише знижує ризики, а й забезпечує стійкість компанії до зовнішніх викликів [2].

Ще одним важливим аспектом є посилення прозорості управління через інституціоналізацію комплаєнс-менеджменту у внутрішньому консалтингу. Це створює умови для посилення довіри з боку стейкхолдерів, серед яких співробітники, клієнти, партнери, інвестори та регуляторні органи. Така прозорість дозволяє стейкхолдерам бачити, що компанія діє чесно, етично та у відповідності до законодавства, що формує її позитивний імідж і покращує взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Інституціоналізація комплаєнс-менеджменту також сприяє зміцненню корпоративної культури. Співробітники сприймають дотримання правил і стандартів як невід'ємну частину щоденної діяльності, що підвищує їхню відповідальність і лояльність до компанії. Крім того, партнери та клієнти цінують компанії, які працюють прозоро й дотримуються етичних принципів, що позитивно впливає на їх вибір у довгостроковій перспективі.

Комплаєнс-менеджмент стає не лише інструментом для уникнення штрафів чи інших санкцій, а й важливим стратегічним ресурсом, який дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, оптимізувати процеси та знизити витрати. Його інтеграція у внутрішній консалтинг забезпечує можливість глибокого аналізу процесів, ідентифікації слабких місць і розробки рекомендацій для їх усунення.

## Список використаної літератури:

1. Маковоз, О., & Коваль, Д. (2023). Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14).
2. Дем'яненко Т.І., Савченко, О. С. Виклики та перспективи внутрішнього консалтингу на підприємстві // Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. – С.24-31.

**Торяник Д. О.,**  
**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),**  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Входячи в простір глобальної економіки, організація зазвичай адаптується до кожного окремо взятого кроку: до особливостей експорту продукції чи послуг в ті чи інші країни, до імпорту матеріалів, до формування окремих структурних підрозділів, партнерства тощо. Але сучасний економічний простір – вкрай мінливий та різноманітний. Це призводить до потреби змінювати партнерів, споживачів, технології, обладнання, пакування та ін. в залежності від коливань економічного середовища.

Ще більше невизначеності виникає при доповненні економічних процесів політичними: пріоритети в розвитку тих чи інших галузей, відкритість чи захист власних ринків, протилежність поглядів з подальшим застосуванням санкцій, обмежень або, навпаки, формуванням економічного партнерства ускладнюють покроковість розвитку організацій при виході на міжнародні ринки, підвищує вимоги та увагу до економічної безпеки [1; 2].

Це призводить до того що періодичних, покрокових підходів до планування та впровадження змін в діяльність організації стає недостатньо. Виникає потреба в застосуванні на постійній основі комплаєнс-менеджменту, який дозволить не тільки швидко розвиватись, а й працювати на випередження ситуації в глобальному економічному просторі [3].

Таким процесом випередження в першу чергу можна вбачати аналітичні процеси визначення нормативних, законодавчих, вимог стандартів країн партнерів та в цілому країн, в яких активно діють світові лідери, конкуренти в галузі, в якій працює або планує працювати організація. Особливо це стає важливим для тих, в кого виконання процесів потребує тривалого їх часу, наявності складних

технологій, спеціального обладнання та ін.

Оскільки досить складно реорганізовувати діяльність системи виробництва, яке вже налагоджене, має певну структуру розміщення основних фондів, найбільш доцільним вбачається попереднє вивчення досвіду та вимог до флагманів галузі; проектів змін в законодавстві країн, що є ключовими споживачами товарів та послуг, ідентичних тим, що випускає організація.

Це дозволить зважено підійти до вибору та розміщення площ, обладнання, навчання співробітників тощо, тим самим даючи час на адаптацію організації на світовому ринку не залежно від змін партнерів, споживачів.

Таким чином організація буде мати час в повному обсязі перенести на продукцію та послуги всю вартість нових основних фондів, оскільки застосування вивчення проектів вимог до стандартів дозволить бути сучасними, прийнятними не один-два, а зазвичай до п'яти років та більше (залежно від галузі та світових тенденцій).

В свою чергу, це суттєво скоротить потенційно необхідні витрати на реструктуризацію, отримання додаткових експертиз, дозволів, довідок, що зменшить інтервал часу на надання пропозицій на зовнішніх ринках.

Виходячи з необхідності поєднати раціональність, дотримання вимог законодавства, прогнозування та прибутковості, розвиток, перспективність застосування комплаєнс-менеджменту в діяльності організації стає сучасним та нагально необхідним не залежно від сфери діяльності, країни розміщення суб'єкта господарювання юридично та країн-споживачів.

### **Список використаної літератури:**

1. Драгун А.О. (2020) Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 34. 64-71. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-11>.
2. Прокопенко О.В., Редьква О.З., Гарматюк О.О., & Казаков В.В. (2023). Аналіз впливу державної політики на економічну безпеку машинобудівного комплексу. *Академічні Візії*, 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8125130>.
3. Дудченко В.В. (2023) Тенденції розвитку сучасного права. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2. 598-601. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/142>.

*Ус Ю. В., к.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Сластьяникова К. І.,  
асистент кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **ЗАКОНОДАВЧІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

В умовах війни Україна стикається з безпрецедентними викликами, які впливають на всі сфери економіки, бізнесу та державного управління. Комплаєнс-менеджмент у цей період набуває особливого значення, адже допомагає компаніям адаптуватися до нових реалій, знижувати ризики та забезпечувати стабільність у нестабільному середовищі.

Ключові аспекти важливості комплаєнсу під час війни.

Протидія корупції та тіньовим схемам. В умовах воєнного стану ризик зловживань та непрозорих фінансових операцій зростає. Ефективна система комплаєнсу дозволяє контролювати внутрішні процеси, запобігати корупції та забезпечувати дотримання міжнародних стандартів прозорості.

Відповідність міжнародним санкціям та регуляція. Через введені санкції проти Росії та Білорусі українські компанії повинні ретельно перевіряти своїх партнерів, щоб уникнути співпраці з особами та структурами, які потрапили під обмеження. Комплаєнс-менеджмент допомагає запроваджувати механізми перевірки контрагентів (due diligence) та уникати репутаційних і фінансових ризиків.

Захист фінансової системи та боротьба з відмиванням коштів. Україна посилює контроль над фінансовими потоками, особливо щодо донорських та гуманітарних коштів. Дотримання норм фінансового моніторингу, у тому числі міжнародних стандартів FATF, сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів і донорів.

Кібербезпека та захист даних. Війна ведеться не лише на полі бою, а й у кіберпросторі. Впровадження надійних механізмів захисту інформації, відповідність стандартам GDPR та ISO 27001 допомагають компаніям убезпечити критично важливі дані від кібератак.

Забезпечення безперервності бізнесу (business continuity). Війна змусила багато компаній адаптувати свої операційні моделі. Система комплаєнсу допомагає керівникам оцінювати ризики, формувати антикризові стратегії та зберігати стабільність бізнесу в умовах невизначеності.

Соціальна відповідальність та етичне ведення бізнесу. Під час війни важливо підтримувати етичні норми, дотримуватися прав людини та прозорості у відносинах з працівниками, партнерами та державою. Відповідальне ведення бізнесу сприяє довірі з боку суспільства та міжнародної спільноти.

Комплаєнс-менеджмент став важливим елементом стійкості українського бізнесу та державного управління в умовах війни. Відповідність нормам комплаєнсу є ключовою передумовою для інтеграції України в глобальні економічні та правові системи.

Враховуючи євроінтеграційний курс України, компанії активно впроваджують міжнародні стандарти управління комплаєнсом. Законодавчі ініціативи, такі як антикорупційні реформи та посилення вимог до фінансового моніторингу, роблять систему комплаєнсу критично важливим інструментом захисту бізнесу. Українське законодавство активно адаптується до міжнародних стандартів у сфері комплаєнсу [2].

Ключові законодавчі акти, що регулюють комплаєнс в Україні:

#### 1. Антикорупційне законодавство.

Закон України «Про запобігання корупції». Визначає основи запобігання та протидії корупції в державному та приватному секторах. Вимагає від компаній розробки антикорупційних політик та механізмів внутрішнього контролю. Запроваджує вимоги до корпоративної доброчесності та доброчесності державних службовців.

Постанова Кабміну «Про державну антикорупційну програму на 2023/2025 роки». Визначає стратегію антикорупційної політики на певний період. Зобов'язує державні установи та компанії з державним капіталом дотримуватися норм комплаєнсу.

#### 2. Фінансовий моніторинг та боротьба з відмиванням коштів.

Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом». Визначає механізми фінансового моніторингу та контроль ризикових транзакцій. Зобов'язує банки, фінансові установи та великі компанії впроваджувати комплаєнс-програми щодо перевірки контрагентів (*due diligence*). Впроваджує міжнародні вимоги FATF (міжурядовий орган, завданнями якого є розробка і сприяння стратегії боротьби з відмиванням коштів) щодо запобігання фінансовим махінаціям.

3. Нормативні акти Національного банку України (НБУ). Встановлюють вимоги до банків та фінансових установ щодо впровадження процедур

комплаєнсу. Регулюють фінансовий моніторинг, ідентифікацію клієнтів та боротьбу з шахрайством.

4. Санкційне регулювання. Постанови Кабінету Міністрів України та РНБО щодо санкцій. Визначають обмеження на співпрацю з компаніями та особами, що перебувають під санкціями. Зобов'язують бізнес проводити перевірку контрагентів на відповідність санкційним спискам.

5. Корпоративне управління та прозорість бізнесу. Закон України «Про акціонерні товариства». Вимагає впровадження стандартів корпоративного управління. Передбачає розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів компаній.

Кодекс корпоративного управління України. Встановлює етичні принципи та правила ведення корпоративного бізнесу, рекомендовані міжнародними стандартами.

6. Захист персональних даних та кібербезпека. Закон України «Про захист персональних даних». Регулює обробку, збереження та передачу персональних даних. Узгоджується з європейськими нормами, зокрема GDPR.

3. Міжнародні стандарти та їх впровадження в Україні

Український бізнес активно імплементує міжнародні стандарти у сфері комплаєнсу, серед яких: ISO 37301:2021 – система управління комплаєнсом (Compliance Management System). ISO 37001:2016 – система управління антикорупцією.

FATF Recommendations – рекомендації з фінансового моніторингу та протидії відмиванню коштів.

GDPR (General Data Protection Regulation) – регламент ЄС щодо захисту персональних даних, який впливає на українські компанії, що працюють із європейськими клієнтами.

Таким чином, законодавча підтримка комплаєнс-менеджменту в Україні поступово наближається до міжнародних стандартів, суворого дотримання законодавчих норм, подальшої гармонізації законодавства України з нормами ЄС. Комплаєнс в Україні вже не є просто рекомендацією – це стратегічна необхідність для стабільності бізнесу, залучення інвестицій та інтеграції у світову економіку.

### **Список використаної літератури:**

1. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс – контролю в країні. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 106-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2018\\_2\\_17\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_17_6).

2. Новіков О. Комплаєнс підхід до запобігання корупції у приватній сфері // Наукові дослідження. Харків, 2017. № 34. С. 63-75.

3. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/63.pdf).



4. Квасницька Р.С., Кудрик Н.В., Хитра О.Ю. Система комплаєнс-контролю: підходи до побудови, принципи й етапи функціонування. The 5 th International scientific and practical conference «Modern science: innovations and prospects» (February 6-8, 2022) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. С. 609-615.

5. Бали за ризик: що змінять нові перевірки підприємств в Україні.  
URL: <https://pidpruemci.kiev.ua/bali-za-rizik-shho-zminyat-novi-perevirk>.

**Черняєва А. О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

**Трембач А. В.,  
здобувач вищої освіти,  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

## **НЕОБХІДНІСТЬ ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЗМІН**

В результаті фінансової кризи, яка зумовлена багатьма причинами, особливої актуальності набувають питання пов'язані з формуванням та ефективним управлінням фінансових ресурсів. Фінанси підприємств займають провідне місце у фінансовій системі. Вони можуть мати прямий вплив на суспільне виробництво, як кількісно, так і якісно. Кількісний вплив характеризується пропозицією фінансових ресурсів, мобілізованих, розподілених і використаних. Якісний вплив проявляється в інтересах учасників відтворювального процесу, тобто через форми організації фінансових відносин. Іншими словами, стан фінансових ресурсів в певній мірі визначає ступінь задоволення суспільних потреб і визначає фінансову стабільність країни в цілому [3]. Однак сьогодні багато вітчизняних підприємств стикаються з нестачею фінансових ресурсів, яка викликана збитковим характером їх діяльності, недосконалістю податкової системи, зростаючою інфляцією, подорожчанням залучених ресурсів тощо.

Існує багато підходів щодо визначення економічного змісту поняття фінансові ресурси підприємств та його складових елементів. Проаналізувавши їх можемо сказати, що фінансові ресурси підприємств – це їх власний та залучений грошовий капітал, який вони використовують для формування власних активів і здійснення виробничо – фінансової діяльності з метою отримання доходу, прибутку [2]. Наявність достатньої кількості фінансових ресурсів є необхідною

умовою для забезпечення безперервного функціонування підприємства, а вдале керування та ефективне їх використання дасть змогу підприємству покращити його фінансовий стан та закріпити позиції на ринку збуту.

Основною метою управління фінансовими ресурсами підприємства є визначення оптимальної їх структури, тобто раціональне співвідношення між різними видами фінансових ресурсів, які використовуються для фінансування його діяльності [1]. Вона відображає баланс між власним капіталом і позиковими зобов'язаннями, а також між короткостроковими та довгостроковими ресурсами. Визначення оптимальної структури фінансових ресурсів є важливим завданням для забезпечення фінансової стійкості та зростання підприємства з урахуванням умов та особливостей господарської діяльності підприємства. Під впливом трансформаційних процесів та змін в економічному просторі даний процес ускладнюється, і вимагає системного підходу та здатності швидко реагувати на виклики, що виникають. Тобто передбачає проведення ретельного аналізу середовища та адаптацію фінансових стратегій в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В результаті це дозволить зберегти стійкість бізнесу, забезпечить максимізацію прибутку та достатній рівень фінансового контролю над підприємством з боку його власників, мінімізує вартість фінансових ресурсів, а також забезпечить сталий розвиток підприємства.

### **Список використаної літератури:**

1. Тимошик Н. С. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств / Н. С. Тимошик, Є. В. Семчишин // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 2. Том 30(69). С. 232-238.
2. Філімоненко О. С. Фінанси підприємств : навч. посібн. – 2-ге видання, перероблене і доповнене / О. С. Філімоненко. – Київ : МАУП, 2004. – 328 с.
3. Щербакова Д. А. Фінансові ресурси підприємства та джерела їх формування // Матеріали I Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції 20-22 січня 2014 року / Актуальні питання сучасної економіки. – Умань, 2014. – С. 40-43.

Електронне наукове видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Збірник тез доповідей  
III Міжнародної науково-практичної конференції  
(06-07 лютого 2025 року, м. Харків, Україна)

Українською та англійською мовами

*Матеріали подаються в авторській редакції*

Формат 60x84/16. Гарнітура Таймс.  
Обл.-вид. арк. 30,08. Умовн. друк. арк. 24,16. Замовлення № 160//25

Системні вимоги:  
Процесор Pentium-класу; ОС Windows 7/10; дисковод CD-ROM AcrobatReader 10.  
Об'єм даних 7,8 Мб.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009 р.