ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA
MOLDOVA STATE UNIVERSITY

МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ

ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

18-19 квітня 2025 р.

Львів-Торунь
Liha-Pres
2025

УДК 338.2(062.552)
Е 45

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

Бортняк Валерій Анатолійович – ректор Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, доктор юридичних наук, професор.

ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

Горник Володимир Гнатович – директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, доктор наук з державного управління, професор.

Stratan Alexandr – Habilitated Doctor, University Professor, Rector, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

Дульський Іон Філіпович – доцент Державного університету Молдови.

Євмєшкіна Олена Леонідівна – професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, доктор наук з державного управління, професор.

Безус Павло Іванович – завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, доцент.

Путінцев Анатолій Васильович – завідувач кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, доцент.

Петровська Ірина Олегівна – завідувач кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник.

Cociug Victoria – PhD, Associate Professor, Vice-rector, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

Staver Liliana – Scientific Researcher, Head of Scientific Department, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

Е 45 **Економіка, управління та фінансові механізмив умовах глобальної нестабільності :** матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18-19 квітня 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 216 с.

ISBN 978-966-397-484-2

У збірнику представлено стислий виклад доповідей і повідомлень, поданих на Міжнародну науково-практичну конференцію «Економіка, управління та фінансові механізмив умовах глобальної нестабільності», яка відбулася на базі Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського 18-19 квітня 2025 р.

УДК 338.2(062.552)

ISBN 978-966-397-484-2

© Таврійський національний університет
імені В.І. Вернадського, 2025
© Академія економічних досліджень Молдови, 2025
© Державний університет Молдови, 2025

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Бондарчук Я. В.
ГЛОКАЛІЗАЦІЙНИЙ ПЕРЕХІД
ТА ПРОМИСЛОВИЙ КАПІТАЛ У АПК 8

Боцула О. І., Головіна О. Л.
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ
В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 12

Воротнікова М. С.
ВПЛИВ ВІЙНИ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ:
ВТРАТИ, ПОТРЕБИ ТА РОЛЬ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ
В УМОВАХ РЕЛОКАЦІЇ 17

Глухов М. О.
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ 22

Деркач Ю. Б., Гужев В. С.
ВПЛИВ ЗОЛОТОВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ КРАЇНИ
НА СТАН ЕКОНОМІКИ 27

Дрейчук М. А.
ІНДЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 33

Дячинська О. М.
АГРАРНЕ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 36

Єфімова Г. В., Побережець О. О.
СПЕЦІАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ:
ПОЛЬСЬКА МОДЕЛЬ УСПІХУ
ТА ІНВЕСТИЦІЙНЕ МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ 42

Єфімова Г. В., Побережець Ю. О.
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ КООПЕРАТИВИ:
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 47

Катюк О. І.
РОЗВИТОК ТОРГІВЕЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА
УКРАЇНСЬКИХ АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ
З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ПАРТНЕРАМИ 53

Кольцов Р. В.
СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ
ТА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 56

Круш К.-К. О.
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 59

М'ячин В. Г., Бондар Є. Я.
ЧАСТКА РИНКУ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОВІДНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ 64

Носик О. І., Лисевич С. Г.
ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ 70

Решетняк Б. О.
РОЗВИТОК РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В СЕГМЕНТІ 4PL-ОПЕРАТОРІВ 76

Федосова К. В.
ПРОГНОЗИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 2025–2035 РР. 79

Чередніченко В. В.
БІЗНЕС-КЛІМАТ ТА УМОВИ ВЕДЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ 85

Шибаєва Н. В., Зарітов Д. О.
ФУНКЦІЇ ФЕРМЕРСТВА У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФЕРМЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 89

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Русавська В. А., Наталушко Ю. С.
КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 94

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Черба В. М.,Ткаченко Ю. О.
РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНТЕГРАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ НА РИНКУ ПРАЦІ 98

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Белемець С. К.
УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ КРЕДИТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 101

Галустян Р. О.
РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РЕГУЛЮВАННІ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ БАНКІВ 105

Єрьомін С. А.
МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ОНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА 109

Мазур В. В.
ВПЛИВ КАТЕГОРІЙНОГО ПОНЯТТЯ КАПІТАЛ
В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ 113

Нікулін Д. Ю.
ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
У ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ
СТИМУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 118

Печенко Р. О., Рисін В. В.
УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМИ РИЗИКАМИ
ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЦИФРОВИХ ПЛАТІЖНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.. 122

Тараба В. С.
ПЛАТІЖНА ІНФРАСТРУКТУРА:
СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ 126

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Вонс І. В.
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ
НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 130

Мороз К. Р., Жук О. П.
ЕМОЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ
СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА 135

Морозова Ю. М.
ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ
ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 139

Муха Т. А.
ХМАРНІ SAAS-РІШЕННЯ
ДЛЯ АВТОМАТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРШРУТІВ 144

Палей Д. А.
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ
ТА СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 148

Peniuk Valeria
ASSESSMENT OF THE ROLE OF COMMUNICATIONS
IN THE MANAGEMENT PROCESS 153

Стець С. С.
ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ
МОДЕЛІ CHANGE READY ORGANIZATION
У ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 156

Федотова І. В., Нечепуренко П. С., Літвінєнко А. В.
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 160

Чернявський І. Ю.
ПРОРИВНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ
У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... 165

Ястремська О. О.
СТРАТЕГІЇ ПЕРЕГОВОРІВ ПІДПРИЄМСТВА З ПАРТНЕРАМИ
З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМКИ ВРАЖЕНЬ 168

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

Вовк М. В., Лесюк Л. І.
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ..... 173

Михайлюта М. Г.
ТЕКСТИ, ЩО ПРОДАЮТЬ:
ЕКОНОМІЧНА ЦІННІСТЬ КОПІРАЙТИНГУ
ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ.... 178

**НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

Заславська М. С.
СТУПІНЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
В ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ 185

Тіщенко І. В.
ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА
ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ 191

**НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Андрієнко М. В., Гаман П. І.
ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ
ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ..... 195

Коваль Я. С.
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
В КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ..... 199

Смоляров А. С.
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПЕРЕБУДОВИ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ..... 203

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Vdovychenko Ivan
EFECTUL PUNERII ÎN APLICARE A STRATEGIEI UE PENTRU REGIUNEA DUNĂRII ASUPRA ACTIVITĂȚILOR PORTURILOR DUNĂRENE DIN MOLDOVA ȘI UCRAINA:
O PREZENTARE GENERALĂ A ULTIMILOR ANI..... 207

Oliinyk Kyrylo
NEW MANIFESTATIONS OF COMPETITION
IN THE DIGITAL ECONOMY
UNDER THE INFLUENCE OF ICT AND BIG DATA..... 212

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Бондарчук Ярослав Володимирович
аспірант,
Одеський національний економічний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-1

ГЛОКАЛІЗАЦІЙНИЙ ПЕРЕХІД ТА ПРОМИСЛОВИЙ КАПІТАЛ У АПК

З кінця XX ст. з утвердженням у економічній політиці більшості країн світу неокласичних ідей, панівною тенденцією світового господарства стала глобалізація. Глобалізація у вузькому сенсі означає зростаючий взаємозв'язок і взаємозалежність економік, суспільств, культур і систем управління в глобальному масштабі [1].

Ключовими чинниками, які стимулювали активне посилення глобалізації, були:

1. Досягнення в технологіях та зв'язку.

2. Лібералізація торгівлі та усунення бар'єрів для міжнародної торгівлі.

3. Глобальна інтеграція фінансових ринків і збільшення мобільності капіталу [2].

Усі вищезазначені чинники активно сприяли накопиченню капіталу у сільському господарстві, попит на сільськогосподарську продукцію з боку переробних галузей (в першу чергу, харчової та легкої), а також попит самих аграрних підприємства на засоби виробництва, що своїм наслідком мало утворення і поглиблення агропромислової інтеграції.

Агропромислова інтеграція – органічне поєднання і взаємодія сільського господарства з промисловістю, яка переробляє сільськогосподарську сировину, та іншими суміжними галузями матеріального виробництва. Мета агропромислової інтеграції – зростання обсягу та підвищення ефективності виробництва і переробки сільськогосподарської продукції, розв'язання соціальних

та економічних проблем міста й села. За соціально-економічною сутністю агропромислова інтеграція є специфічною формою територіально-виробничого міжгалузевого комбінування, коли підприємства різних виробничих галузей із відокремленими технологічними процесами об'єднуються з метою зосередження в єдиній системі процесів виробництва, переробки, зберігання й реалізації продукції. Характеризується наявністю тісних і стійких функціональних (технологічних) зв'язків між окремими ланками (підприємствами, виробництвами), спільністю виробничої і соціальної інфраструктури. За типом галузевого комбінування розрізняють інтеграцію вертикальну (поєднання взаємопов'язаних стадій виробничого процесу – від виробництва сировини до одержання готової продукції) і горизонтальну (поєднання підприємств, що виробляють однорідну продукцію, або вузькоспеціалізованих підприємств з однаковими функціями) [3].

Втім, об'єктивною наразі є зміна глобалізаційного тренду певним контртрендом і викликана переходом від глобалізації до глокалізації. Глокалізація (glocalization = globalization + localization) – це неологізм, що використовується у світовій літературі для позначення свого роду глобальної локалізації, тобто поєднання глобального підходу з локальною самобутністю (або якщо йдеться про економічну глокалізацію, то з ініціативою місцевих підприємців та органів влади). Оскільки основною проблемою глокалізації є співвідношення глобального та локального у сучасному світі, найважливішим проявом економічної глокалізації є тенденція до посилення у процесі глобалізації позицій місцевих підприємців та органів самоврядування.

Аграрне виробництво в своєму історичному розвитку в цілому не відрізняється від інших ланок капіталістичного господарства, і історичний аналіз демонструє, що ані посушливі роки, ані зміна клімату, ані політичні, воєнні чи економічні потрясіння не порушують тренду на зростання валового виробництва сільськогосподарської продукції (рис. 1). Втім, світ, у якому не домінує глобалізація, демонструє значно менше відносне зростання – якщо до 2008 року графік нагадує експоненту, до після 2008 року є значно менш прогнозованим, що значною мірою нівелює

тезу про те, що фрагментація є певним «приглушувачем» загальносвітових потрясінь. Втім, локалізація ще не закріпилася як домінуючий тренд, тому загальносвітові негативні процеси все ще мають значний і стрімкий вплив навіть на таке прогнозоване виробництво, як сільськогосподарське.

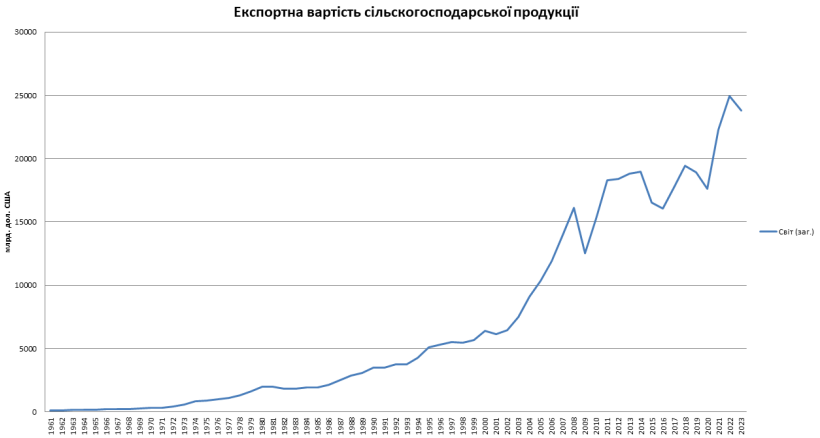

Рис. 1. Загальносвітова валова експортна вартість сільськогосподарської продукції у 1961–2023 рр.

Джерело: [4]

З зазначених вище даних випливає:

1. Глокалізація наразі привнесла лише невизначеність та меншу прогнозованість економічних процесів. Позитивні риси, що їй подекуди приписують, як от захист від загальносвітових потрясінь чи перерозподіл капіталу з світ-системної парадигми у кластерну, на практиці ще або не спостерігаються зовсім, або не сформувались у чіткий домінуючий тренд.

2. Розвиток промислового виробництва зберігається і при зростаючій фрагментації світової економіки. Порівняти його з глобалізаційним розвитком ще немає можливості, через їх діалектичне протистояння, і не виключено, що наступні десятиріччя або стануть роками закритої економіки і подальшого роздроблення господарських ланцюгів, або повернення до неоліберальної моделі глобальної економіки.

Глокалізація не може створити суттєвих проблем агропромисловому капіталу, що є значно більш гнучким і адаптивним, аніж класичний сільськогосподарський капітал. Сама сутність агропромислового капіталу руйнує економічні, географічні та політичні кордони. Створюючи ланцюги доданої вартості, агрохолдинги можуть не замикати їх всередині своєї системи, а надавати у користування супутнім контрагентам. Циклічність, що властива сталим ринкам, як ринок агропродукції, може бути подолана за рахунок переходу на ринки палива, хімії, продукції легкої промисловості. Певну супутню дію до глокалізації створює актуальна нині тенденція до інклюзивності у формуванні персоналу та апарату управління. Інклюзивність, серед іншого, залучує представників різних національностей, що диверсифікує прийняття рішень на рівні регіонів.

Дослідження поведінки агропромислового капіталу в умовах глокалізаійного тренду сучасності в цілому і у сфері АПК зокрема дозволить формувати адекватну та прогресивну державну промислову політику на ефективно приймати нові можливі економічні виклики.

Список використаної літератури:

1. Steger, M. B. Globalization: A concise introduction. Oxford : University Press, 2020.
2. Ліщук Н. В., Федій О. А. Вплив глобалізації на регіональну економіку: виклики та можливості. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.
3. Івченко А. С. Агропромислова інтеграція. Велика українська енциклопедія (онлайн-джерело). URL: https://vue.gov.ua/
4. The Food and Agriculture Organization (FAO) Statistics. URL: https://www.fao.org/faostat/en/#data/TCL

Боцула Олександр Іванович
кандидат економічних наук, с.д., завідувач відділу;

Головіна Олена Лаврентіївна
кандидат економічних наук,
Інститут агроекології і природокористування
Національної академії аграрних наук України

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Війна стала одним із ключових чинників, що спричинили нераціональне використання земельних ресурсів та погіршення екологічного стану в Україні. Це ускладнює процес розробки, узгодження та впровадження стратегічних і програмних нормативних актів, що, своєю чергою, призводить до порушення основних принципів концепції сталого розвитку [1, с. 17]. Сучасний механізм державного управління землекористуванням визначає порядок взаємодії державного та приватного секторів, тому питання збалансованого використання земельних ресурсів вимагає надійного регулювання, стимулювання та оптимального використання земель сільськогосподарського призначення, що передбачає відхід від традиційного економічного механізму державного управління земельними відносинами та застосування комплексного системного підходу [2, с. 211]. Такий підхід має визначати нові форми та методи управління відносинами щодо збалансованого землекористування. Цьому має передувати колективне визначення шляхів удосконалення державного управління земельними відносинами.

У процесі дослідження проблем державного управління землекористуванням встановлено, що суб'єкт управління є одночасно і об'єктом управління. Таким чином, земельним ресурсам необхідно забезпечити і адміністративне керування.

На сьогодні в Україні сформувалось загальне та галузеве державне управління земельними ресурсами. Загальному державному управлінню притаманний територіальний характер, тобто охоплення

відповідної території в межах адміністративно-територіальних утворень (країна, область, район тощо). Галузеве управління земельними ресурсами встановлюється на землях відповідних галузей економіки країни (землі сільськогосподарського призначення, землі територіальних громад тощо) [3, с. 89]. Загальне та галузеве управління земельними ресурсами взаємопов'язані за спільністю завдань щодо забезпечення раціонального використання та охорони земельних ресурсів, але все ж таки вони є і різними за компетенцією відповідних органів, їх підпорядкованістю та територіальним охопленням [4, с. 627].

В контексті збалансованого землекористування з позиції системного підходу доцільним є врахування природних основних елементів та особливостей функціонування двох підсистем природної та господарської, визначення чинників екологічно збалансованої природно-господарської системи та застосування заходів з послаблення (ліквідація) впливу негативних природних і економічних чинників на стан та використання земельних ресурсів. Під природною системою здебільшого розуміється певні елементи природного походження (ґрунти, надра, водні об'єкти, ліси тощо), які взаємопов'язані. Під господарською системою розглядається певна сукупність виробничих і невиробничих елементів і ресурсів (об'єкти виробничого призначення, невиробничі фонди тощо), які використовуються людиною в процесі використання природної системи. На загальнодержавному рівні господарська система визначається як сукупність економічних галузей, що експлуатують природні ресурси. На мікрорівні це може бути сільськогосподарське, промислове та інші види підприємств. Сполучення природної та господарської систем складає сільськогосподарське, промислове, селищне та інші види землекористування.

Необхідність збалансованого розвитку різних аспектів використання земель на практиці означає використання сучасних підходів до раціоналізації землекористування, організації території та охорони земель. Нижче наведені заходи, як інструменти охорони земель спрямовані на розв'язання завдань та вимог, висунутих позиціями сталого розвитку.

При аналізі рівня використання земельних ресурсів важливо встановити напрями формування збалансованого землекористування які можна класифікувати на декілька груп: організаційно-господарські, техніко-технологічні, економічні, соціальні та екологічні.

Рис. 1. Система напрямів управління збалансованим землекористуванням

Джерело: розроблено автором

Кожна з перелічених груп включає в себе систему заходів, націлених на підвищення ефективності використання землі.

Організаційно-господарський напрям включає в себе:

– вдосконалення організаційної структури управління підприємством;

– оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів удосконалення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства.

Техніко-технологічний напрям включає в себе:

– впровадження прогресивних способів обробки ґрунту, посіву, обробітку та збирання врожаю сільськогосподарських культур, боротьба з втратами і оптимізації якості продукції, проведення агротехнічних заходів щодо поліпшення природних кормових угідь,

розробка і впровадження інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур;

– внесення органічних добрив;

– застосування протиерозійних агротехнічних заходів тощо;

– впровадження науково-обґрунтованої системи використання агротехніки.

Меліоративний напрям включає в себе:

– обробіток сільськогосподарських культур за новітніми технологіями;

– рекультивацію порушених земель;

– впровадження комплексу агролісо- меліоративних та гідротехнічних протиерозійних заходів;

Соціально-економічний напрям включає в себе:

– підвищення кваліфікації працівників сільськогосподарського виробництва, впровадження прогресивних форм організації та оплати праці;

– вдосконалення планування використання землі;

– вдосконалення методів управління сільськогосподарським виробництвом.

Екологічний напрям включає в себе:

– створення умов для збереження рідкісних рослин;

– впровадження обґрунтованого чергування культур у сівозмінах.

Всі вищевказані напрями повинні діяти комплексно, що сприятиме позитивному результату – збалансованому землекористуванню, збільшенню кількості продукції, охорони і відтворення родючості земель сільськогосподарського призначення.

Список використаної літератури:

1. Фурдичко О. І., Шкуратов О. І., Шершун М. Х., Дребот О. І., Андрущенко А. В. Методика формування економічного механізму екобезпечного сільськогосподарського землекористування. Київ : ТОВ «Екоінвестком», 2012. С. 17.

2. Мішенін Є. В., Косодій Р. П., Бутенко В. М. Соціально-економічні та фінансові проблеми сталого сільського розвитку. Суми : ТОВ «ТД «Папірус»», 2011. 334 с.

3. Смолярчук М. В. Екологічні та економічні аспекти сталого розвитку землекористування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 87–91.

4. Шашула Л. О. Управління земельними відносинами в Україні: деякі підходи. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України.* 2011. № 1. С. 624–631.

Воротнікова Марина Сергіївна
аспірантка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7932-087X

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-3

ВПЛИВ ВІЙНИ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ВТРАТИ, ПОТРЕБИ ТА РОЛЬ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ РЕЛОКАЦІЇ

Повномасштабне вторгнення рф в Україну завдало руйнівного удару по агропромисловому комплексу країни. Аграрні підприємства опинилися в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, що змусило багато з них частково або повністю релокувати виробничу діяльність до більш безпечних регіонів. Така вимушена релокація супроводжується не лише логістичними та організаційними, але й масштабними фінансовими викликами. На цьому тлі особливого значення набуває міжнародна фінансова підтримка, яка дозволяє не лише компенсувати втрати, а й створити умови для відновлення релокованого бізнесу, його адаптації та стійкого розвитку в нових умовах.

Згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE), сільськогосподарські збитки та непрямі втрати аграрного сектору України (не враховуючи збитки та втрати в іригації, харчовій промисловості, логістиці сільського господарства та розмінуванні, які тісно пов’язані з сільським господарством), станом на 31.12.2023 становили понад 80 млрд. доларів, що на 18% більше, ніж станом на 31.12.2022.

Сільськогосподарські збитки станом на 31.12.2023 складали – 10,3 млрд доларів, наведені в рисунку 1:

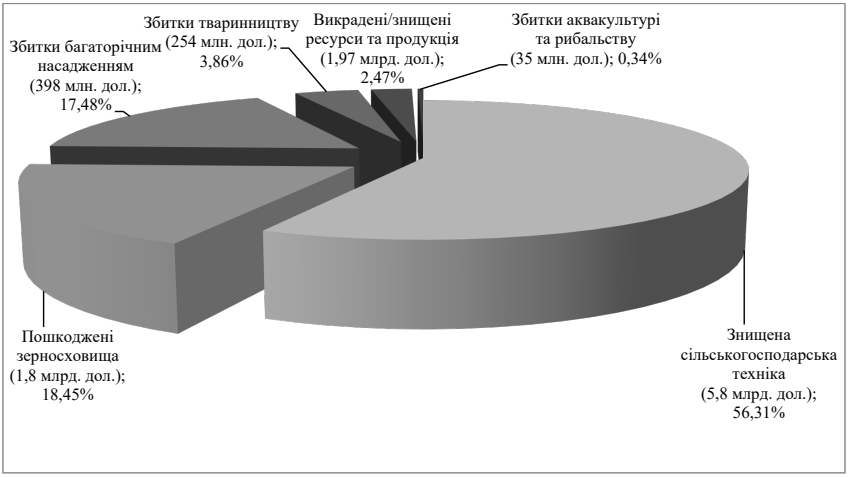

Рис. 1. Сільськогосподарські збитки станом на 31.12.2023

Джерело: складено автором на основі [1]

Непрямі втрати станом на 31.12.2023 складали: 69,8 млрд доларів, наведені в рисунку 2:

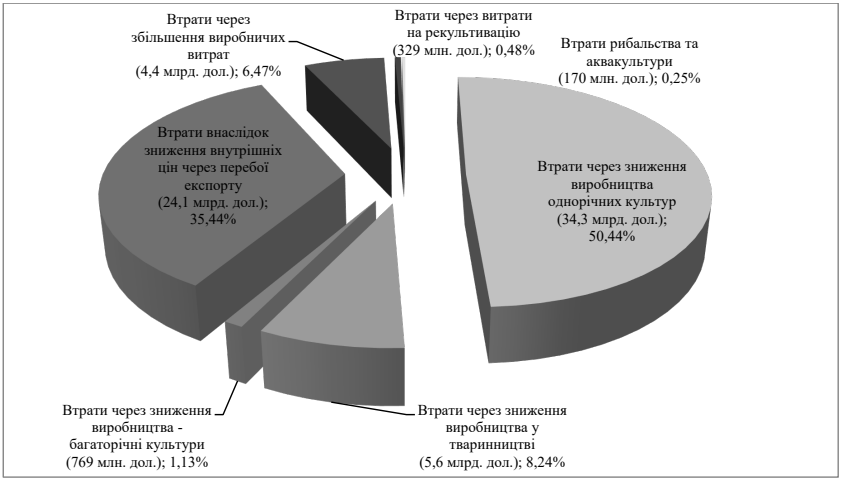

Рис. 2. Непрямі втрати станом на 31.12.2023

Джерело: складено автором на основі [1]

Станом на 31.12.2023 потреби у реконструкції та відновленні становили – 56,1 млрд. доларів, серед яких (рис. 3):

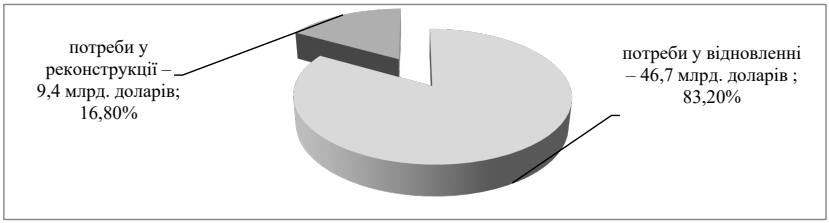

Рис. 3. Потреби у реконструкції та відновленні станом на 31.12.2023

Джерело: складено автором на основі [1]

Потреби у відновленні мають таке співвідношення: підтримка довгострокового відновлення – 35,5 млрд. доларів (76,1%); підтримка негайного відновлення виробництва – 6,1 млрд доларів (13,1%); підтримка сільськогосподарських інституцій – 5,02 млрд доларів (10,8%).

Також згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE), непрямі втрати аграрного сектору України, спричинені російським вторгненням, можуть сягнути $83 млрд. доларів до кінця 2025 року. Найбільшу частку цих втрат становить зменшення виробництва сільськогосподарських культур на суму $46,5 млрд, що обумовлено скороченням посівних площ та зміною технологій виробництва, які призводять до зниження врожайності. Зокрема, урожай зернових та олійних культур знизився зі 107 млн тонн у 2021 році до прогнозованих 77 млн тонн у 2024 році. Крім того, перебої з експортом через військово-морську блокаду та обмежене функціонування зернового коридору призвели до втрат у розмірі $24,1 млрд доларів [1].

У цьому контексті важливого значення набуває реалізація міжнародних програм підтримки агросектору. Зокрема, одним із прикладів є грант USAID на розвиток потужностей з доробки, сушіння та зберігання зерна, який був спрямований на збільшення обсягів і термінів зберігання зернових та технічних культур [2].

Такий підхід дозволяє зміцнити стійкість агробізнесу до зовнішніх ризиків та підвищити продовольчу безпеку. Враховуючи масштаби завданих збитків, втрат та нагальних потреб сільського господарства в умовах війни, надання такого гранту є критично важливим для України з огляду на кілька ключових причин:

1) Забезпечення продовольчої безпеки: Україна є однією з найбільших експортерів зернових у світі, а стабільне функціонування агросектора є критичним для внутрішнього ринку та глобального продовольчого ланцюга, а війна та руйнування інфраструктури суттєво обмежили можливості зберігання та продажу; розширення можливостей доробки.

2) Підтримка агробізнесу та малих фермерів: цей грант був спрямований на розширення потужностей переробки та зберігання зерна, що мало вплив на порушення конкурентоспроможності малих та середніх фермерських господарств; дрібні фермери отримали кращі умови зберігання, що мало позитивний вплив на збереження якості зерна; підвищення рівня локальної переробки дозволило аграріям отримати більше прибутку за рахунок створення додаткової вартості (замість продажу необробленого зерна фермери повинні реалізовувати готову продукцію, таку як борошно, корми або крупи).

3) Мінімізація втрат урожаю та підвищення якості зерна.

4) Розширення експортного потенціалу.

5) Впровадження енергоефективних технологій. Це дозволяє: Знизити витрати на енергоресурсах; збільшити конкурентоспроможність підприємств; розширити можливості отримання міжнародного фінансування.

6) Створення нових робочих місць.

Отже, збройна агресія росії завдала безпрецедентної шкоди агропромисловому комплексу України, спричинивши значні як прямі, так і непрямі втрати. У структурі збитків переважають непрямі втрати, зумовлені зменшенням виробництва сільськогосподарських культур, порушенням експортної логістики, зниженням внутрішніх цін та зростанням витрат на виробництво.

Ситуація ускладнюється необхідністю релокації аграрних підприємств із небезпечних регіонів, що супроводжується масштабними фінансовими потребами. У цих умовах особливої

актуальності набуває системна міжнародна підтримка, яка здатна компенсувати втрати й водночас сприяти створенню стійкої моделі відновлення галузі. Грантова програма USAID щодо розвитку потужностей із доробки, сушіння та зберігання зерна є прикладом ефективного інструменту підтримки, що забезпечує як покращення логістичних можливостей, так і підвищення конкурентоспроможності агровиробників.

Водночас релокація аграрного бізнесу в умовах війни постає не лише як вимушений крок, а як частина стратегії виживання і довгострокової адаптації до нової реальності. Її успішність значною мірою залежить від доступності зовнішнього фінансування, координації з боку держави та ефективної інтеграції у нові регіональні екосистеми.

Таким чином, поєднання релокаційних механізмів із цільовими фінансовими програмами міжнародної підтримки є критично важливим для забезпечення безперервності аграрного виробництва, продовольчої безпеки та економічної стійкості України в умовах війни та на етапі повоєнного відновлення.

Список використаної літератури:

1. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf
2. Office of Inspector General U.S. Agency for International Development. URL: https://oig.usaid.gov/

Глухов Микита Олексійович
аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-9330-3012

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-4

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Актуальність дослідження стану та тенденцій розвитку суб'єктів ринку телекомунікаційних послуг в Україні обумовлено необхідністю виявлення ключових закономірностей та динаміки змін у галузі, що визначають її подальший розвиток. Дослідження динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері інформації та телекомунікації у 2019–2025 рр. є ключовим для оцінки загального стану галузі, її конкурентного середовища, впливу зовнішніх чинників та прогнозування подальшого розвитку. Отримані результати можуть бути використані як для формування державної політики, так і для бізнес-стратегій окремих компаній, які працюють у сфері телекомунікацій.

Загальний аналіз динаміки вказує на поступову зміну структури ринку телекомунікацій: скорочення кількості суб'єктів у провідному та безпровідному сегментах може бути результатом технологічної консолідації, автоматизації процесів, виходу малих підприємств та укрупнення гравців. Окрім того, відзначається значний вплив макроекономічних факторів, глобальної цифрової трансформації та потреби у масштабних інвестиціях для забезпечення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг [1].

У контексті моніторингу розвитку суб'єктів ринку телекомунікаційних послуг важливо зазначити, що, окрім мобільних операторів, значну роль відіграють інші учасники галузі. До них належать постачальники бездротового зв'язку, провайдери пакетного телебачення, інтернет-провайдери та інші телекомунікаційні компанії різного масштабу. Вони забезпечують доступ до Інтернету для населення, бізнесу та установ, надаючи технічні

можливості для підключення до глобальної мережі. Це дозволяє користувачам здійснювати комунікацію, отримувати освіту, розважатися, працювати та виконувати інші завдання. Серед послуг, які вони надають, можна виділити домашній Інтернет, мобільний зв'язок, передачу даних, веб-хостинг, хмарні сервіси та інші технології, що інтегруються у повсякденне життя та бізнес-процеси.

Станом на початок 2024 року в Україні було зареєстровано близько 3,5 тисяч інтернет-провайдерів. Проте, після змін у податковому законодавстві, зокрема анулювання спрощеної системи оподаткування для провайдерів, зареєстрованих як фізичні особи-підприємці, близько третини з них припинили свою діяльність. Найбільше відмов від діяльності зафіксовано в Києві та області (156 компаній) та у Черкаській області (108 компаній) [2].

У періоди кризових ситуацій, таких як війна або пандемія, роль інтернет-провайдерів набуває особливої ваги. Інтернет стає критично важливим засобом для отримання актуальної інформації, підтримки зв'язку з близькими, організації дистанційної роботи та вирішення численних соціально-економічних питань. Під час зимових відключень електроенергії не всі провайдери могли забезпечити своїм абонентам доступ до мережі, що призвело до масової міграції користувачів до компаній, які продовжували надавати послуги навіть за відсутності електропостачання. Ці блекаути змусили провайдерів інвестувати в енергоефективні технології та резервні джерела живлення. Ті, хто зміг забезпечити стабільний зв'язок під час відключень, отримали значний приріст нових абонентів.

У 2022 році телекомунікаційна галузь України зіткнулася з безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Незважаючи на значні пошкодження інфраструктури, оператори мобільного зв'язку та інтернет-провайдери продемонстрували стійкість та адаптивність, активно працюючи над відновленням та модернізацією мереж. Зокрема, було пошкоджено 25% фіксованих мереж та понад 4 тисячі базових станцій мобільного зв'язку, що вимагало негайних дій для забезпечення безперервності послуг [3].

У відповідь на ці виклики, компанії посилили зусилля щодо вдосконалення інфраструктури та розробки стратегій розвитку. Одним із ключових напрямків стало впровадження пасивних оптичних мереж (PON), які забезпечують енергонезалежність та підвищену стійкість до перебоїв електропостачання. Це дозволило забезпечити стабільний доступ до інтернету навіть у складних умовах.

Крім того, значну роль у підтримці зв'язку відіграло впровадження технології Starlink від SpaceX. До березня 2023 року Україна отримала щонайменше 42 тисячі терміналів Starlink, які були використані для забезпечення інтернет-з'єднання в критичних умовах, особливо в регіонах з пошкодженою інфраструктурою [4].

Попри виклики, телекомунікаційні компанії України продовжують розробляти стратегії розвитку та співпрацювати з іншими бізнесами для підвищення операційної ефективності. Розуміння динаміки майбутніх змін та адаптація до нових умов дозволяють організаціям швидше розвиватися та забезпечувати якісні послуги зв'язку для населення.

У 2022 році українські технологічні компанії почали активно використовувати можливості метавсесвіту. Зокрема, компанія Roosh організувала кілька заходів у віртуальному просторі, об'єднуючи понад 100 учасників з різних куточків світу. Ці віртуальні зустрічі тривали понад 4 години у 3D-просторі, що підкреслює потенціал метавсесвіту для бізнесу, особливо в умовах, коли співробітники розташовані в різних країнах.

У сучасному телекомунікаційному секторі спостерігається зростаюча інтеграція фінансових технологій (фінтех), що відкриває нові можливості для операторів зв'язку. Зокрема, компанії можуть надавати клієнтам інноваційні фінансові рішення, забезпечуючи швидкі та зручні способи оплати. Фінтех на B2B-ринку все частіше розглядається як інфраструктурний рівень, на основі якого створюються нові продукти та послуги. Ця тенденція, відома як вбудоване фінансування, значно розширює ринкові можливості у 2023 році.

Для телекомунікаційних компаній розвиток фінтех-напрямку є перспективним з кількох причин. По-перше, оператори

можуть надавати послуги фінансовим установам. Наприклад, банки використовують системи оцінки кредитоспроможності позичальників (скоринг), які підключаються через API.

По-друге, на перетині фінансових технологій та телекомунікацій оператори можуть розвивати нові послуги для своїх абонентів. Наприклад, надавати можливість оплачувати комунальні послуги або купувати квитки на кіносеанси безпосередньо з мобільного рахунку. У найближчі роки постачальники мобільного зв'язку будуватимуть власні екосистеми, які включатимуть банківські послуги. Таким чином, інтеграція фінансових технологій у телекомунікаційний сектор сприяє створенню нових продуктів та послуг, підвищуючи зручність та швидкість фінансових операцій для клієнтів, а також відкриває додаткові джерела доходу для операторів зв'язку.

У 2023 році телекомунікаційні компанії продовжують активно впроваджувати оптоволоконні технології, що забезпечують високошвидкісний та надійний доступ до Інтернету. У сучасному телекомунікаційному секторі спостерігається зростаючий інтерес до впровадження технології фіксованого бездротового доступу (FWA), особливо на базі мереж п'ятого покоління (5G). Цей підхід дозволяє надавати широкосмуговий інтернет-доступ у приміських та сільських районах, де прокладання та обслуговування оптоволоконних ліній є економічно невигідним.

В Україні, попри виклики, спричинені війною, телекомунікаційні оператори продовжують розвивати мобільні мережі. Технологія 5G також сприяє розвитку мобільних периферійних обчислень (Mobile Edge Computing, MEC), які розширюють можливості хмарних сервісів для бізнесу. Основна ідея MEC полягає в обробці даних на локальних серверах, розташованих поблизу користувачів, що забезпечує швидший запуск нових послуг та зменшує затримку обробки даних у мережі. Це сприяє розвитку розумних міст, безпілотного транспорту, телемедицини, Інтернету речей (IoT), відеострімінгу та технологій доповненої та віртуальної реальності (AR/VR). Таким чином, інтеграція 5G FWA та MEC відкриває нові горизонти для телекомунікаційних операторів, дозволяючи надавати

високошвидкісний інтернет-доступ у віддалених районах та впроваджувати передові цифрові рішення у різних сферах життя.

Моніторинг суб'єктів телекомунікаційного ринку показав, що сектор зв'язку та цифрових технологій в Україні є одним із найбільш динамічних та конкурентоспроможних. Незважаючи на макроекономічні виклики, зокрема пандемію COVID-19, військові дії та регуляторні зміни, оператори зв'язку зберігають високий рівень адаптивності, що забезпечує стабільне надання послуг та інвестиції у розвиток інфраструктури. Кількість активних суб'єктів господарювання в телекомунікаційній сфері демонструє позитивну динаміку, що свідчить про відносну стійкість ринку навіть в умовах невизначеності.

Список використаної літератури:

1. Галан Л. В., Смоляр Ю. Ю. Інноваційні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку України на прикладі провідних компаній. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-46

2. Ночвіна І. О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка».* 2021. Вип. 19. С. 90–97. URL: http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678

3. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf

4. Виноградова О. В. «Принципи ефективного управління ризиками на підприємствах телекомунікацій». *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2024. № 1. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010001

5. Перерва О., Мехович С., Кобєлєва Т., Савченко О., Крамської Д. Моделювання економічної ефективності процесу управління стратегічними змінами для формування конкурентних переваг підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2024. № 5 (195). С. 99–110.

Деркач Юлія Борисівна
кандидат економічних наук, доцент, викладач;

Гужев Віктор Сергійович
здобувач,
Одеський національний економічний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-5

ВПЛИВ ЗОЛОТОВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ КРАЇНИ НА СТАН ЕКОНОМІКИ

Золотовалютні резерви відіграють ключову роль у стабілізації валютного курсу національної валюти, особливо в умовах підвищеної макроекономічної турбулентності. Коли внутрішній валютний ринок зазнає спекулятивного тиску або зовнішньо-економічні ризики зростають (наприклад, через падіння експорту або загрозу геополітичної ескалації), центральний банк може використати частину ЗВР для інтервенцій. Валютні інтервенції передбачають купівлю або продаж іноземної валюти на ринку з метою згладжування коливань курсу гривні.

Це особливо актуально для України, яка має значний рівень доларизації економіки: багато контрактів та заощаджень населення номіновані в доларах США або євро. Тому навіть помірна девальвація гривні може викликати ланцюгову реакцію – від зростання вартості імпорту до розгортання інфляційних очікувань. Завдяки ЗВР НБУ отримує інструмент для захисту внутрішнього валютного ринку й зміцнення довіри інвесторів і населення до національної валюти.

У випадку, коли країна стикається з дефіцитом поточного рахунку платіжного балансу (тобто, імпорт перевищує експорт, або спостерігається відплив капіталу), вона може тимчасово компенсувати цей дефіцит за рахунок ЗВР. Це дозволяє уникнути раптової потреби в зовнішніх запозиченнях або негайного коригування обмінного курсу, що могло б мати деструктивні наслідки для економіки. Застосування резервів як буфера у кризових періодах є стратегічно важливим для підтримки зовнішньо-

економічної стабільності. Наприклад, у 2022–2023 роках Україна активно використовувала ЗВР для покриття дефіциту поточного рахунку, який утворився внаслідок падіння експорту через воєнні дії. При цьому МВФ та міжнародні партнери оцінили здатність України зберігати макрофінансову стабільність саме завдяки збереженню резервного потенціалу країни.

Високий рівень золотовалютних резервів є одним із ключових чинників, які враховують міжнародні рейтингові агентства під час визначення кредитного рейтингу країни. Наявність значних резервів свідчить про платоспроможність держави, її здатність вчасно обслуговувати зовнішній борг, проводити валютну політику й стабілізувати економіку в умовах зовнішніх шоків. Це позитивно впливає на сприйняття країни іноземними інвесторами. Вони розцінюють високі ЗВР як індикатор макроекономічної стійкості та низького ризику дефолту. В українських реаліях, коли надходження іноземного капіталу критично важливе для фінансування відновлення економіки, підтримка резервів на належному рівні є вагомим аргументом у перемовинах з інвесторами. Наприклад, у 2023 році саме зростання резервів вище $40 млрд дозволило покращити інвестиційні очікування на тлі війни [2].

ЗВР безпосередньо впливають на грошову базу країни через механізми валютної емісії та стерилізації надлишкової ліквідності. Коли центральний банк купує іноземну валюту для поповнення резервів, він фактично збільшує обсяг гривні в обігу, що може призвести до інфляційного тиску. Навпаки, продаж валюти для підтримки курсу зменшує грошову масу, що має стримувальний ефект на інфляцію. Цей інструмент є частиною монетарного регулювання і дозволяє адаптувати внутрішню грошову політику до зовнішніх змін. У 2022–2024 роках НБУ активно використовував ЗВР для стримування інфляції, що виникла на тлі енергетичної кризи, порушень логістичних ланцюгів та зростання бюджетних витрат. Регулювання обсягів гривневої ліквідності за допомогою ЗВР стало ефективним способом стабілізації внутрішнього ринку, що підтверджується аналітичними звітами Національного банку України [1].

У 2024 році золотовалютні резерви України демонстрували позитивну динаміку, досягнувши рекордного рівня на початку 2025 року. Зростання резервів було зумовлено значними надходженнями від міжнародних партнерів та активною політикою Національного банку України (НБУ). Однак у першому кварталі 2025 року спостерігалося зниження обсягу резервів через зменшення міжнародної допомоги та збільшення валютних інтервенцій НБУ.

Таблиця 1

Динаміка міжнародних резервів України (2021–2025 рр.)

Дата	Обсяг резервів (млн дол. США)	Зміна (%)	Основні фактори змін
1 січня 2021	29 133,0	—	Зростання на 15% у 2020 році завдяки валютним надходженням, переоцінці активів та помірним борговим виплатам.
1 січня 2022	30 941,0	+6,2	Надходження від МВФ, розміщення валютних ОВДП, валют. інтервенції НБУ для згладжування курсових коливань.
1 січня 2023	31 878,2	+3,0	Підтримка від міжнародних партнерів, зокрема ЄС та США, зменшення обсягів чистого продажу валюти НБУ.
1 січня 2024	40 507,9	+27,1	Безпрецедентна фінансова допомога від міжнародних партнерів, розміщення валютних ОВДП, переоцінка активів.
1 січня 2025	43 795,4	+8,1	Надходження від міжнародних партнерів, зменшення чистого продажу валюти НБУ, помірні боргові виплати.

Джерело: складено на основі [1]

У 2025 році міжнародні резерви України продовжили демонструвати помірну позитивну динаміку, незважаючи на

зовнішні ризики та коливання обсягів міжнародної фінансової підтримки. Станом на 1 січня 2025 року обсяг ЗВР сягнув 43,8 млрд дол. США, що на 8,1% більше порівняно з початком 2024 року. Зростання резервів стало можливим завдяки стабільним надходженням від партнерів, зокрема ЄС, США та МВФ, а також завдяки виваженій політиці НБУ щодо мінімізації валютних інтервенцій та управління грошово-кредитними інструментами.

Цей рівень резервів дозволив частково нейтралізувати тиск на валютний ринок, спричинений зростанням боргових виплат і сезонним відпливом капіталу. Водночас, динаміка першого кварталу 2025 року свідчить про вразливість резервної системи до коливань зовнішніх надходжень: у лютому та березні спостерігалося помітне зниження ЗВР через інтервенції та погашення зобов'язань. Таким чином, хоча загальний тренд залишається позитивним, для забезпечення довгострокової стійкості необхідно зосередитись на диверсифікації джерел валютних надходжень і зменшенні залежності від зовнішнього фінансування.

У березні 2025 року зростання резервів було зумовлено надходженнями від міжнародних партнерів, зокрема в межах ініціативи G7 Extraordinary Revenue Acceleration for Ukraine (ERA), а також зменшенням чистого продажу валюти НБУ на валютному ринку.

Водночас, у лютому 2025 року спостерігалося значне зниження резервів на 6,7%, що було спричинено мінімальними надходженнями від міжнародних партнерів та значними валютними інтервенціями НБУ для підтримки курсу гривні [3].

Загалом, динаміка золотовалютних резервів України у 2024–2025 роках свідчить про їхню чутливість до обсягів міжнародної допомоги та валютних операцій НБУ. Підтримка резервів на належному рівні є критично важливою для забезпечення макроекономічної стабільності та стійкості національної валюти.

Золотовалютні резерви – це ключовий інструмент, за допомогою якого держава може забезпечувати фінансову та валютну стабільність. Для України, яка є відкритою економікою з високою чутливістю до зовнішніх шоків, роль ЗВР є надзвичайно важливою. По-перше, ЗВР забезпечують стабільність гривні. У разі надмірного

попиту на іноземну валюту Національний банк України (НБУ) може проводити інтервенції – продавати частину резервів, щоб не допустити стрімкого падіння курсу гривні. Це особливо актуально в періоди підвищеної геополітичної нестабільності або сплесків інфляційних очікувань. Таким чином, ЗВР відіграють роль валютного амортизатора. По-друге, резерви підтримують здатність України обслуговувати зовнішні боргові зобов'язання. Наявність значного обсягу резервів підвищує довіру міжнародних кредиторів і зменшує ймовірність дефолту. Це дає змогу залучати фінансування під нижчі відсоткові ставки, що є критичним в умовах великого державного боргу. По-третє, ЗВР впливають на інвестиційний клімат. Чим вищі резерви, тим меншими є ризики для інвесторів, що стимулює приплив прямих і портфельних інвестицій. У періоди, коли резерви зростають, Україна зазвичай покращує свої позиції в міжнародних кредитних рейтингах, що відкриває нові можливості на зовнішніх ринках капіталу. По-четверте, резерви відіграють роль у стримуванні інфляції. Коли інфляційний тиск зростає через девальваційні очікування або зовнішні шоки, НБУ може задіяти резерви для стабілізації курсу і зменшення імпортованої інфляції. В умовах війни та енергетичних ризиків це стало важливим фактором збереження купівельної спроможності населення. Таким чином, золотовалютні резерви – це не просто «фінансова подушка», а системний інструмент підтримки економічної рівноваги. Для України їх наявність є вирішальною передумовою макрофінансової стабільності, особливо в умовах воєнного часу, валютної турбулентності та структурної перебудови економіки.

Загалом, хоча великі золотовалютні резерви можуть слугувати інструментом для досягнення макроекономічної стабільності та підтримки експорту, надмірне їх накопичення без ефективного управління може призвести до неефективного використання ресурсів, інфляційного тиску та знецінення активів. Тому країни повинні ретельно балансувати між накопиченням резервів та їх ефективним використанням.

Золотовалютні резерви є стратегічним інструментом забезпечення макроекономічної стабільності, що дозволяє країні впливати на валютний курс, згладжувати зовнішні дисбаланси та підвищувати

довіру інвесторів. Для України, яка стикається з високими ризиками через війну та залежність від зовнішнього фінансування, ЗВР виступають важливим запобіжником від девальвації, фінансової паніки та дефолту. Наявність достатніх резервів надає НБУ змогу проводити валютні інтервенції, обслуговувати боргові зобов'язання та підтримувати стабільність фінансової системи. Водночас ефективне управління ЗВР потребує прозорості, обґрунтованості й адаптивності до довгострокових ризиків, адже ресурси країни є обмеженими, а потреба в стабілізаційних механізмах – постійною.

Список використаної літератури:

1. Аналітичні звіти Національного банку України. *Офіційний веб-сайт.* URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 11.04.2025)
2. Грицишин А. Т. Міжнародні резерви країн Європейського Союзу: теорія і практика управління: монографія. Львів : Сполом, 2021. 224 с.
3. Міжнародні резерви становили 40,1 млрд дол. США за підсумками лютого. *Національний банк України.* 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/mijnarodni-rezervi-stanovili-401-mlrd-dol-ssha-za-pidsumkami-lyutogo (дата звернення: 11.04.2025)
4. Міжнародні резерви України зросли упродовж 2023 року на 42% та перевищили 40,5 млрд дол. США. *Національний банк України.* 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/mijnarodni-rezervi-ukrayini-zrosli-uprodovj-2023-roku-na-42-ta-perevischili-405-mlrd-dol-ssha (дата звернення: 14.04.2025)

Дрейчук Михайло Анатолійович
аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-6

ІНДЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Кадрова політика підприємств у сучасних умовах має справу не лише з традиційними викликами – такими як плинність кадрів чи витрати на оплату праці – а й з масштабними змінами в соціально-економічному середовищі. Геополітична нестабільність, цифровізація, ринок знань і зміна очікувань працівників створюють нові ризики, які часто мають прихований або комбінований характер. Наявні підходи до оцінювання управління персоналом часто обмежуються загальними описовими характеристиками ефективності або орієнтовані на окремі аспекти – наприклад, мотивацію, адаптацію або продуктивність. У цих умовах виникає потреба в цілісному кількісному інструменті, який дозволяє враховувати одразу кілька площин – від зовнішнього тиску до внутрішнього інтелектуального потенціалу організації. Одним із таких рішень є система індексної оцінки, що поєднує три виміри – ризики, ефективність та інтелектуалізацію HR-системи [1].

У межах запропонованої системи оцінювання стану управління персоналом виділено три взаємопов'язані індикатори, кожен із яких відображає окрему, але важливу складову HR-системи.

Перший індикатор – це індекс ризику управління персоналом. Він відображає рівень загроз, які впливають на стабільність і функціонування кадрової політики підприємства. До його структури входять економічні чинники, такі як затримки у виплатах чи скорочення бюджету на оплату праці; соціальні – зростання конфліктності, плинність кадрів, моральне вигорання; а також адміністративно-організаційні – неефективна структура управління, відсутність HR-аналітики, непослідовна кадрова політика. Високе

значення цього індексу сигналізує про низьку стійкість системи до кризових ситуацій та високу ймовірність виникнення кадрових проблем у найближчій перспективі. Його перевагою є можливість кількісного моніторингу змін у ризик-профілі організації з часом [2].

Другим є індекс ефективності HR-системи, який дає змогу оцінити, наскільки результативно реалізуються основні функції управління персоналом у поточних умовах. Він охоплює такі елементи, як стабільність колективу, продуктивність праці, результати внутрішніх оцінювань, участь у навчальних заходах, рівень задоволеності та залученості працівників. Показник ефективності не завжди прямо пов'язаний із ризиками, але низьке його значення вказує на збої у ключових HR-процесах. Високі значення, навпаки, свідчать про збалансовану й системну роботу кадрового блоку, здатного досягати поставлених цілей навіть в умовах нестабільності [3].

Третій індикатор – індекс інтелектуалізації HR-системи. Він вимірює рівень розвитку знаннєвої, цифрової та аналітичної спроможності управління персоналом. Це не лише формальний рівень освіти, а й культура безперервного навчання, адаптивність мислення, здатність працівників приймати обґрунтовані рішення на основі даних. До показників, які можуть включатися у розрахунок цього індексу, належать частка автоматизованих HR-процесів, наявність цифрових інструментів і систем аналітики, регулярна участь персоналу у внутрішніх і зовнішніх програмах розвитку, а також прояви ініціативності та інноваційної активності в робочих процесах. Чим вищий рівень інтелектуалізації системи, тим краще вона здатна реагувати на зовнішні виклики, забезпечуючи гнучкість, адаптаційність і стратегічну перевагу на ринку праці [4].

Комплексне використання трьох індексів – ризику, ефективності та інтелектуалізації – дозволяє отримати цілісну картину стану HR-системи та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід є не лише діагностичним, але й стратегічним інструментом – він дозволяє сформувати довгострокову кадрову політику, яка враховує як слабкі місця, так і потенціали для зростання. Поєднання кількісної оцінки ризиків із показниками ефективності та знаннєвого розвитку створює можливість адаптувати HR-стратегію до умов

невизначеності, формувати персоналізовані траєкторії розвитку для команд, забезпечити баланс між стійкістю та інноваційністю системи управління персоналом. Найближчим кроком є емпірична перевірка запропонованих індикаторів – шляхом анкетування, збору даних та тестування моделі на реальних прикладах підприємств. Така перевірка дозволить адаптувати модель до практичних умов і створити дієвий інструмент для HR-аналітики в Україні.

Список використаної літератури:

1. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 136–145.
2. Волянська-Савчук Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Вінниця : ВНАУ, 2019. С. 196.
3. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 267–273.
4. Ordóñez de Pablos P., Edvinsson L. (Eds.) Intellectual Capital in the Digital Economy. Routledge, 2020. 302 p.

Дячинська Олена Миколаївна
аспірант,
Вінницький національний аграрний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-7

АГРАРНЕ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Глобальна нестабільність, що проявляється у вигляді економічних криз, геополітичних конфліктів, кліматичних змін та пандемій прямо чи опосередковано впливає на всі сфери економіки, зокрема й на аграрне землекористування. Кожен з цих факторів окремо чи в поєднанні може спричинити значні зміни та виклики для сільськогосподарського виробництва та використання земельних ресурсів. Аналіз впливу криз, які спричинені негативними явищами в економіці, на стан аграрного землекористування подано у табл. 1.

Таблиця 1

Економічні аспекти впливу на стан аграрного землекористування в умовах глобальної нестабільності

Назва економічного аспекту впливу	Пояснення в умовах глобальної нестабільності
Волатильність цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси	Різкі та непередбачувані коливання цін на зерно, олію, м'ясо, молоко, а також на добрива, пальне, ЗЗР через геополітичні конфлікти, порушення ланцюгів постачання, спекуляції, зміни попиту, що ускладнює планування та підвищує ризики для аграріїв.
Зростання вартості виробництва	Інфляція, дорожчання енергоносіїв, логістичні проблеми, обмеження доступу до імпортних складових призводять до збільшення собівартості виробництва сільськогосподарської продукції, знижуючи маржу прибутку та конкурентоздатність.

Обмеження доступу до фінансування та кредитування	Економічні кризи та невизначеність можуть призвести до скорочення обсягів кредитування аграрного сектору, підвищення відсоткових ставок, посилення вимог до застави, що ускладнює залучення інвестицій та поповнення обігових коштів.
Ризики міжнародної торгівлі та логістики	Геополітичні напруження, торговельні бар'єри, санкції, транспортні обмеження, блокування портів можуть порушувати експортно-імпортні операції, створювати проблеми зі збутом продукції та постачанням необхідних ресурсів.
Економічні наслідки кліматичних змін	Посухи, повені, екстремальні температури, непередбачувані опади призводять до зниження врожайності, втрат худоби, пошкодження інфраструктури, збільшення витрат на адаптацію (зрошення, нові сорти), що негативно впливає на доходи аграріїв.
Посилення конкуренції на світових ринках	Глобальна нестабільність може змінювати баланси сил на міжнародних ринках, створюючи нових конкурентів або посилюючи позиції існуючих, що вимагає від вітчизняних виробників підвищення ефективності та якості.
Зміни споживчого попиту та купівельної спроможності	Економічні спади, інфляція, зростання безробіття можуть знижувати купівельну спроможність населення та змінювати структуру споживчого попиту на продукти харчування (перехід до дешевших товарів, скорочення споживання), що впливає на ціни та обсяги продажів.
Нестабільність державної підтримки та регулювання	В умовах криз державні пріоритети можуть змінюватися, що може призвести до скорочення або зміни напрямів державної підтримки аграрного сектору, а також до непередбачуваних змін у регуляторній політиці.

Джерело: сформовано автором з використанням [1]

Слід акцентувати увагу на значний вплив геополітичної нестабільності та конфліктів на стан аграрного землекористування. Військові дії, політичні кризи та санкції можуть блокувати транспортні шляхи, руйнувати інфраструктуру та перешкоджати постачанню сільськогосподарської продукції на внутрішні та зовнішні ринки, що обумовлює порушення ланцюгів постачання. До втрати земельних ресурсів та виробничих потужностей призводять забруднення земель вибухонебезпечними предметами, руйнування меліоративних систем, знищення сільськогосподарської техніки та втрати працездатного населення. Також конфлікти призводять до міграції та масового переміщення населення, що створює додаткове навантаження на продовольчі системи та змінює структуру землекористування в приймаючих регіонах [2].

Кліматична нестабільність: збільшення частоти та інтенсивності посух, повеней, ураганів, градів та інших небезпечних метеорологічних явищ завдають значної шкоди сільськогосподарським культурам та інфраструктурі. Непередбачувані зміни кліматичних умов (опадів та температур) можуть порушувати традиційні цикли вирощування сільськогосподарських культур, знижувати врожайність та сприяти поширенню шкідників і хвороб. Підвищення температури та зміна режиму опадів призводять до деградації ґрунтів, втрати їхньої родючості та опустелювання значних територій, роблячи їх непридатними для сільськогосподарського використання. Посухи та зміни в сніговому покриві гір спричиняє дефіцит води для зрошення, що є критично важливим для багатьох сільськогосподарських регіонів.

Соціальна нестабільність також негативно впливає на стан аграрного землекористування. Економічні труднощі та відсутність перспектив у сільській місцевості обумовлюють міграцію сільського населення до міст, що створює дефіцит робочої сили в аграрному секторі. Нерівномірний розподіл земельних ресурсів, низькі доходи сільського населення та відсутність соціальної підтримки можуть призвести до соціальної напруженості та протестів. Зміни в споживчих перевагах створюють нові вимоги до аграрного виробництва.

Враховуючи складність та взаємопов'язаність цих факторів, робимо висновок, що вплив глобальної нестабільності на аграрне землекористування є багатовимірним і вимагає комплексних стратегій адаптації та управління ризиками на місцевому, національному та глобальному рівнях.

На основі ґрунтовного аналізу зазначених факторів, виділимо шляхи адаптації та забезпечення економічної стійкості аграрного землекористування в умовах глобальної нестабільності:

- диверсифікація виробництва є важливою стратегією для забезпечення стійкості та конкурентоздатності аграрного землекористування в умовах глобальної нестабільності та зростаючих вимог до екологічності сільського господарства. Розширення спектру вирощуваних культур та видів тваринництва сприятиме зменшенню залежності від кон'юнктури окремих ринків;
- оптимізація витрат в аграрному землекористуванні є ключовим фактором для забезпечення виживання та подальшого розвитку господарств. Впровадження енергоефективних технологій, ресурсозбереження, точного землеробства необхідне для зниження собівартості продукції;
- розвиток власної переробки та маркетингу в аграрному землекористуванні стає необхідним кроком для забезпечення стійкості та прибутковості господарства. Вибір напрямку переробки залежить від спеціалізації господарства, наявних ресурсів та ринкового попиту;
- страхування ризиків є важливим інструментом управління в аграрному землекористуванні, особливо в умовах глобальної нестабільності та зростаючих кліматичних змін. Воно допомагає аграріям захистити свій бізнес від потенційних фінансових втрат, пов'язаних з різноманітними непередбачуваними подіями;
- інвестиції в інновації та технології є ключовим фактором для забезпечення конкурентоздатності, стійкості та сталого розвитку аграрного землекористування, особливо в умовах глобальної нестабільності та кліматичних змін. Впровадження сучасних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та покращити якість продукції;

– посилення кооперації та об’єднання зусиль є важливим стратегічним напрямком для розвитку аграрного землекористування, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Спільна діяльність дозволяє аграріям підвищити свою стійкість, ефективність та конкурентоздатність, а також забезпечити сталий розвиток сільських територій. Держава, зі свого боку, повинна створювати сприятливі умови для розвитку кооперативного руху та надавати необхідну підтримку;

– адаптація до кліматичних змін передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на зменшення негативних наслідків кліматичних змін та використання нових можливостей. Таких як: впровадження вологозберігаючих технологій, вирощування посухостійких сортів, оптимізація систем зрошення;

– пошук нових ринків збуту є безперервним процесом, який вимагає від аграріїв активності, гнучкості та готовності до змін. Наприклад, диверсифікація експортних напрямків для зменшення залежності від нестабільних ринків;

– ефективне управління фінансами та ризиками необхідне, коли фінансові ринки – волатильні, а непередбачувані події (кліматичні, політичні, економічні) мають значний негативний вплив на господарську діяльність. При цьому слід дотримуватися ретельного планування, контролю витрат, використання інструментів хеджування;

– активна взаємодія з державою є критично важливим елементом для успішного ведення аграрного бізнесу, особливо в умовах нестабільності. Ефективна комунікація та співпраця з органами державної влади на різних рівнях може допомогти аграріям отримати підтримку, впливати на формування аграрної політики та захищати свої інтереси (прийняття участі у формуванні державної аграрної політики, лобіювання інтересів аграрного сектору) [3].

Отже, в умовах глобальної нестабільності аграрне землекористування стикається зі значними економічними викликами. Успішне подолання цих викликів та забезпечення сталого розвитку галузі вимагає від аграрних виробників гнучкості, адаптивності, впровадження інновацій та ефективного управління ресурсами. Як показує практичний досвід – державна підтримка та міжнародна

співпраця є головними векторами у забезпеченні економічної стабільності аграрного сектору в умовах глобальних потрясінь.

Список використаної літератури:

1. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25

2. Дячинська О. М. Євроінтеграційні пріоритети аграрного землекористування. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-59

3. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Закон України від 15.11.2024 р. № 1163-2024-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text (дата звернення 10.04.2025).

Єфімова Ганна Вікторівна
доктор економічних наук, професор;

Побережець Олександр Олесандрович
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет кораблебудування
імені Адмірала Макарова

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-8

СПЕЦІАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ: ПОЛЬСЬКА МОДЕЛЬ УСПІХУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНЕ МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ

Одним із дієвих засобів державного стимулювання економічного розвитку окремих територій є утворення спеціальних (вільних) економічних зон (далі – СЕЗ). Практика утворення таких зон поширена у багатьох країнах світу, оскільки це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості регіону, який через деякі кліматично-природні, економічні та інші особливості відстає за рівнем економічного розвитку [1].

Найпоширеніші типи СЕЗ – це варіації вільних зон, які, по суті, є окремими митними територіями. Разом зі звільненням від митних зборів і тарифів більшість СЕЗ також пропонують фіскальні стимули, сприятливі для бізнесу правила доступу до землі, дозволів і ліцензій або правил працевлаштування, сприяння у вирішенні питань адміністративного характеру. Підтримання інфраструктури є ще однією вагомою перевагою функціонування СЕЗ, особливо в країнах що розвиваються. В обмін на митні, фіскальні та регуляторні спрощення, спрямовані на сприяння бізнесу заходи, інвестиції у фізичну інфраструктуру СЕЗ дають державі змогу створювати робочі місця, забезпечувати диверсифікацію економіки, стимулювання експорту та виробничого потенціалу. В основу концепції спеціальної економічної зони покладено такі принципи: географічне обмеження території, єдина система управління / адміністрування, окрема митна зона (безмитні пільги), право на пільги залежно від фізичного розташування в межах СЕЗ [2].

Відповідно до ч. 2 ст. 1 Закону України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», метою створення СЕЗ є залучення іноземних інвестицій та сприяння їм, активізація спільно з іноземними інвесторами підприємницької діяльності для нарощування експорту товарів і послуг, поставок на внутрішній ринок високоякісної продукції та послуг, залучення і впровадження нових технологій, ринкових методів господарювання, розвитку інфраструктури ринку, поліпшення використання природних і трудових ресурсів, прискорення соціально-економічного розвитку України [1].

Очікуваний прямий економічний внесок СЕЗ у розвиток економіки території проявляється вже в короткотерміновому періоді і враховує: залучення прямих іноземних інвестицій; створення робочих місць; розвиток інфраструктури; отримання доходу та зростання ВВП; стимулювання та диверсифікацію експорту; збільшення надходжень в іноземній валюті. Непрямі економічні вигоди складніше визначити та оцінити, але вони є важливим компонентом впливу СЕЗ на сталий стратегічний розвиток території, регіону, країни. До таких віднесено: посилення міжрегіонального економічного співробітництва, залучення до глобальних ланцюгів створення вартості; формування взаємозв'язків усередині та за межами зони на внутрішньому ринку; непрямий вплив на створення робочих місць поза межами СЕЗ – співвідношення створених непрямих робочих місць до прямих коливається в межах від ¼ у країнах, де зони функціонують як відносні анклави, до половини в країнах, де зони вдається інтегрувати в національну економку. Це означає, що непрямий вплив СЕЗ на зайнятість у всьому світі становить 50-200 млн. робочих місць; підвищення кваліфікації зайнятих, навчання, обмін досвідом; передання технологій та ноу-хау; промислову диверсифікацію та модернізацію [2].

Досвід функціонування СЕЗ в деяких зарубіжних державах свідчить про достатньо високу ефективність цього засобу державного стимулювання господарської, головним чином, інвестиційної та інноваційної діяльності на території відповідних зон [1].

В Польщі СЕЗ створювалися, щоб підтримувати відродження економіки держави та стимулювати зростання зайнятості в період

трансформації польської економіки, що розпочався у 1989 р. Для досягнення цієї мети початковою ціллю було створити протягом 10-15 років 175 тис. робочих місць, що відповідає приблизно 5% усіх промислових працівників Польщі [6]. Уряд досяг цього шляхом повного звільнення від сплати податків для компаній, що працюють у СЕЗ, протягом перших 10 років діяльності зони та не більш ніж на 50% податків надалі. Пізніше це було змінено на 50-відсоткове звільнення від сплати податків (після вступу країни до ЄС), звільнення від податку на нерухомість і надбавки на покриття інвестиційних витрат [2]. За наступні 10 років реальний ВВП країни зріс на 50%, а експорт – майже втричі [3]. До 2012 р. СЕЗ Польщі залучили понад 20 млрд. євро вартісних інвестицій і створили понад 186 тис. робочих місць. Що більше, у 2018 р. польський парламент ухвалив закон, спрямований на перетворення «усієї території Польщі на особливу економічну зону», що має на меті стимулювати інвестиції у всі малі та середні міста Польщі, а не лише в ті, що були виділені в попередніх СЕЗ [2].

Вільні або спеціальні економічні зони стали невід'ємним інструментом розвитку більшості країн [4]. У світі існує понад 5000 спеціальних економічних зон, і ця тенденція зростає. За даними ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), так звані вільні зони відповідають за експорт на суму щонайменше 3500 мільярдів на рік, що еквівалентно приблизно 20 відсоткам світової торгівлі товарами [5]. Станом на 2021 р. 75 % країн світу мають успішний досвід їх створення [4].

Україна має потенціал для розвитку вільних економічних зон завдяки геополітичному та географічному положенні, розвиненій транспортній інфраструктурі, природним ресурсам. Однак наразі процес створення вільних економічних зон в Україні призупинено. У березні 2005 р. у новій редакції Закону про Державний бюджет на 2005 р. було скасовано пільги для спеціальних (вільних) економічних зон, що стало чинником загального погіршення інвестиційної ситуації в країні та викликало різку критику з боку багатьох представників бізнесу. Відновлення функціонування спеціальних економічних зон в Україні дасть можливість вирішити комплекс економічних і соціальних питань, а саме: демографічні

питання зайнятості (створення нових можливостей працевлаштування); збільшення зовнішньої торгівлі; залучення іноземних інвестицій; розширення експортної бази; ефективне використання всіх видів ресурсів; покращення платіжного балансу держави [4].

Польський досвід довів, що СЕЗ є успішним інструментом не тільки для відновлення економіки, а й для глибинних структурних перетворень, що стимулюють сталий розвиток та інтеграцію з європейським економічним простором. Перехід від локальних СЕЗ до єдиної національної стратегії направлений на рівномірний розвиток, де кожен регіон стає частиною економічного успіху. Польська модель СЕЗ є перевіреним механізмом економічного стрибка. Для України стратегічним кроком могло б стати створення подібних зон у прикордонних областях з подальшим масштабуванням успішних кейсів на всю країну. Це дасть змогу адаптувати польську модель до місцевих умов, залучити масштабні інвестиції, відкрити тисячі робочих місць та закріпити основи довгострокового зростання. Проте для цього необхідно гарантувати довгострокові податкові пільги, спростити бюрократичні процедури, модернізувати інфраструктуру та запровадити дієві механізми боротьби з корупцією.

Список використаної літератури:

1. Петруненко Я. В. Створення спеціальних (вільних) економічних зон як засіб державного стимулювання економічного розвитку окремих територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 73(1). URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/11/26.pdf
2. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. Спеціальні економічні закони як інструмент стимулювання місцевого економічного розвитку. *Територіальний розвиток та регіональна економіка.* 2022. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20223(155)/sep20223(155)_003_StoronyanskaI,PatytskaKh.pdf
3. Кисилевський Д. Індустріальні парки: який міжнародний досвід може застосувати Україна. *Українська правда.* 2021 URL: https://epravda.com.ua/columns/2021/07/01/675532/
4. Савченко М. В., Огородник Є. І., Шимко А.-М. В. Вільні економічні зони як інструмент економічного відновлення країни: зарубіжний досвід

та перспективи в Україні. *Збірник наукових праць «Вчені записки».* 2023. № 31 (2). С. 339–351. URL: https://r2.donnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5145e63a-02df-44c2-82cc-c0c9102d3c3a/content

5. World Free Zones Economic Outlook. Ifw Kiel. URL: https://www.ifw-kiel.de/institute/world-free-zones-economic-outlook/

Єфімова Ганна Вікторівна
доктор економічних наук, професор;

Побережець Юрій Олесандрович
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет кораблебудування
імені Адмірала Макарова

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-9

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ КООПЕРАТИВИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

У сучасному світі аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці багатьох країн. Спільна робота та об'єднання ресурсів дозволяють фермерам досягти більш високої ефективності та стабільності [1]. Як доводить практика багатьох країн світу, забезпечення сталого розвитку сільських територій базується на розширенні інтеграційних процесів. Найбільш поширеними організаційними структурами виступають сільськогосподарські кооперативи [2].

Кооперація у сільському господарстві забезпечує можливість спільного використання ресурсів, таких як техніка, знання та фінанси. Це дозволяє зменшити витрати, ризики та підвищити продуктивність. Також кооперативи мають більше можливостей для залучення інвестицій та отримання кредитів на вигідних умовах [1].

Не менш вагомою є роль сільськогосподарської кооперації у підвищенні громадянської активності, розбудові демократичних механізмів суспільної взаємодії та консолідації нації. Результативність її діяльності у забезпеченні стабільності економічного відтворення у аграрній сфері, продовольчої безпеки країни, аграрного виробництва, демографічного та соціального розвитку сільських регіонів [3].

У XXI столітті кооперативи стикаються з новими викликами, такими як глобалізація, зміни клімату та технологічні інновації. Однак, ці ж фактори відкривають нові можливості для розвитку.

Зокрема, кооперативи можуть стати важливими гравцями у переході до сталого розвитку, використовуючи спільні ресурси для впровадження екологічно чистих технологій [1].

В сільському господарстві Данії поширена практика об'єднання дрібних фермерів у сільськогосподарські кооперативи для виробництва та збуту продукції. Така структура призвела до інтеграції ланцюгів доданої вартості в межах всього продовольчого кластеру, від ферми до столу, і, таким чином, сприяла прозорості, продовольчій безпеці та інноваціям. За останні 50 років відбулася значна консолідація кооперативів, в результаті чого невеликі компанії об'єдналися у великих операторів. Основні харчові підприємства Данії завдяки сучасному професійному щоденному управлінню є одними з найбільших у світі експортерів безпечних, високоякісних продуктів харчування та сільськогосподарської продукції [4].

Класифікація аграрних кооперативів в Україні та зарубіжних країнах є дещо відмінною. Кооперативний сектор розвинутих країн Заходу характеризується великою різноманітністю форм і типів кооперативів, що функціонують в АПК. Сучасне українське законодавство поділяє сільськогосподарські кооперативи за їхніми функціональними ознаками на дві групи: виробничі та обслуговуючі. В Україні розвиток аграрних кооперативів на сучасному етапі характеризується мінімальним впливом на розвиток АПК, відносно низьким рівнем їх конкурентоспроможності [5].

У Данії кооперативи мали величезний вплив на економіку країни. Кооперативи були одними з перших данських компаній, які почали експортувати харчові продукти, і сьогодні деякі з них все ще є одними з найбільших у світі у своїх галузях і сформували основу Данії як продовольчої держави. Хоча виробничі кооперативи все ще мають виробничі потужності у спільній власності фермерів і розподіляють прибутки, останні десятиліття характеризуються консолідацією, злиттям, поглинанням та інтернаціоналізацією. Як наслідок, сьогодні в Данії є менше, але більші датські кооперативи в кожній зі своїх галузей, наприклад, Arla Foods, DLG та Danish Crown [6]. 95% молочної продукції в Данії постачається через кооперативи. Те саме стосується свинарства та яловичини, де

близько 89% виробництва свиней у Данії забивають у кооперативах. У яєчній галузі існують кооперативи, яким понад сто років [7]. Молочна промисловість Данії складається з міжнародної молочної групи Arla Foods і 30 невеликих молочних компаній, які разом переробляють 4,7 мільярда кг молока з 61 заводу в Данії. Компанія Arla Foods, яка спільно належить данським і шведським виробникам молока, є найбільшою молочною групою в Європі. Група Arla переробляє понад 90 відсотків данського та дві третини шведського молочного басейну [8]. Експортна орієнтація Данії була високою протягом багатьох років, починаючи майже з початку 20-го століття. Загалом близько 60-70 % сільськогосподарської продукції експортується, що свідчить про високу міжнародну конкурентоспроможність [9].

Один з найяскравіших прикладів – це кооператив у Франції, де фермери вирішили об'єднати свої зусилля для спільного використання техніки та ресурсів. Це дозволило їм значно знизити витрати на обладнання та підвищити врожайність. Завдяки спільним ресурсам, вони змогли впровадити нові технології та методи агрономії, що підвищило ефективність їхнього виробництва [1]. Сьогодні троє з чотирьох фермерів належать принаймні до одного з 2200 сільськогосподарських кооперативів по всій Франції. На них припадає 40% обороту французької агропродовольчої промисловості та 190 000 оплачуваних робочих місць. Завдяки ролі, яку вони відіграють на сільськогосподарських ринках і в структуруванні секторів, кооперативи є важливими для сільськогосподарської моделі [10].

У Європейському Союзі сільськогосподарські кооперативи є однією з найпоширеніших і найефективніших форм об'єднання сільськогосподарських товаровиробників, частка яких на аграрному ринку становить 40–50, а в окремих державах і секторах доходить до 70%. В Україні ж як кількість сільськогосподарських кооперативів і сільськогосподарських товаровиробників, які є їх членами, так і їх частка у загальному обсязі реалізації сільськогосподарської продукції, є не значною. Так, частка сільськогосподарських виробничих кооперативів у загальному обсязі виробленої сільськогосподарської продукції в Україні становить менше від 1%, а

кількість фізичних осіб – членів сільськогосподарських обслуговчих кооперативів є меншою за 30 тис. осіб, що становить менше за 0,2% сільського населення України [11].

За останні роки в економічному секторі України, пов'язаному із сільським господарством, склалася непроста ситуація, що характеризується знеціненням праці сільських жителів, низькою вмотивованістю до праці, відсутністю належної інфраструктури, виїздом молоді, депопуляцією сільських територій тощо. Тому розвиток та підтримка кооперативного руху на селі, зокрема, у сфері сільського господарства, дасть змогу вирішити комплекс соціально – економічних завдань, пов'язаних із зниженням урбанізаційних показників, підвищенням рівня життя сільського населення, зниженням рівня бідності на селі, розбудовою інфраструктури, розвитком аграрного сектору, і, як наслідок, покращення економіки як на рівні регіону так і країни загалом [2].

Для стимулювання розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні необхідно: адаптація й реалізація провідного європейського досвіду; розвиток експортного потенціалу кооперативів; запровадження інновацій у кооперативному аграрному секторі; удосконалення законодавчої бази України, приведення її до Європейських стандартів; залучення міжнародних донорських програм для фінансування кооперативів; підтримка кооперативів у реалізації продукції через державні закупівлі.

На відміну від України сільськогосподарські кооперативи є рушійною силою аграрного сектору Європейського Союзу, що забезпечують сталий розвиток регіонів. Проте Україна має усі передумови для створення успішних сільськогосподарських кооперативів. Вигідне географічне положення, близькість європейського ринку та великій площі родючих ґрунтів дають змогу сформувати стійку економічну структуру в аграрному секторі.

Список використаної літератури:

1. Агролайф. Розвиток сільськогосподарських кооперативів: досвід перспективи та успішні приклади. *Landlord.* 2024. URL: https://landlord.ua/agrolife-en/rozvitok-silskogospodarskix-kooperativiv-dosvid-perspektivi-ta-uspishni-prikladi/

2. Борщевський В., Чемерис В., Кулій В. Сільськогосподарська кооперація як феномен ринкової економіки: проблеми становлення та розвитку в умовах Сучасної України. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького.* Серія: Економічні науки. 2022. т 24, № 99. URL: https://nvlvet.com.ua/index.php/economy/article/view/4618/4729

3. Дідківська Л. В., Кудласевич О. М., Сливка Т. О. Кооперація та держава у розвитку конкурентного аграрного підприємництва в Україні. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences.*2022. X(49). URL: https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2022/12/Cooperation-and-state-in-the-development-of-competitive-agricultural-entrepreneurship-in-Ukraine-L.-V.-Didkivska-O.-M.-Kudlasevych-T.-O.-Slyvka-1.pdf

4. Denmark – a Food and Farming Country. Facts and Figures. *Danish Agriculture and Food Coucil.* 2023. URL: https://agricultureandfood.dk/media/m1qfuuju/lf-facts-and-figures-2023.pdf

5. Куцик П., Семів С., Куцик В., Полякова Ю., Шевчик Б. Стан, проблеми та пріоритети розвитку аграрної кооперації в Україні в контексті викликів сучасності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. № 1(48). URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3956/3762

6. The Danish cooperative movement-from pooling resources to world-know food brands. *Foodnation*. URL: https://foodnationdenmark.com/wp-content/ uploads/Factsheet_DanishCooperativeMovement_WEB.pdf (дата звернення: 12.04.2025)

7. Niels Jens Sandhu, Ramilan Shalabba Warner and Christian Plakura. The impact of agricultural cooperatives on farmers productivity in Denmark. *Stratford peer-reviewed journals and books Journal of Agriculture.* 2022. URL: https://www.stratfordjournals.com/journals/index.php/journal-of-agriculture/article/view/1192/1496

8. The Danish dairy industry. Exports of dairy products account for more than 20 percent of all Danish agricultural exports. *Danish Agriculture & Food Council.* URL: https://agricultureandfood.dk/danish-agriculture/food-production/the-danish-dairy-industry/ (дата звернення 13.04.2025)

9. How the Danish Food Industry Produces More With Less? *Cordmagazine*. 2020. URL: https://cordmagazine.com/country-in-focus/nordic/denmark-how-the-danish-food-industry-produces-more-with-less/

10. Stéphane Travert; Fabien Di Filippo. Rapport d'information (…) sur le secteur coopératif dans le domaine agricole. *Vie-publique.fr*. 2022. URL: https://www.vie-publique.fr/rapport/284071-secteur-cooperatif-dans-le-domaine-agricole

11. Коваленко Т. О. Законодавство про сільськогосподарські кооперативи. *Агробізнес.* 2021. URL: https://agro-business.com.ua/agro/u-pravovomu-poli/item/20618-zakonodavstvo-pro-silskohospodarski-kooperatyvy.html

Катюк Олег Ігорович
аспірант,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-10

РОЗВИТОК ТОРГІВЕЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА УКРАЇНСЬКИХ АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ПАРТНЕРАМИ

У тезах висвітлено сучасні тенденції розвитку зовнішньо-економічних зв'язків аграрного сектору України з країнами Європейського Союзу. Окрему увагу приділено викликам, перевагам і перспективам торговельного партнерства, а також інституційній та інфраструктурній підтримці експорту аграрної продукції до ЄС. Розглянуто ключові напрями адаптації українських виробників до європейських стандартів.

Аграрний сектор України є стратегічно важливою галуззю національної економіки, яка забезпечує не лише продовольчу безпеку країни, а й формує значну частину експортного потенціалу. У сучасних умовах пріоритетного значення набуває розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, зокрема партнерства з країнами Європейського Союзу (ЄС), яке відкриває нові можливості для українських аграрних товаровиробників, сприяє модернізації виробництва та інтеграції в глобальні агропродовольчі ринки.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році, зокрема впровадження поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), співпраця між сторонами значно активізувалася. Українські аграрії отримали можливість експортувати продукцію до країн ЄС за пільговими або нульовими митними ставками, що підвищило їхню конкурентоспроможність на європейському ринку. Ключовими статтями експорту залишаються зернові культури (кукурудза, пшениця), олійні культури та соняшникова олія, мед, а також продукція тваринництва. Україна стабільно входить до трійки найбільших постачальників

сільськогосподарської продукції до ЄС серед країн, що не є членами Союзу [1]. Зростає також частка продукції з доданою вартістю – наприклад, борошно, перероблені овочі та фрукти, м'ясні вироби, що свідчить про поступову зміну структури експорту від сировинної моделі до більш розвинених форм агропромислового виробництва. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, розвиток торговельного партнерства з ЄС супроводжується низкою викликів. Насамперед, європейський ринок є висококонкурентним і вимагає від постачальників дотримання суворих стандартів якості, безпеки харчових продуктів, захисту довкілля та прав працівників. Зокрема, йдеться про виконання санітарних і фітосанітарних вимог, гармонізованих із законодавством ЄС, таких як впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів, сертифікація органічного виробництва, моніторинг ланцюгів постачання тощо [2]. Тарифні обмеження між Україною та Європейським Союзом значно знизилися завдяки впровадженню ПВЗВТ, що дало потужний стимул для розвитку двосторонньої торгівлі. Однак ефективність цього процесу стримується нетарифними бар'єрами, які все ще залишаються вагомим викликом, особливо для малих і середніх підприємств [3]. Не менш важливою складовою є розвиток інституційного середовища. Держава має відігравати активну роль у підтримці експортерів, спрощенні митних процедур, сприянні участі у міжнародних виставках, пошуку партнерів. Успішним прикладом є діяльність Офісу з просування експорту при Міністерстві економіки України, який допомагає агровиробникам виходити на нові ринки, зокрема через торговельні місії до країн ЄС. Важливу роль також відіграють аграрні асоціації, які сприяють захисту інтересів виробників, адвокації реформ та розбудові зв'язків із європейськими галузевими об'єднаннями [4].

Нинішня геополітична ситуація, зокрема війна Росії проти України, суттєво вплинула на аграрний сектор, зруйнувала логістичні ланцюги та обмежила доступ до традиційних морських портів. У відповідь Європейський Союз ініціював програму «Шляхи солідарності», яка передбачає створення альтернативних маршрутів для експорту української продукції – через залізничні та автомобільні переходи, річкові порти та термінали в країнах ЄС. Хоча ці заходи дозволили частково компенсувати втрати, вони

виявили обмежену пропускну здатність інфраструктури та потребу у довгострокових інвестиціях у логістичні потужності на західному кордоні України [5].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що розвиток торговельного партнерства між українськими аграрними товаровиробниками та країнами Європейського Союзу є стратегічним вектором зовнішньоекономічної політики України. Така співпраця сприяє підвищенню конкурентоспроможності національного аграрного сектору, його інноваційному оновленню, сталому розвитку сільських територій і поступовій інтеграції України до ЄС. Разом з тим для повноцінної реалізації потенціалу необхідно забезпечити комплексний підхід – від адаптації законодавства та модернізації виробництва до інфраструктурної підтримки та інституційного супроводу. Лише за умов синергії державної політики, міжнародної співпраці та ініціативності самих виробників можлива побудова сталого та взаємовигідного партнерства з Європейським Союзом у сфері агропромислового виробництва.

Список використаної літератури:

1. Lukash, S. M., Sokhan, I. V., & Danko, Y. I. (2023). Research on foreign economic activity of agrarian enterprises of Ukraine. URL: https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/10623

2. Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198

3.Олейник А.-М. С., Рошко С. М. Аналіз впливу тарифних та нетарифних обмежень на торгівельні відносини ЄС та України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. № 49. С. 100–104. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-18

4. Положення про державну установу «Офіс з просування експорту України». URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en

5. European Commission. Solidarity Lanes: Actions to support Ukraine's agri food exports. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en

Кольцов Руслан Віталійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-11

СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Україна переживає складний період через війну, яка завдала значної шкоди її інфраструктурі та економіці. Відбудова країни є не лише необхідністю для відновлення зруйнованих об'єктів, але й можливістю модернізувати економіку, зробити її стійкою та інтегрованою до європейських структур.

За даними Світового банку, загальна вартість відбудови України до 2035 року становить 524 мільярди доларів, що приблизно в 2,8 рази перевищує номінальний ВВП країни за 2024 рік [1; 2].

До найбільш постраждалих можна віднести:

1) Житловий сектор – пошкоджено або зруйновано приблизно 13% житлового фонду, що вплинуло на понад 2,5 мільйона домогосподарств, з потребами у 84 мільярди доларів.

2) Транспортний сектор – пошкодження доріг, мостів і залізниць оцінюються у 78 мільярдів доларів [3].

3) Енергетичний сектор – зростання пошкоджень на 70% з 2023 року, включаючи електростанції та мережі, з потребами у 68 мільярдів доларів на відновлення.

4) Промисловий та освітній сектори – значні втрати в комерційних і освітніх об'єктах по всій Україні навіть без фізичного знищення підприємств та навчальних закладів.

Основна кількість збитків прийшлася на прифронтові регіони, такі як Донецька, Луганська, Харківська, Сумська, Запорізька та Херсонська області [4].

Український уряд, у співпраці з міжнародними партнерами, розробив комплексний план відбудови, який включає п'ять пріоритетних напрямків [4].

1) Житлова відбудова – представлена програмою eRecovery, яка отримала понад 350 тис. заявок через додаток ДІЯ, передбачає три компоненти:

1.1) Компенсація до 500 000 гривень для ремонту пошкодженого житла;

1.2) Житлові сертифікати для придбання нового житла;

1.3) Відшкодування за самостійно проведений ремонт [5].

2) Відновлення енергетичної інфраструктури – модернізація й ремонт енергосистем є критично важливими, особливо для забезпечення водопостачання та опалення в осінньо-зимовий період. Запланована децентралізація енергогенерації через розподілені системи, такі як сонячні панелі та біогазові установки.

3) Проєкти відновлення критичної та соціальної інфраструктури – школи, лікарні й дитячі садочки, їх відновлення здійснюється за принципом "build back better" (відновити краще, ніж було), що передбачає використання сучасних технологій і стандартів. Пілотні проєкти реалізуються в містах, таких як Бородянка та Тростянець [6].

4) Гуманітарне розмінування – понад 180 000 км² території України потребують розмінування, що становить майже третину країни. Програми, підтримувані UNDP, фінансують 80% цих робіт [7].

5) Економічне відновлення – за допомогою мобілізації приватного сектора хочуть покрити третину всіх потреб у відбудові, що є ключовим кроком. Міжнародні інвестиції, зокрема через EU Ukraine Facility (50 мільярдів євро на 2024–2027 роки), спрямовуються на підтримку бізнесу та інновацій в економічному секторі [8].

Додатково варто зазначити, що уряд працює над механізмом використання заморожених російських активів для фінансування відбудови, що може значно зменшити фінансовий дефіцит. Відбудова також передбачає впровадження зелених технологій, таких як енергоефективні рішення та відновлювальні джерела енергії, що відповідають стандартам ЄС.

Відбудова України є складним завданням, яке вимагає скоординованих зусиль уряду, міжнародних партнерів і приватного сектора. Стратегії, орієнтовані на стійкість, інновації та європейську інтеграцію, відкривають можливості не лише для відновлення, але й

для створення сучасної, процвітаючої економіки. Впровадження зелених технологій і реформ, спрямованих на прозорість і ефективність, може забезпечити довгострокову стабільність і добробут.

Список використаної літератури:

1. WORLD BANK GROUP SUPPORT TO UKRAINE, March, 2025. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/343066070fa8afd1b950c650fdeb9c7c-0080012025/original/WBG-Support-Ukraine.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released, Feb. 25, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released
3. Report by Romina Bandura, Janina Staguhn, and Benjamin Jensen, Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure, October, 2022. URL: https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure
4. Урядовий портал, Пріоритети уряду, «Відбудова зруйнованого». URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/vidbudova-zruinovanoho
5. Програма допомоги від держави, єВідновлення. URL: https://erecovery.diia.gov.ua/
6. Discover initiatives, publications and events by Ukrainian and European non-govermental organisations devoted to building Ukraine back better and greener. URL: https://buildukrainebackbetter.org/
7. UAHD? Проєкти гуманітарного розмінування? URL: https://demininguа.com/proekty/gumanitarne-rozminuvannya#:~:text=Гуманітарне%20розмінування%20–%20це%20один%20з,а%20також%20фактичне%20розмінування%20землі.
8. Plan for the implementation Ukraine Facility. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/

Круш Костянтин-Крістіан Олександрович
аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-5697-3855

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-12

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Проєктне управління нині набуває широкого поширення серед сучасних підприємств передусім тому, що воно дає змогу працювати в умовах все більшої непередбачуваності та динаміки ринку. Актуальність дослідження структури та динаміки діяльності підприємств енергетичної галузі України, а також оцінка ефективності проєктного управління в цьому секторі обумовлена ключовими особливостями, тенденціями та викликами, які впливають на стабільність та розвиток енергетичних компаній [1; 2].

Підприємства енергетичної галузі виконують стратегічну функцію в економічній системі України, забезпечуючи енергетичну безпеку, надійність постачання електроенергії та інтеграцію з європейськими ринками. Необхідно зазначити, що динаміка діяльності компаній зазнала значних трансформацій під впливом як внутрішніх факторів (структурні реформи, модернізація інфраструктури, перехід до ринкових механізмів), так і зовнішніх загроз (воєнні дії, пошкодження критичної інфраструктури, енергетична криза в Європі, санкційна політика щодо країни-агресора).

Одним із ключових аспектів розвитку галузі стала імплементація міжнародних стандартів проєктного управління, що сприяло посиленню операційної ефективності підприємств та оптимізації управлінських процесів [3]. Зокрема, впровадження Стандарту з управління міжнародними проєктами та програмами НЕК «Укренерго» дозволило створити чітку систему координації міжнародних ініціатив, підвищити контрольованість проєктів та забезпечити адаптивність до змінних умов функціонування [4, с. 14–16].

Оцінка результативності проєктного управління розкриває важливість структурованого підходу до управління інвестиційними проєктами. Інвестиційні проєкти компаній поділяються на два основні типи – інвестиційні міжнародні проєкти (спрямовані на технічне переоснащення, реконструкцію та модернізацію інфраструктури) та проєкти з підвищення операційної ефективності (орієнтовані на трансформацію бізнес-процесів, організаційної структури та управлінських підходів) [4; 5]. Такий розподіл сприяє підвищенню керованості ініціатив та покращенню результатів їх реалізації.

Доведено, що ефективне проєктне управління є критичним фактором успішної інтеграції української енергосистеми до європейського енергоринку. Процес синхронізації з ENTSO-E, реалізація міжнародних проєктів із залученням партнерів (USAID, ЄБРР, ЄІБ, KfW), а також запровадження прозорих механізмів фінансування інфраструктурних ініціатив сприяють підвищенню інвестиційної привабливості енергетичних підприємств [3].

Організаційна структура управління міжнародними проєктами в НЕК «Укренерго» побудована на чіткій ієрархії прийняття рішень, що забезпечує баланс між операційним управлінням та стратегічним контролем. Серед основних етапів реалізації міжнародних проєктів етап ініціювання є ключовим у забезпеченні ефективного розподілу ресурсів та управління ризиками. Формування заявки на проєкт базується на оцінці очікуваних витрат, вигід, можливостей та загроз, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності реалізації ініціатив.

Окрему увагу необхідно приділити ефективності взаємодії енергетичних підприємств із міжнародними партнерами. Підтримка з боку USAID ESP у межах технічної допомоги та інвестицій у модернізацію інфраструктури дозволила Україні посилити стійкість енергосистеми в умовах війни [2; 3]. Важливими стали проєкти з відновлення пошкоджених електропідстанцій, закупівлі обладнання та фінансування ремонтних робіт, що сприяло стабілізації енергетичного балансу в зимовий період.

Таким чином, аналіз ефективності проєктного управління у сфері енергетики дозволяє зробити такі висновки: проєктний підхід до

управління міжнародними інвестиціями в енергетиці є ключовим механізмом модернізації галузі та забезпечує сталість розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів; чітка система управління проєктами та програмами (ієрархія ролей, процеси контролю, механізми прийняття рішень) підвищує ефективність реалізації міжнародних ініціатив та сприяє мінімізації ризиків і оптимізації фінансових потоків; використання передових стандартів управління міжнародними проєктами забезпечує адаптацію української енергетики до європейських норм, що є важливим кроком для інтеграції України у спільний європейський ринок електроенергії; проєктний підхід дозволяє гнучко реагувати на виклики, ефективно управляти ресурсами та сприяти швидкому відновленню енергетичної інфраструктури в кризових ситуаціях; міжнародна технічна підтримка та залучення іноземних фінансових інструментів (USAID, ЄБРР, ЄІБ) є критичними факторами успішності проєктного управління в українській енергетиці, що дозволяє зміцнювати надійність енергосистеми та прискорювати її інтеграцію до ENTSO-E.

З огляду на стратегічний вектор розвитку енергетичної сфери України, важливо розглянути міжнародну діяльність НЕК «Укренерго» в контексті євроінтеграції. Відключення України від енергосистем Росії та Білорусі 24 лютого 2022 року стало ключовим моментом у трансформації енергетичного сектору країни. Випробування автономної роботи української енергосистеми, яке розпочалося в ніч перед повномасштабним вторгненням, пройшло успішно протягом наступних трьох днів, демонструючи її стійкість та готовність до незалежного функціонування.

Відмова від повторного приєднання до енергомереж країн-агресорів стала безповоротним рішенням, що закріпило курс України на повну інтеграцію в європейський енергетичний простір. Після завершення тестового режиму НЕК «Укренерго» подало заявку на прискорену синхронізацію з ENTSO-E, що дозволило у найкоротші терміни запустити процес об’єднання української енергосистеми з європейською.

Синхронізація з ENTSO-E відкрила перед Україною низку стратегічно важливих можливостей. Насамперед це усунення будь-

якої техніко-економічної залежності від Росії та Білорусі, які протягом багатьох років використовували енергетичні важелі впливу у політичних цілях. Нейтралізація цього ризику стала ключовим кроком у забезпеченні енергетичної безпеки України, зокрема в умовах війни, коли критична інфраструктура стала однією з головних цілей атак противника.

Крім того, приєднання до ENTSO-E дало змогу розширити експортно-імпортні операції з електроенергією, забезпечуючи можливість гнучкого балансування енергосистеми шляхом отримання резервних потужностей з ЄС у разі дефіциту генерації. Це особливо важливо в умовах масованих ракетних ударів по об'єктах енергетичної інфраструктури, які спричиняють нестабільність у виробництві та розподілі електроенергії.

Політичні та економічні наслідки цього процесу також є надзвичайно вагомими. Інтеграція України в ENTSO-E стала не лише технічним рішенням, а й важливим геополітичним кроком, що підтвердив стратегічне прагнення України до європейських стандартів функціонування енергоринку. У перспективі це сприятиме повноцінному входженню України в європейську енергетичну екосистему, що дозволить залучати інвестиції у модернізацію мереж, розвивати відновлювану енергетику та збільшувати експорт електроенергії до країн ЄС.

Важливо відзначити, що в умовах війни енергетична незалежність є ключовим елементом національної безпеки. Забезпечення стабільного електропостачання є життєво важливим для військової інфраструктури, об'єктів критичної інфраструктури, лікарень та цивільного населення. Можливість отримання підтримки з енергосистеми ЄС у кризових ситуаціях дозволяє уникати тривалих відключень електроенергії, що могло б спричинити гуманітарні катастрофи у регіонах активних бойових дій.

Отже, синхронізація України з ENTSO-E стала одним із найважливіших досягнень вітчизняної енергетичної галузі за останні десятиліття. Це не лише гарантія енергетичної безпеки України, а й потужний економічний та політичний важіль, який сприятиме подальшій інтеграції країни в європейську економічну систему. У перспективі цей процес має всі шанси стати фундаментом для

трансформації українського енергетичного ринку, забезпечуючи його стабільність, конкурентоспроможність та відповідність європейським стандартам [4].

Співпраця України з міжнародними партнерами в сфері енергетичної безпеки є ключовим елементом ефективного проєктного управління, особливо в умовах високої турбулентності та загроз для стабільного функціонування енергетичної системи. Одним із найважливіших партнерів у цьому процесі є Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), яке через Проєкт енергетичної безпеки (ESP) забезпечує технічну та організаційну підтримку НЕК «Укренерго» на різних етапах інтеграції Об'єднаної енергосистеми (ОЕС) України в європейську ENTSO-E.

Ефективне проєктне управління в енергетичному секторі України відіграє визначальну роль у забезпеченні його стабільного розвитку, посиленні конкурентоспроможності та досягненні стратегічних цілей енергетичної незалежності та євроінтеграції.

Список використаної літератури:

1. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проєктами. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 4. С. 35–48.

2. Березін О. В., Безпартічний М. Г. Управління проектами. Полтава : Полтавський університет економіки і торгівлі, 2014. 255 с.

3. Остапенко Т. М. Проектне управління в енергетичній сфері: методичні аспекти. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2019. № 4. С. 14–23.

4. Дем'яненко М. І. Управління ризиками в проектах енергетичних підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2021. № 2. С. 59–63.

5. Жеребецький І. М. Програмно-цільовий метод в управлінських проектах у державному та енергетичному секторах. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 11. С. 112–119.

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

Бондар Євген Якович
аспірант,
Український державний університет науки і технологій

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-13

ЧАСТКА РИНКУ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОВІДНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ М’ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Частка ринку (Market Share) є одним із ключових індикаторів, що характеризує конкурентну позицію підприємства в межах відповідної галузі. У контексті інтегральної оцінки конкурентоспроможності провідних м’ясопереробних підприємств України цей показник посідає особливе місце, адже дозволяє оцінити ринкову присутність та ефективність реалізації збутової політики підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для підприємств, що функціонують у висококонкурентному середовищі з жорсткою боротьбою за частку споживача, зростання частки ринку свідчить про зміцнення позицій, підвищення ефективності маркетингової стратегії, а також покращення загальної фінансової стабільності. У свою чергу, зменшення частки ринку може сигналізувати про втрату конкурентних переваг, неефективність управлінських рішень, або ж неспроможність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

У розрахунках інтегрального показника конкурентоспроможності частка ринку використовується як один із ключових параметрів, що прямо або опосередковано впливає на рівень прибутковості підприємства, його здатність до інновацій, утримання позицій у галузі, а також ефективність ресурсного використання. Показник може бути інтегрований у систему стратегічного аналізу для

обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку, просування бренду та нарощення виробничого потенціалу.

Таким чином, висока частка ринку є позитивним сигналом у системі стратегічного управління, тоді як її динаміка повинна постійно моніторитися як індикатор можливих змін у ринковому середовищі. Вона також може виступати тригером потенційних ризиків або ознакою необхідності коригування маркетингової політики підприємства.

Частка ринку визначається за формулою:

$$\textit{Частка ринку} = (\textit{Виручка підприємства} / \textit{Загальний обсяг ринку}) \times 100\%.$$

Оптимальні значення частки ринку залежать від специфіки галузі. У м'ясопереробній промисловості частка ринку в межах 10–20% вважається стабільною, понад 20% — високою. У той же час, значення частки ринку на рівні 5–10% може вважатися прийнятним для середніх підприємств або нових учасників ринку, які лише формують власну конкурентну позицію. Показник, що коливається нижче 5%, зазвичай свідчить про слабку ринкову присутність або проблеми із забезпеченням конкурентних переваг. Втрата частки ринку в умовах високої конкуренції може призвести до зниження доходів, втрати клієнтської бази та в довгостроковій перспективі – до зменшення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, частка ринку є важливим елементом при формуванні інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства та моделі оцінки ринкових ризиків. Її значення є ефективним індикатором як поточної конкурентної позиції, так і перспектив зростання підприємства на галузевому ринку.

Проведений нами аналіз охоплює шість м'ясоперобних підприємств, для яких було розраховано частку ринку за чотири роки за період 2020–2023 рр.

У табл. 1 представлено динаміку виручки досліджуваних м'ясопереробних підприємств та загальний обсяг ринку. Дані щодо виручки підприємств взято з інтернет-сервісу Opendatabot [1], дані щодо обсягу ринку взято з сайту Укрстат [2].

Таблиця 1

Динаміка виручки підприємств та обсягу ринку, у млн грн

Виручка (для підприємств) та обсяг ринку (для м'ясопереробної галузі)	Роки			
	2020	2021	2022	2023
ПрАТ "БОГОДУХІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"	101,1	144,3	123,8	75,3
ТОВ "М'ЯСНА ФАБРИКА "ФАВОРИТ ПЛЮС"	3814,4	4363,9	4522,9	5619,2
ТОВ "АЛАН"	1732,3	1616,5	1953,5	2299,1
ТОВ "МК ЮВІЛЕЙНИЙ"	1054,1	1200,9	1768,1	1805,7
ТОВ "НОВА ЗОРЯ ДНІПРА"	124,9	291,9	499,1	688,3
ТОВ "САЛТІВСЬКИЙ МЯСОКОМБІНАТ"	790,8	1051,4	1188,1	1992,0
Усього ринок за рік	80156,7	102045,3	106674,5	149934,3

У табл. 2 представлено динаміку розрахованих нами значень частки ринку досліджуваних м'ясопереробних підприємств за період 2020–2024 рр.

Таблиця 2

Динаміка розрахованого показника частки ринку (Market Share) для провідних вітчизняних м'ясопероробних підприємств, у %

Підприємства	2020	2021	2022	2023
ПрАТ "БОГОДУХІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"	0,126	0,141	0,116	0,050
ТОВ "М'ЯСНА ФАБРИКА "ФАВОРИТ ПЛЮС"	4,759	4,276	4,240	3,748
ТОВ "АЛАН"	2,161	1,584	1,831	1,533
ТОВ "МК ЮВІЛЕЙНИЙ"	1,315	1,177	1,657	1,204
ТОВ "НОВА ЗОРЯ ДНІПРА"	0,156	0,286	0,468	0,459
ТОВ "САЛТІВСЬКИЙ МЯСОКОМБІНАТ"	0,987	1,030	1,114	1,329

Графічне зображення динаміки частки ринку досліджуваних м’ясопереробних підприємств за 2020–2023 роки на основі даних із табл. 2 представлено на рис. 1.

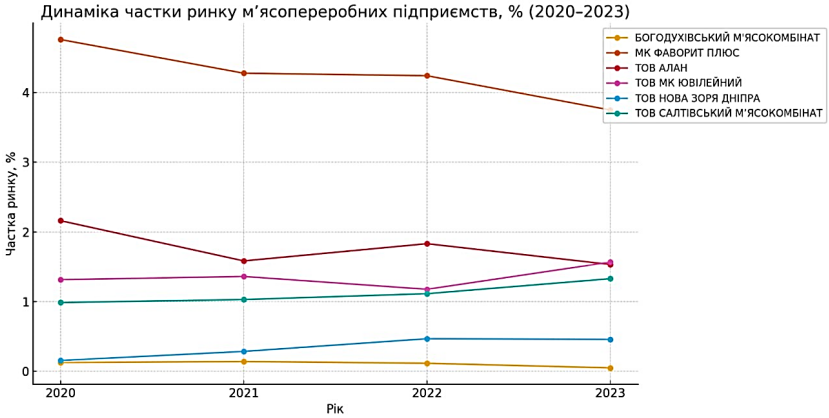

Рис. 1. Динаміка зміни частки ринку (ринку (Market Share) за 2020–2023 рр. для досліджуваних провідних вітчизняних м’ясопероробних підприємств

БОГОДУХІВСЬКИЙ М’ЯСОКОМБІНАТ демонструє чітко виражену негативну динаміку: його частка ринку знизилася з 0,126% у 2020 році до 0,050% у 2023 році. Це свідчить про поступову втрату конкурентних позицій. Підприємство характеризується як з найнижчим рівнем абсолютної та відносної конкуренто-спроможності серед усіх представлених учасників ринку.

МК ФАВОРИТ ПЛЮС, незважаючи на зменшення показника з 4,759% до 3,748% за досліджуваний період, залишається лідером за часткою ринку. Таке зниження може вказувати на посилення конкуренції або внутрішні проблеми, але загалом підприємство зберігає високу абсолютну і найвищу відносну конкуренто-спроможність.

ТОВ АЛАН у 2020 році займало третю позицію за часткою ринку (2,161%), але згодом показник почав зменшуватись і у 2023 році склав 1,533%. Це свідчить про поступову втрату ринкових позицій.

Абсолютна конкурентоспроможність підприємства залишається на середньому рівні, але у відносному вимірі вона послаблюється.

ТОВ МК ЮВІЛЕЙНИЙ, навпаки, демонструє зростання частки ринку з 1,315% у 2020 році до 1,567% у 2023 році. Це свідчить про поступове укріплення позицій та ефективну стратегію розвитку. Підприємство має середній рівень абсолютної конкурентоспроможності та позитивну динаміку зростання відносної конкурентоспроможності.

ТОВ НОВА ЗОРЯ ДНІПРА показує найшвидше зростання частки ринку: з 0,156% до 0,459% за чотири роки. Така позитивна динаміка свідчить про активну експансію підприємства на ринку. Незважаючи на поки що низьку абсолютну конкурентоспроможність, відносна конкурентоспроможність швидко зростає.

ТОВ САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ також покращує свої показники з 0,987% у 2020 році до 1,329% у 2023 році. Це свідчить про стійке нарощування ринкової присутності та зростання обсягів збуту. Підприємство характеризується середнім рівнем абсолютної конкурентоспроможності, а його відносна конкурентоспроможність має стабільно зростаючий тренд.

Узагальнюючи, можна зазначити, що лише три з шести підприємств демонструють зростаючу динаміку частки ринку. Найвищий рівень конкурентоспроможності, як у абсолютному, так і відносному вимірах, утримує МК ФАВОРИТ ПЛЮС, хоча і з тенденцією до зниження. ТОВ САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ та ТОВ МК ЮВІЛЕЙНИЙ посилюють свої позиції на ринку, поступово наближаючись до рівня лідерів. ТОВ НОВА ЗОРЯ ДНІПРА показує високу динаміку зростання та потенціал до входження у групу підприємств з середньою конкурентоспроможністю. Натомість БОГОДУХІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ та ТОВ АЛАН втратили частину своїх ринкових позицій, що потребує перегляду їхніх стратегій позиціонування.

Аналізуючи показники частки ринку досліджуваних підприємств, можна зробити висновок, що ринок не є монопольним, оскільки жодне з підприємств не має домінуючої частки понад 30–40%. Найвища частка ринку у 2020–2023 роках спостерігається у

МК ФАВОРИТ ПЛЮС, однак вона не перевищує 5%, що є надто низьким значенням для монополії або навіть класичної олігополії [3].

У теорії ринкових структур відомо, що:

– досконала конкуренція передбачає велику кількість малих учасників ринку, частка кожного з яких є незначною (звичайно менше 1%);

– олігополія характерна для ринків, де 2–5 фірм контролюють 60–80% сукупного обсягу ринку;

– монополістична конкуренція – це структура, де багато підприємств мають від 1% до 5–10%, продукти є диференційованими, але з високим рівнем конкуренції/

У наших розрахунках ринкові частки досліджуаних підприємств коливаються в межах 0,05% – 3,75%, і жодне з них не контролює навіть 10% ринку. Така структура вказує на високий рівень диференціації продукції та на відноно велику кількість конкуруючих виробників [4].

Отже, досліджуваний ринок має ознаки монополістичної конкуренції, де фірми мають незначну, але відчутну ринкову силу. Досліджувані підприємства не є монополістами чи олігополістами, але не належать і до повністю досконалої конкуренції. Їхній статус – перехідний між досконалою та монополістичною конкуренцією, з тенденціями до посилення диференціації та формування стабільних нішевих позицій.

Список використаної літератури:

1. Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua

2. Укрстат. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

3. М'ячин В. Г., Алейнікова К. В. Сучасні та перспективні методи оцінки конкурентоспроможності інноваційних підприємств та конкурентоспроможності інноваційної продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(2). С. 134–137.

4. Myachin, V., Yudina, O., & Myroshnychenko, O. (2021). FUZZY-LOGICAL EXPERT SYSTEM FOR ASSESSING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(4), 123–135. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-123-135

Носик Олексій Іванович
Директор ТОВ «Зарічний», Криворізький район

Лисевич Сергій Григорович
кандидат економічних наук, м. Кривий Ріг

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-14

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

Інтеграція України в ЄС передбачає і інтеграцію сільськогосподарського виробництва, яке є важливою складовою економіки країни. Розгляд відмінностей сільського господарства України від ЄС дозволить сформувати перспективні напрямки розвитку сільського господарства України.

Сільськогосподарське виробництво України відрізняється від європейського за такими напрямками:

- за структурою сільськогосподарської продукції;
- за організаційно-правовими формами суб'єктів господарювання;
- за регулюванням з боку держави. Розглянемо ці напрями детальніше.

На рисунках 1 та 2 представлено структуру сільськогосподарського виробництва ЄС та України.

Рис. 1. Виробництво сільськогосподарської галузі (% від загального виробництва, ЄС, 2023 р.) [3]

Рис. 2. Структура продукції сільського господарства за її видами в Україні [5, с. 129]

З рисунків 1 і 2 можна зробити такі висновки:

− у структурі продукції сільськогосподарського виробництва України переважає продукція рослинництва, причому простежується динаміка її збільшення;

− продукція сільськогосподарського виробництва в ЄС більш збалансована, в ній близько 50% займає рослинництво і близько 40% продукція тваринництва. Невелику частину займають інші послуги;

− структура сільськогосподарської продукції ЄС більше відповідає інтересам суспільства, оскільки вона забезпечує всіма необхідними продуктами харчування населення.

Таким чином, можна стверджувати, що в ЄС розвиток сільського господарства підпорядковується інтересам суспільства.

На рисунках 3 та 4 представлено розподіл підприємств за площею сільськогосподарських угідь.

Аналіз розподілу сільськогосподарських підприємств за площею оброблюваних земель в ЄС та Україні дозволяє зробити такі висновки:

– в ЄС основну частину сільськогосподарських підприємств займають підприємства із площею земель до 5,0 га, в Україні ж від 20 до 500 га;

– у ЄС підприємства з площею оброблюваних земель понад 100 га становить близько 4%, в Україні ж 51,2%.

Рис. 3. Розподіл підприємств за площею сільськогосподарських угідь в Україні в 2023 р., % [5, с. 132]

Рис. 4. Розподіл ферм за площею сільськогосподарських угідь в ЕС [7]

Ці дані свідчать про високий рівень концентрації сільськогосподарських угідь в Україні за окремими підприємствами.

Сьогодні у сільськогосподарському виробництві України велику роль відіграють агрохолдинги. Згідно зі статистичними даними,

лише 10 провідних агрохолдингів України у 2024 році обробляли 2892,6 тис. га землі, що становить 16,7% від загальних сільськогосподарських угідь [6].

Вчені виділяють як позитивні, так і негативні риси агрохолдингів.

До позитивних сторін діяльності агрохолдингів, вчені відносять: можливість залучення значних інвестицій; організація ефективної системи виробництва; забезпечення якісного експорту; впровадження нових технологій.

До недоліків агрохолдингів вчені відносять: незбалансованість аграрного та сільського розвитку; виробництво монокультур [1, с. 285].

Агрохолдинги у нинішньому вигляді становлять загрозу малим та середнім підприємствам. Вони негативно впливають на збалансований сільський розвиток та поселенську мережу. Діяльність агрохолдингів викликає ріст безробіття в сільській місцевості, недобросовісну конкуренцію за оренду землі по відношенню до малих та середніх підприємств. Їх діяльність пов'язана нераціональним використанням сільськогосподарських угідь, відстороненням від розвитку сільських територій [8, с. 34–35].

Існують також певні відмінності у підході державного регулювання розвитку сільськогосподарського виробництва.

У ЄС розвиток сільськогосподарського виробництва та сільських територій здійснюється відповідно до САП (спільної аграрної політики). Нова САП підкреслює центральну роль ферм та фермерів у створенні та розвитку сільських територій, у збереженні довкілля та у захисті якості продуктів харчування і здоров'я. Фермерів розглядають як центр сільських громад Європи [7].

САП ЄС спрямована на забезпечення зайнятості в сільському господарстві й стабільного майбутнього європейських фермерів [2, с. 92].

Для виконання такої ролі фермери ЄС отримують значні дотації із бюджету, які викликані тим, що сільськогосподарське виробництво пов'язане з великими ризиками: зміною погоди, хворобами рослин та тварин, що можуть привести до значних втрат.

В Україні ситуація із державною підтримкою сільськогосподарських виробників значно інша. Вони практично не

отримують фінансової допомоги. Слід нагадати, що в Україні, починаючи з 1998 року, для агросектора діяв спеціальний режим оподаткування податком на додану вартість, який дозволяв акумулювати кошти з ПДВ на спеціальних рахунках для власних потреб виробників. Цей спеціальний режим позитивно впливав на фінансову стабільність виробників сільськогосподарської продукції і був ефективним інструментом державної допомоги. Його ліквідація та відсутність фінансової підтримки від держави негативно відображається на ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [4].

Розглянуті документи дозволяють зробити такі висновки:

– у ЄС основною дійовою особою у розвитку сільськогосподарського виробництва та сільських територій розглядають фермерів, а не великих виробників сільгосппродукції;

– у ЄС саме фермери стають головним чинником розвитку як сільськогосподарського виробництва, так і відповідних територій;

– в Україні не прийнята ефективна аграрна політика розвитку сільського господарства та сільських територій, а сільськогосподарські підприємства не отримують достатньої фінансової допомоги від держави.

На підставі проведених досліджень можна зробити такі висновки щодо перспективних напрямків розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні:

– розвиток фермерства і на цій основі розвиток кооперації між сільгоспвиробниками;

– покращення нормативно-правового регулювання діяльності великих сільськогосподарських підприємств з метою залучення їх до розвитку сільських територій.

Такий розвиток сільського господарства в Україні дозволить створити нові робочі місця в сільській місцевості, що буде сприяти притоку людей в сільські райони. Проте досягнення цих цілей тісно пов’язане з фінансовою підтримкою сільськогосподарських виробників з боку держави на без корупційній основі.

Одним із варіантів ефективної державної підтримки сільськогосподарських виробників могло б бути повернення до спеціального

режиму з ПДВ, який добре зарекомендував себе серед суб'єктів господарювання.

Список використаної літератури:

1. Єфремова І. І., Ломакіна І. Ю. Організаційно-правові форми агробізнесу в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 1. С. 280–286.
2. Зінчук Т. О., Куцмус Н. М. Спільна аграрна політика ЄС на 2023–2027 рр.: амбіції і релевантність Цілям сталого розвитку. *Економіка України*. 2023. № 11. С. 76–96. DOI: https://doi.org/10.15407/econo myukr. 2023. 11.076
3. Результати діяльності аграрного сектору. URL: https://ec.europa.eu/ eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricul- tural_sector
4. Спецрежим ПДВ: врятувати сільське господарство і догодити МВФ. URL: https://epravda.com.ua/columns/2016/03/22/586322/
5. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2024. 269 с.
6. ТОП 10 агрохолдингів України 2024 року. URL: https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/
7. Ферми та сільськогосподарські угіддя в Європейському Союзі – статистика. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index. php?title=Farms_and_farmland_in_the_European_Union_-_statistics
8. Ходаківська О. В., Могильний О. М. Агрохолдинги України: аграрна політика та виклики майбутньому. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 33–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_6_8

Решетняк Богдан Олегович
аспірант,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-15

РОЗВИТОК РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В СЕГМЕНТІ 4PL-ОПЕРАТОРІВ

Розвиток ринку логістичних послуг напрям пов'язаний із двома важливими концепціями побудови бізнес-процесів: спеціалізацією та аутсорсингом. Застосування моделей логістичного аутсорсингу спричинило різке зростання бізнес-активності та диверсифікацію у діяльності логістичних компаній. Фактично делегування послуг із транспортування вантажів третім – окрім постачальника та споживача – особам і спричинило появу диференціації PL-операторів за відповідним ступенем спеціалізації процесів з логістики. PL ранжування, що означає «party logistics», вказує не тільки на кількість сторін-учасників процесу доставки вантажу, але і на рівень інклюзивності кожного із них в бізнес-процеси та бізнес-модель замовника відповідних послуг.

Сучасний етап розвитку ринку логістичних послуг відбувається швидко і диверсифіковано, концепція «party logistics» розвивається вбираючи у себе всі новітні технології ведення бізнесу та організації бізнес-процесів. Це стосується «зеленої економіки», технології блок-чейну, широкого застосовування AI технологій і навіть штучного інтелекту в процесі побудови логістичних ланцюгів та створення нових прогресивних технологій доставки, що засновані на безперервному аналізі масиву даних споживчих уподобань.

Діяльність 4PL-операторів полягає у виконанні функції стратегічного управління всіма логістичними процесами клієнта, включаючи координацію роботи 3PL-операторів, транспортних компаній, складів і постачальників. Тобто 4PL-оператори забезпечують комплексне пакетне управління не тільки процесів доставки вантажів, але і всього комплексу логістики, включаючи

навіть дослідження споживчих уподобань, а також тенденцій розвитку ринку послуг доставки. 4PL-оператори виступають своєрідним провайдером у забезпеченні ланцюгів постачання не тільки готової продукції від виробника до споживача, але і здатні забезпечити комплекс послуг із забезпечення всіх логістичних потреб конкретного суб'єкту господарювання.

Сегмент 4PL-операторів є найбільш системно опрацьованим концептом організації логістичних процесів, який об'єднує в собі і стратегічні підходи до управління діяльністю 3PL-операторів, а також включає елементи проектного менеджменту в організації аутсорсингу логістичної діяльності суб'єкту господарювання. Фактично саме 4PL є усталеним концептуально завершеним структурним уособленням логістичного бізнесу, як самостійного напрямку господарської діяльності, який передбачає не тільки власне доставку, але і організацію всіх супутніх із цим процесів. Послуга доставки, яка сам по собі є самостійним видом діяльності, виходить на рівень розширеної бізнес-моделі із великою кількістю супутніх операцій, які значно глобалізують та масштабують діяльність PL-операторів. На відміну від 5PL, 4PL-оператори у своїй діяльності ще не так широко застосовують новітні здобутки бізнес-інжинірингу як блокчейн; e-commerce та AI масштабування. Тобто можна говорити про те, що поява 5PL є новим етапом розвитку глобального ринку логістики, який повинен розглядатись як революційний прогресивний напрямок бізнес-стратегії для 4PL-операторів [1].

Сьогодні спостерігається перехід розвитку ринку логістичних послуг із етапу стрімкого зростання в фазу насичення, що обумовлює інтенсивність конкуренції за рахунок якісних змін. Приклад, досвід компанії Amazon свідчить про те, що організація її бізнес процесів знаходиться на рівні 3PL, в той час як для закріплення на ринку логістичних послуг вона потребує впровадження технологій навіть не 5PL, а 6PL, яка орієнтується на широке застосування «зелених технологій» та екологічних технологічних рішень під час організації логістичних процесів. Лише за таких умов Amazon має можливість виграти конкурентну боротьбу на перенасиченому ринку логістичних послуг [2].

Окрім трендів диверсифікації логістичних бізнес-моделей на ринку логістичних послуг відмічають позитивний ефект масштабу. За даними експертів компанії Impulse Consulting розвиток сегменту 4PL-операторів отримує певних конкурентних переваг, оскільки концепт 5PL може виявитись порівняно більш витратним та ризикованим з точки зору невизначеності подальших умов зовнішнього середовища та попиту на послуги логістичного аутсорсингу [3].

Зі швидким розвитком сучасної соціальної економіки та трансформацією концепцій виробництва та управління підприємствами все більше підприємств передають свій непрофільний бізнес стороннім логістичним компаніям із професійними функціями обслуговування для задоволення їхніх потреб. Така логістика адаптується до такого середовища та потреб і є результатом професіоналізації та індустріалізації логістичних послуг. Однак переходи та трансформація концепцій від 4PL до 5PL і далі є виправдано лише за умови сталого зростання всієї економічної системи держави [4].

Зазначене дозволяє підсумувати, що ключовим фактором розвитку та еволюції концепцій PL є фактор попиту на відповідні послуги, який в свою чергу залежить від рівня розвитку економічних процесів та технологій, організації ланцюга постачання в галузях формування попиту на послуги логістичного аутсорсингу, інтенсифікації господарської діяльності й активності основних товаровиробників.

Список використаної літератури:

1. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько К. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Том 5. № 1. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260872

2. Allison J. E. What Happens when Amazon Comes to Town?. *The Cost of Free Shipping*. 2020. P. 176–193. DOI: https://doi.org/10.2307/j.ctv16zjhcj.18

3. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році. *Консалтинговая компания Impulse Consulting*. URL: https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci (дата звернення: 18.04.2025).

4. Gui P., Na S. Empirical Study on the Application of Activity-Based Cost Model in Marine Third-Party Logistics Cost Management. *Journal of Coastal Research Special Issue*. 2019. № 98. P. 195–198.

Федосова Катерина Вадимівна
доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
Національний технічній університет «Дніпровська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-16

ПРОГНОЗИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 2025–2035 РР.

У сучасних геоекономічних умовах питання економічної безпеки країн Європейського Союзу (далі – ЄС) набуває особливої актуальності. Після пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні та енергетичної кризи 2022 року система безпеки ЄС зазнала істотних трансформацій. За даними Євростату, у грудні 2023 р. річні темпи інфляції в окремих державах-членах сягали критичних значень: Чехія – 7,6%, Румунія – 7,0%, Польща – 6,2%, Словаччина – 6,6%, що ставить під сумнів стійкість макрофінансової стабільності [1].

У Спеціальному звіті №22/2023 «Offshore renewable energy in the EU» зазначається, що критично важливі сировинні матеріали майже повністю постачаються з Китаю, який відіграє ключову роль у виробництві постійних магнітів [2]. Це свідчить про значну залежність ЄС від імпорту ресурсів, що створює ризики для ресурсної та технологічної безпеки регіону. У зв'язку з цим виникає потреба у здійсненні довгострокового сценарного прогнозування економічної безпеки країн ЄС на період 2025–2035 рр., з урахуванням нових викликів: геополітичної нестабільності, зміни клімату, цифрового переходу та трансформації глобальних ланцюгів постачання.

Аналіз результатів опитування з Global Risks Report 2024 засвідчує, що у довгостроковій перспективі (2024–2035 рр.) експерти найбільше занепокоєні такими факторами, як екстремальні погодні явища (66%), дезінформація, згенерована штучним інтелектом (53%) та соціально-політична поляризація (46%). Хоча ці ризики формально не належать до класичних економічних загроз, вони

безпосередньо впливають на економічну стабільність через руйнування довіри до інституцій, зростання протестних настроїв і порушення ринкової рівноваги (рис. 1).

Рис. 1. Рейтинг глобальних ризиків в світі, станом на 2024 р. за WEF

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Аналіз результатів опитування з Global Risks Report 2024 засвідчує, що у довгостроковій перспективі (2024–2035 рр.) експерти світу найбільше занепокоєні такими факторами, як екстремальні погодні явища (66%), дезінформація, згенерована штучним

інтелектом (53%), а також соціально-політична поляризація (46%). Хоча ці ризики формально не відносяться до класичних економічних загроз, вони безпосередньо впливають на економічну стабільність – через руйнування довіри до інституцій, зростання протестних настроїв і переривання функціонування ринкових механізмів. Особливе занепокоєння викликає криза вартості життя (42%) у поєднанні з кіберзагрозами (39%) та очікуванням економічного спаду (33%), що формують трикутник уразливості для країн Європейського Союзу. Попри те, що економічні ризики (зокрема, боргова криза, дефіцит трудових ресурсів, інституційна вразливість) були оцінені респондентами нижче за рівнем терміновості, вони становлять найбільш структурну та довготривалу загрозу. У середньо- та довгостроковій перспективі саме вони формуватимуть базис для прояву вторинних ризиків – соціальних, політичних, технологічних.

Аналітична таблиця 1, подана нижче, структурує найбільш актуальні виклики економічній безпеці ЄС на 2025–2035 рр., ґрунтуючись на даних Global Risks Report 2024 (WEF), звітах Євростату, Європейської рахункової палати, а також на системному аналізі макроекономічних та геоекономічних трендів. Вона охоплює як традиційні економічні загрози (інфляція, борг, безробіття), так і сучасні виклики – технологічні, кліматичні та кіберризики. Структуризація за такими критеріями, як джерело загрози, її можливі наслідки та рекомендовані політики реагування, дозволяє інтегрувати таблицю у прогностичні та стратегічні розділи дослідження.

Таблиця 1

Домінуючі виклики економічній безпеці ЄС на 2025–2035 рр.

Категорія загрози	**Конкретна загроза / опис**	**Можливі наслідки для ЄС**	**Рекомендовані дії / політики**
1	2	3	4
Макро-фінансова нестабільність	Стійкий інфляційний тиск, коливання цін, девальвація	Соціальні протести, падіння споживчої довіри,	Моніторинг інфляції, єдина податкова політика,

	валют вразливих країн ЄС	фіскальні дефіцити	підтримка вразливих груп
Кібербезпека та цифрові ризики	Кібератаки на енергетичні, фінансові, логістичні системи; дезінформація штучного інтелекту	Порушення критичних функцій, втрати мільярдного масштабу, підрив безпеки	Інвестиції в кібербезпеку, регулювання штучного інтелекту, інформаційна гігієна
Ресурсна вразливість	Залежність від Китаю та РФ у постачанні рідкоземельних металів, магнітів, напів-провідників	Залежність від нестабільних партнерів, промисловий параліч	Диверсифікація постачань, внутрішній видобуток, стратегічні запаси
Глобальні ланцюги постачання	Ризик зупинки поставок продовольства, медикаментів, мікрочипів через кризи або війни	Порушення виробничих циклів, зростання цін, зниження стратегічних резервів	Локалізація критичного виробництва, зменшення зовнішньої залежності
Кліматична трансформація	Аномальні погодні явища, збої в агросекторі, необхідність кліматичної адаптації	Зниження продовольчої та енергетичної безпеки, кліматичні міграції	Інвестування в адаптацію, ESG-фінансування, страхування ризиків
Економічний спад	Системне зниження економічної активності, уповільнення інвестицій	Погіршення бізнес-клімату, масове безробіття, політична нестабільність	Фонди стабілізації, підтримка інноваційного підприємництва

Криза державного боргу	Зростання витрат на обслуговування боргу, ризик дефолтів, скорочення соціальних видатків	Посилення навантаження на держбюджети, зростання боргових ризиків	Фіскальні правила ЄС, реструктуризація боргів, прозора звітність
Безробіття та дефіцит трудових ресурсів	Вивільнення кадрів через автоматизацію + старіння населення + міграція	Зниження продуктивності, навантаження на пенсійну систему, дефіцит кадрів	Освітня реформа, імміграційна політика, стимулювання зайнятості
Технологічна вразливість	Наслідки неконтро-льованого впровадження штучного інтелекту, концентрація технологічної влади	Технологічна нерівність, втрати довіри до держав і ринків	Розробка етичних стандартів штучного інтелекту, підтримка цифрового суверенітету
Геоекономічна конфронтація	Поляризація торгівлі, санкції, втрата стратегічної автономії	Торгова ізоляція, втрата доступу до критичних ресурсів	Стратегія open-autonomy, посилення внутрішнього ринку

Джерело: власна розробка автора

Аналіз сучасного ландшафту глобальних ризиків свідчить про поступове зміщення акцентів у сфері економічної безпеки: від суто фінансових викликів до системних, комплексних загроз, пов'язаних із технологічною трансформацією, кліматичною нестабільністю, соціальною поляризацією та геоекономічною конфронтацією. Для країн Європейського Союзу найбільшу небезпеку становить саме синергія міжпов'язаних ризиків, коли локальні кризи (інфляція,

збої в постачанні, кібератаки) посилюють системні вразливості (боргове навантаження, втрата стратегічної автономії, кадровий дефіцит). Таким чином, економічна безпека країн ЄС у наступні 10 років буде спрямована, в першу чергу, на підвищення стійкості до системних криз, зумовлених кліматичними шоками, технологічними викликами та геоекономічною фрагментацією. Пріоритетними напрямами стануть: диверсифікація джерел стратегічних ресурсів, зміцнення цифрової та кіберінфраструктури, скорочення боргового навантаження, а також інвестування в людський капітал та інновації. У фокусі залишатиметься розвиток адаптивних фінансово-економічних механізмів, здатних реагувати на багатовекторні ризики в умовах невизначеності та багатополярного світу.

Список використаної літератури:

1. Eurostat. December 2023. Annual inflation up to 2.9% in the euro area. Up to 3.4% in the EU. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/18343103/2-17012024-AP-EN.pdf/9d885442-f323-cdde-e149-17ed99a63a6f?utm_source=chatgpt.com
2. Eca. Europa. Special report 22/2023: Offshore renewable energy in the EU – Ambitious plans for growth but sustainability remains a challenge 18/09/2023. URL: https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2023-22&utm_source=chatgpt.com
3. WEF. The Global Risks Report 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf?_gl=1*1p4bh9k*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjwg-24BhB_EiwA1ZOx8iPje_5qTPltkU2jmX9eF5AYFzaesYt0KH7Bw5om_AsTH5v47ubWyBoCeUwQAvD_BwE

Чередніченко Віталій Вікторович
аспірант Інституту економіки і права,
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-17

БІЗНЕС-КЛІМАТ ТА УМОВИ ВЕДЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Ведення малого підприємництва хлібопекарської промисловості в Україні під час воєнного стану відбувається перш за все за умов впливу безпекових ризиків, складною фінансово-економічною ситуацією та кадровою нестачею. Водночас профіль суб'єктів характеризується потенціалом значної гнучкості і здатності адаптуватися до нових реалій досить швидко. Наразі бізнес-модель малого підприємництва хлібопекарської промисловості траснформовано відповідно до належності суб'єкта певній теориторіальній зони небезпеки. Відповідно і вимоги малого підприємництва до змін бізнес-клімату різних територій України різняться. Розглянемо особливості бізнес-клімату ведення малого підприємництва хлібопекарської промисловості України в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1

Бізнес-клімат та умови ведення малого підприємництва хлібопекарської промисловості в Україні в умовах воєнного стану

Сектор	Характеристика
Нестабільність економічного середовища	Через війну економіка країни зазнає значних фінансово-економічних потрясінь, що призводить до зростання інфляції, цін, відтоку інвестування, скорочення виробництва, нестачі кадрів. Це ускладнює планування витрат, оцінку ризиків. Суб'єкти функціонують в умовах жорсткої нестачі фінансування, обмеженості ресурсів, високих цін, кадровому дефіциті. Показники розвитку харчової промисловості суттєво скорочуються.

Зміна попиту	У наслідок зниження доходів населення та втрати робочих місць багато споживачів скоротили свої витрати, купівельна спроможність населення впала, що негативно впливає на попит хлібобулочних виробів. Зміна структури попиту на хлібобулочні вироби з одного боку значно зростає, проте на недорогу продукцію. Це створює можливості для малого бізнесу, який здатен адаптуватись під різні вимоги споживачів, забезпечуючи швидко різні потреби. Втім, швидке реагування на попит потребує додаткового фінансування та ресурсного забезпечення.
Нові можливості	Наразі є можливість для переналаштування бізнесу під новий запит споживача, вихід на новий сегмент ринку із затребуваною продукцією. Також, можна стати елементом ланцюга постачання різних соціально-гуманітарних проектів. Що, загалом, підвищить довіру споживачів, сприятиме розвитку репутації.
Фінансові труднощі та доступ до ресурсів	Через війну значна частина малого бізнесу знизила свої доходи або взагалі призупинила діяльність. Наявна значна обмеженість у кредитуванні та інвестуванні, особливо для малого бізнесу, який не має великих фінансових резервів. Незважаючи на державну підтримку бізнесу за допомогою пільгових кредитних програм та грантів, ризики залишаються надто високими, тому банки обмежують видання доступних кредитів “5-7-9” у прифронтових містах. Доречним було б впровадження компенсування додаткових ризиків банкам державою.
Вплив на логістику та інфра-структуру	Бойові дії призвели до значного руйнування транс-портної, енергетичної та логістичної інфраструктури, що зумовило ускладнення доставки товарів, сировини. Потужна руйнація та ризики обстрілів безпосередньо вплинула на роботу багатьох міні-пекарень. Перевезення вантажів через прифронтові території або зони бойових дій стали ризикованими, що підвищує витрати на логістику та затримує поставки. Релокація, як варіант збереження бізнесу, супроводжується значними проблемами з переналаштуванням бізнес-процесів на нових місцях.
Зміни у робочій силі	Через мобілізацію значна кількість працівників була залучена до служби у Збройних Силах України, а також через переміщення працівників в інші регіони або за

	кордон призвело до дефіциту робочої сили в багатьох галузях, в тому числі і в пекарській. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб створює нові можливості для залучення робочої сили, але також потребує адаптації бізнесу до роботи в нових регіонах. Крім того, значна частина бізнесу змушені були скоротити персонал через зменшення обсягів діяльності.
Цифровізація	Розвиток онлайн-продажів став важливим та безпечним в умовах війни інструментом для збереження бізнесу. Подальша цифровізація пекарських бізнес-моделей розширює можливості реалізації продукції, популяризації харчових трендів. Втім, розробка власних додатків чи веб-сайтів вимагає додаткового фінансування. Альтернативою залишаються соціальні мережі. Проте, в окремих регіонах, де ведуться бойові дії або зруйнована інфраструктура, також через постійні блекаути доступ до інтернету та зв'язку обмежений, що ускладнює роботу.
Ризики для бізнесу	Присутні постійні загрози руйнування бізнесу через бойові дії, зокрема через обстріли, бомбардування або окупацію. Практично нереалістично прогнозувати чи будувати довгострокові перспективи через непередбачуваність розвитку війни та її впливу на економіку.
Психологічний аспект	Власники і працівники бізнесів постійно перебувають у стресовій ситуації через військові дії, що негативно впливає на продуктивність, мотивацію та ефективність роботи.
Податкові заходи	Податкове навантаження для малого підприємництва вже зросло на тлі прийняття положень щодо реформування спрощеної системи оподаткування у напрямах наближення її до загальної за розмірами ставок та обов'язкового ведення обліку. Намір надати доступ податківцям до банківської таємниці обгрунтовано необхідністю підвищення аналітичних результатів податківців.
Міжнародна допомога та підтримка	Український бізнес отримує фінансову та технічну підтримку від міжнародних організацій, що дозволяє підприємствам виживати та відновлюватися.

Ведення малого підприємництва хлібопекарської промисловості під час воєнного стану вимагає значної гнучкості, здатності швидко

адаптуватися до нових умов і ефективно використовувати наявні ресурси. Водночас підтримка з боку держави та міжнародної спільноти, інновації та цифровізація могли б значно полегшити ведення бізнесу та допомогти підприємствам виживати в складних умовах. Наразі Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року створює основи для підтримки підприємців, проте, для суб'єктів хлібопекарської промисловості все ще є проблеми та бар'єри, які ускладнюють їх виживання та розвиток.

Вдосконалення бізнес-клімату та умов ведення бізнесу для суб'єктів хлібопекарської промисловості є важливим етапом їх відновлення та розвитку. Як мінімум полегшення доступу до фінансування сприятиме спрощенню відкриття нового бізнесу, релокації, модернізації, і загалом, стабільності розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Шибаєва Наталія Володимирівна
доктор економічних наук,
доцент кафедри глобальної економіки;

Зарітов Дмитро Олександрович
здобувач РВО бакалавр,
Державний біотехнологічний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-18

ФУНКЦІЇ ФЕРМЕРСТВА У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФЕРМЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Термін ферма має іншомовне походження, з латині (firmus) перекладається «міцний, стійкий, непохитний, постійний (наділ землі)», отже фермерство як вид економічної діяльності пов'язано із сільським господарством. Фермерство у широкому розумінні виникло у первісному суспільстві у процесі неолітичної революції, коли людство перейшло від привласнюючого до відтворюючого господарства і основними галузями економіки стали землеробство, скотарство.

Фермерство у сучасному розумінні означає вирощування сільськогосподарських культур і утримання тварин для отримання їжі та сировини. Фермерство є значною частиною сільського господарства, фермери мають вирішальне значення для суспільства, вони забезпечують його продовольством, роблять внесок у ВВП, зберігають стабільність суспільства і традиційний спосіб життя. Основні функції фермерства і фермерів, які відображають їх значення для суспільства, представлено у таблиці 1.

Систематизація функцій фермерства у сучасному суспільстві підтверджує, що значення цієї діяльності не тільки не зменшується, але й набуває нових рис, зокрема йдеться про участь у протистоянні негативним кліматичним змінам, впровадження сталих практик сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 1

Значення фермерства у сучасному суспільстві

Основні функції фермерства				
Продовольча безпека	**Внесок в економіку**	**Соціальний розвиток**	**Екологічна стійкість**	**Культурна**
постачання продовольства, необхідного для існування людства	створення частини ВВП країни	забезпечення засобами до існування людей у сільській місцевості	відповідальність за стале управління землею та навколишнім середовищем	збереження традицій і практики землеробства, що вкорінені в культурах багатьох народів, збереження культурної спадщини та передача знань майбутнім поколінням
стійкі методи ведення сільського господарства	забезпечення робочих місць	підтримка сім'ї та громади, через надання роботи, доходу і доступу до ресурсів	допомога у зменшенні забруднення, збереженні біорізноманіття шляхом сталих методів ведення сільського господарства	
забезпечення харчового різноманіття (від зерна та овочів до фруктів і м'яса)	стимулювання економічного розвитку громад		протистояння кліматичним змінам шляхом впровадження методів, які можуть допомогти поглинати вуглець і скорочувати викиди парникових газів	
	збільшення обсягів міжнародної торгівлі шляхом експорту с.-г. продукції			

Фермерство також можна розглядати у вузькому розуміння як одну з форм підприємницької діяльності в аграрному секторі. В Україні фермерська діяльність отримала юридичне підґрунтя у 1991 році коли набув чинності Закон України «Про селянське (фермерське господарство» [1]. Згодом був прийнятий інший Закон України «Про фермерське господарство», який є чинним і наразі [2].

Якщо у 1991 році фермерських господарств було 82 [3], то на 1 січня 2024 року кількість зареєстрованих фермерських господарств становила понад 50000 (50126), з яких статистично активними були 19665 одиниць (без урахування тимчасово окупованих територій) [4].

Перші фермерські господарства було утворено у Львівській області, на яку у 1991 р. припадало близько 44% від усієї кількості цієї форми підприємництва. Наразі географію розташування фермерських господарств суттєво розширено: вони існують в усіх регіонах України.

Аналіз Закону України «Про фермерське господарство» дозволяє визначити основні ознаки фермерського господарства. Згідно законодавства України, фермерське господарство представляє собою форму підприємницької діяльності громадян, які мають бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування. Фермерське господарство може створювати як одна особа, так і декілька громадян, які є членами однієї родини. Фермерське господарство повинно мати державну реєстрацію як юридична особа або як фізична особа-підприємець. Фермерське господарство діє на основі статуту для юридичної особи і на основі договору (декларації) про створення фермерського господарства для господарства без статусу юридичної особи. Фермерське господарство, зареєстроване як юридична особа, може мати статус сімейного фермерського господарства, якщо у підприємницькій діяльності використовується праця членів такого господарства, якими є виключно члени однієї сім'ї. Фермерське господарство без статусу юридичної особи організовується на основі діяльності фізичної особи-підприємця і має статус сімейного фермерського господарства, за умови

використання праці членів такого господарства, якими є виключно фізична особа-підприємець та члени сім'ї. Головою сімейного фермерського господарства може бути лише член відповідної сім'ї. Використання найманої праці сімейним фермерським господарством можливо тільки для сезонних та окремих робіт [2].

Фермерські господарства займаються як рослинництвом, так і тваринництвом. Але невеликим фермерським господарствам складно витримувати конкуренцію із великими виробниками. Окрім ринкової конкуренції, фермери стикаються із викликами, пов'язаними із кліматичними змінами. Великий негативний вплив на фермерські господарства спричинили бойові дії. Невипадково з понад 50000 зареєстрованих фермерських господарств, активними виявилися тільки 19000.

Тому система державної підтримки фермерських господарств є дуже важливою. Держава надає фінансову підтримку в обсязі коштів, визначених у державному бюджеті за наступними напрямами:

1. Компенсація частини витрат, що виникли в результаті отримання дорадчих послуг.
2. Фінансова підтримка нових фермерських господарств для отримання сільськогосподарських дорадчих послуг.
3. Бюджетна субсидія на 1 га оброблюваних угідь для новостворених господарств.
4. Спеціальна бюджетна дотація за утримання корів, якщо у господарстві є п'ять і більше корів, які ідентифіковані і зареєстровані згідно із законодавством.
5. Фінансова підтримка для здійснення виробничої діяльності та диверсифікації виробництва.
6. Фінансова підтримка сімейних фермерських господарств без набуття статусу юридичної особи для купівлі сільськогосподарських земель.

Отже, фермерські господарства становлять невід'ємну складову аграрного сектора української економіки. За словами Говарда Баффета «Є різні погляди на те, як Україна виглядатиме в майбутньому … я дуже твердо переконаний,…. Найкращий шлях вперед – підтримати навіть найменших фермерів» [5].

Список використаної літератури:

1. Закон України «Про селянське (фермерське господарство» № 2009-XII від 20 грудня 1991 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2009-12#Text

2. Закон України «Про фермерське господарство» № 973-IV 19 червня 2003 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text

3. Томич І. Українське фермерство: 25 років становлення. URL: https://www.golos.com.ua/article/261049

4. Аналіз регуляторного впливу проекту наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження форми типового бізнес-плану створення та функціонування фермерського господарства (особистого селянського господарства)». URL: https://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/1028-1.pdf

5. Говард Баффет: Найкращий шлях вперед — підтримати навіть найменших фермерів. URL: https://kurkul.com/interview/1443-govard-baffet-naykraschiy-shlyah-vpered--pidtrimati-navit-naymenshih-fermeriv

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Русавська Валентина Андріївна
кандидат історичних наук, професор,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2741-6597

Наталушко Юлія Сергіївна
бакалавр,
ПВНЗ «Київський університет культури», м. Київ

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-19

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ресторанний бізнес є однією з найбільш швидко зростаючих та динамічних галузей, як в Україні, так і на міжнародному рівні. Специфіка цієї сфери вимагає постійного вивчення та адаптації до нових принципів управління, що дозволяє ефективно реагувати на швидкі зміни та виклики, які виникають на ринку та більш точно оцінити специфіку функціонування ресторанного сектору, виявити основні виклики та визначити його перспективи розвитку.

Функціонування ресторанного бізнесу базується на взаємопов'язаних принципах, які визначають його концепцію та впливають на управлінські рішення. Принципи діяльності закладів можна поділити на економічні (рентабельність, ефективність ресурсів, оптимізація витрат), організаційно-управлінські (системність, гнучкість, плановість), маркетингові (клієнтоорієнтованість, унікальність пропозицій), соціальні (відповідальність, культурна значущість) та інноваційно-технологічні (інновації, автоматизація). Комплексне застосування цих принципів забезпечує ефективне

функціонування і сталий розвиток підприємств ресторанного бізнесу [1, с. 21].

Таблиця 1

Основні принципи функціонування ресторанного бізнесу

Основні принципи	Характеристика
Економічні	Рентабельність, ефективність ресурсів, оптимізація витрат
Організаційно-управлінські	Системність, гнучкість, плановість
Маркетингові	Клієнтоорієнтованість, унікальність пропозицій
Соціальні	Відповідальність, культурна значущість
Інноваційно-технологічні	Інновації, автоматизація

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [1]

В умовах глобалізації та інноваційних змін, що відбуваються в економіці, формується цілісне уявлення про роль бізнесу в сучасному суспільстві.

Актуалізується принцип клієнтоорієнтованості, що є ключовим для формування конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу. Принцип клієнтоорієнтованості означає орієнтацію всіх бізнес-процесів на задоволення потреб споживачів і формування позитивного гастрономічного досвіду, що сприяє довгостроковим взаємовідносинам. Для ефективної реалізації клієнтоорієнтованого підходу важливо впроваджувати CRM-системи, проводити маркетингові дослідження, використовувати персоналізоване обслуговування та програми лояльності, а також активно застосовувати зворотний зв'язок для удосконалення діяльності [2].

Принцип інноваційності є двигуном розвитку ресторанного бізнесу в умовах швидких змін. Інноваційні підходи охоплюють різні аспекти діяльності, такі як продуктові інновації (нові страви, молекулярна гастрономія), технологічні інновації (автоматизовані системи, енергоефективне обладнання), організаційні інновації (нові формати обслуговування, інноваційні моделі управління) та маркетингові інновації (цифровий маркетинг, персоналізовані

комунікації). Інновації допомагають підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у споживчому попиті [3].

Глобалізація, технологічні інновації, зміни споживчих вподобань та соціально-економічні трансформації визначають нові тенденції розвитку ресторанного бізнесу та формують, відповідно, нові принципи.

Принцип соціальної відповідальності стає важливим аспектом ресторанного бізнесу в умовах глобального сталого розвитку. Соціально відповідальний підхід включає забезпечення якості та безпеки продукції, екологічну відповідальність (зменшення відходів, використання екологічної упаковки), соціальні ініціативи (благодійність, підтримка місцевих громад), а також відповідальні практики управління персоналом (справедлива оплата, професійний розвиток). Впровадження соціальної відповідальності зміцнює імідж закладу, підвищує лояльність споживачів і конкурентоспроможність.

Таблиця 2

Соціальна відповідальність та сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу

Напрями	Ключові елементи
Соціальна відповідальність	Якість та безпека продукції Екологічна відповідальність (зменшення відходів, екоупаковка) Соціальні ініціативи (благодійність, підтримка громад) Відповідальне управління персоналом (справедлива оплата, розвиток)
Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація виробництва Штучний інтелект і big data Мобільні додатки для замовлень і доставки
Персоналізація гастрономічного досвіду	Індивідуальні пропозиції на основі аналізу вподобань Рекомендації клієнтам
Концептуальні заклади	Унікальні теми та атмосфера Акцент на локальні продукти і традиції
Екологізація діяльності	Зменшення відходів Енергоефективні технології

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [2]

Аналіз світових та вітчизняних трендів вказує на кілька ключових напрямків трансформації галузі. Серед них цифровізація бізнес-процесів – автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту та великих даних для аналізу споживчих звичок, а також застосування мобільних додатків для замовлень і доставки.

Іншим важливим напрямом є персоналізація гастрономічного досвіду: створення індивідуальних пропозицій та рекомендацій на основі аналізу споживацьких уподобань. Також розвиваються концептуальні заклади з унікальними темами та атмосферою, а також популяризуються локальні продукти і традиції. Екологізація діяльності, яка включає зменшення відходів і використання енергоефективних технологій, також є важливою частиною сучасних тенденцій.

Список використаної літератури:

1. Зайченко К. С., Шацков В. В. Аналіз основних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2018. № 3 (5). С. 20–27.

2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид, доп. і перероб. Київ : Кондор. 2020. 396 с.

3. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 2(72). С. 93–102. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72 (дата звернення: 03.04.2025).

НАПРЯМ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Черба Віта Миколаївна
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри соціального забезпечення та податкової політики;

Ткаченко Юлія Олександрівна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Університет митної справи та фінансів

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-20

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНТЕГРАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ НА РИНКУ ПРАЦІ

Інтеграція осіб з інвалідністю на ринок праці наразі є одним із ключових завдань сучасної соціальної політики, адже цей процес вимагає не лише нормативно-правового забезпечення, а й ефективного соціального менеджменту, здатного координувати взаємодію між державними структурами, роботодавцями та самими людьми з інвалідністю.

Незважаючи на формальне існування квот на працевлаштування осіб з інвалідністю, проте рівень фактичної зайнятості залишається критично низьким. Станом на початок 2024 року лише 17,4 % (448, 2 тис. осіб) осіб з інвалідністю в Україні мали офіційну роботу, тим самим понад 80% залишаються поза економічним життям країни. Такий рівень працевлаштування значно нижчий за середній по Європейському Союзу, де працюють 50 – 55% осіб з інвалідністю [1]. Проблеми інтеграції зумовлені низкою факторів, серед яких: стереотипне сприйняття, недоступність робочих місць, брак професійної реабілітації, адаптоване навчання, а також нерозвинені механізми підтримки роботодавців. Розглянемо проблеми при працевлаштуванні через наявність інвалідності на рис. 1.

Рис. 1. Проблеми інтеграції осіб з інвалідністю на ринок праці, %

Джерело: побудовано авторами за даними [2]

Успішна інтеграція осіб з інвалідністю в економічне життя суспільства неможлива без ефективного соціального менеджменту – системи управлінських дій, спрямованих на формування сприятливого середовища для працевлаштування, соціальної адаптації та реалізації трудового потенціалу цієї категорії громадян. Соціальний менеджмент виступає посередником між державними політиками, можливостями бізнесу та потребами самих осіб з інвалідністю.

По-перше, важливою функцією соціального менеджменту є координація між різними суб'єктами процесу – органами влади, службами зайнятості, навчальними закладами, неурядовими організаціями та роботодавцями. Така міжсекторальна взаємодія дозволяє комплексно підходити до вирішення проблем працевлаштування: не лише надавати вакансії, а й забезпечувати підготовку кадрів, консультування, юридичну підтримку, психологічну допомогу, адаптацію до нового середовища.

По-друге, соціальний менеджмент повинен формувати інклюзивну корпоративну культуру, що означає підтримку роботодавців в реалізації програм соціальної відповідальності, просвітницькі кампанії щодо подолання стереотипів, навчання керівників та HR-менеджерів принципам інклюзії. Зокрема, важливо стимулювати бізнес створювати безбар'єрні умови праці – як фізично (адаптовані приміщення), так і організаційно (гнучкі графіки, віддалена робота, супровід на робочому місці).

По-третє, необхідною складовою є персоніфікована робота з особами з інвалідністю, яка передбачає не лише надання доступу до інформації про вакансії, а й розвиток їхніх професійних компетенцій, мотивації та впевненості у власних силах. Ефективний соціальний менеджмент сприяє формуванню індивідуальних кар'єрних траєкторій, супроводжує процес адаптації на робочому місці та підтримує подальший професійний розвиток. Крім того, важливим інструментом соціального менеджменту є моніторинг і оцінювання ефективності програм працевлаштування. Виявлення бар'єрів, аналіз результатів квотування, участь у формуванні політик і механізмів фінансового стимулювання – все це дозволяє коригувати заходи відповідно до реальних потреб і досягати кращих результатів.

Таким чином, роль соціального менеджменту полягає не лише в організаційно-координуючій функції, а й є рушієм інклюзивних змін у суспільстві, спрямованих на забезпечення рівного доступу до праці для всіх громадян, незалежно від фізичних чи ментальних особливостей. Без його активного залучення механізми державної політики часто залишаються формальними й не досягають бажаного ефекту.

Список використаної літератури:

1. Конфедерація роботодавців України. Найбільше людей з інвалідністю зареєстровано у Львівській області, а найбільше працюють – у Києві. URL: https://employers.org.ua/news/id2642

2. Економічна правда. Працює кожен шостий. Чому людям з інвалідністю складно знайти роботу. URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/08/12/717804/

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Белемець Сергій Костянтинович
аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-21

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ КРЕДИТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України та поглиблення інтеграційних процесів у світову економіку надзвичайно актуальним постає питання оптимізації фінансових інструментів підтримки сільськогосподарських виробників, зокрема через удосконалення моделей кредитування. Ефективне функціонування механізмів агрокредитування є запорукою сталого розвитку сільських територій, підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу та забезпечення продовольчої безпеки держави. У зв'язку з цим виникає необхідність системного переосмислення існуючих кредитно-фінансових підходів, їх адаптації до сучасних ризиків, інституційних змін та викликів, пов'язаних із цифровізацією, екологічною орієнтацією виробництва та змінами у регуляторному середовищі [2, с. 197].

Сучасні моделі агрокредитування в Україні характеризуються складною багаторівневою структурою фінансового забезпечення аграрного виробництва в умовах фрагментованості інституційного середовища та дефіциту довгострокових ресурсів. Комерційні банки, залишаючись основними кредиторами агросектору, обмежують доступ до фінансування для малого та середнього бізнесу через високі ризики, нестачу ліквідного забезпечення і сезонні коливання, що спричиняє переважання короткострокових кредитів із високими ставками й стримує інноваційний розвиток. Державна підтримка у

вигляді компенсації відсотків і гарантійних механізмів має обмежений вплив через несистемність підходів та недостатнє фінансування. Перспективним напрямом є посилення участі міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, МФК, ФАО), однак ефективність їх програм залежить від здатності української банківської системи інтегрувати ці ініціативи з урахуванням національного регуляторного середовища [1].

У контексті функціонування аграрного сектору як високоризикової галузі економіки, доступ аграрних підприємств до кредитних ресурсів детермінується сукупністю системних обмежень, серед яких домінують асиметрія інформації між кредитором і позичальником, недостатня фінансова прозорість підприємств та низький рівень формалізації обліку. Визначальними бар'єрами залишаються обмежена платоспроможність агровиробників, відсутність позитивної кредитної історії, а також обмежене коло активів, придатних до заставного забезпечення, що, у поєднанні з циклічною та сезонною природою аграрного виробництва, знижує інвестиційну привабливість галузі в очах комерційного банківського сектору. Ризикова модель поведінки кредиторів обумовлює підвищену вартість позикових ресурсів, а також звуження спектру фінансових інструментів, адаптованих до специфіки аграрного циклу, що вимагає розробки альтернативних підходів до оцінювання кредитоспроможності та диверсифікації джерел фінансування [4, с. 48].

Перспективи впровадження інноваційних та цифрових фінансових технологій в агрокредитуванні відображають еволюцію механізмів фінансового посередництва в напрямі децентралізації, прозорості та адаптивності до специфічних потреб аграрного сектору. Серед ключових технологічних векторів трансформації слід виокремити:

Агрофінтех-платформи, які забезпечують інтеграцію алгоритмічного кредитного скорингу, штучного інтелекту та Big Data для підвищення точності оцінювання платоспроможності аграрних позичальників, а також оптимізації процедур доступу до фінансових послуг у віддалених регіонах.

Блокчейн-технології, що створюють децентралізовану інфраструктуру обліку фінансових операцій, гарантують незмінність і

прозорість записів, знижують ризики фальсифікацій та сприяють посиленню довіри між кредиторами й агровиробниками.

Смарт-контракти, які дозволяють автоматизувати виконання умов кредитних угод на основі наперед визначених параметрів, забезпечуючи самостійне нарахування відсотків, контроль за цільовим використанням коштів та ініціювання процедур стягнення при порушеннях умов договору.

Цифрові системи моніторингу агровиробництва, що поєднують супутникові дані, інтернет речей (IoT) та геоінформаційні технології для безперервного контролю за виробничими циклами, що, у свою чергу, дає змогу кредиторам оперативно оцінювати ризики й ухвалювати рішення в режимі реального часу [3, с. 21].

Отже, узагальнюючи результати аналізу сучасних тенденцій агрокредитування в Україні, можна констатувати необхідність трансформації існуючих фінансових механізмів у напрямі їх адаптації до структурних змін аграрного сектору, викликів цифровізації, екологізації виробництва та глобальних інтеграційних процесів. Оптимізація моделей кредитування має ґрунтуватися на поєднанні інституційного зміцнення національної банківської системи, розширенні державної та міжнародної підтримки, а також активному впровадженні фінансових інновацій, зокрема агрофінтех-рішень, блокчейн-технологій і смарт-контрактів. Такі підходи здатні забезпечити прозорість, ефективність і доступність фінансових ресурсів для агровиробників, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу, сталого розвитку сільських територій і забезпечення продовольчої безпеки держави.

Список використаної літератури:

1. Білоченко А. М. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3

2. Лупенко Ю. О. Банківське кредитування аграрного сектора економіки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2019. № 16. С. 196–207.

3. Чигрин О. Ю., Івахненко О. Банківське кредитування аграрного сектора економіки України. *Галицький економічний вісник.* 2020. Т. 64. № 3. С. 14–24.

4. Rozhko O. D., Marenych T. H., Onegina V. M., Belyayeva L. A., Maliy O. G. Банківські кредити у фінансовому забезпеченні сільськогосподарських підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4 (31). С. 41–51. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190787

Галустян Роберт Олексійович
доктор філософії,
молодший науковий співробітник
відділу грошово-кредитних відносин,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-22

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РЕГУЛЮВАННІ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ БАНКІВ

Сучасний банківський сектор знаходиться під постійним впливом глобальних економічних викликів, серед яких одним із найважливіших є кредитний ризик. Кредитний ризик виникає через ймовірність того, що позичальник не зможе виконати свої зобов'язання, що призводить до суттєвих фінансових втрат і, в окремих випадках, до системних криз. У цьому контексті роль міжнародних фінансових організацій (МФО) набуває особливого значення, оскільки саме вони розробляють та впроваджують стандарти, які дозволяють банкам ефективно управляти ризиками.

Регулювання кредитного ризику вимагає глибокого розуміння природи цього феномену. Важливість ефективного управління кредитним ризиком підкріплюється низкою досліджень, що свідчать про прямий зв'язок між високим рівнем ризиків та можливістю виникнення системних криз. Міжнародні фінансові організації (МФО), такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк (СБ), Банк міжнародних розрахунків (БМР) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), розробляють стандарти, спрямовані на покращення управління кредитним ризиком. Ці стандарти, зокрема, Базельські угоди (I, II, III), задають мінімальні вимоги до капіталу банків та передбачають впровадження механізмів стрес-тестування, що дозволяють банкам виявляти та коригувати потенційні ризики [1].

Одним із ключових гравців у цій сфері є МВФ, який надає фінансову допомогу країнам та проводить макроекономічний аналіз, що дозволяє оцінювати кредитні ризики та впроваджувати передові

технології управління, включаючи системи раннього попередження та реструктуризації проблемних кредитів [2]. Під егідою БМР, Базельський комітет розробляє глобальні регуляторні стандарти, зокрема Базельські угоди, які встановлюють мінімальні вимоги до капіталу та впровадження механізмів стрес-тестування для оцінки стійкості банків.

Світовий банк та ЄБРР активно фінансують програми зміцнення капіталу та підтримують сучасні методи аналізу кредитоспроможності, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню стабільності фінансових систем, особливо в країнах з перехідною економікою [3; 4].

Український банківський сектор зазнав значних змін після банківської кризи 2014–2015 рр. Національний банк України (НБУ) активно імплементує рекомендації МФО для підвищення стійкості національної системи. Зокрема, НБУ запровадив стандарти ліквідності, такі як LCR (коефіцієнт покриття ліквідністю) та NSFR (коефіцієнт чистого стабільного фінансування), що дозволяють банкам ефективно управляти кредитним ризиком [5].

Регулярні стрес-тести, проведені НБУ, допомагають ідентифікувати потенційні проблемні активи та забезпечують своєчасну реакцію на кризові явища. Ці заходи сприяють підвищенню якості кредитних портфелів банків та забезпечують їхню довгострокову стійкість.

Застосування міжнародних стандартів дозволяє забезпечити більш точну оцінку кредитного ризику, знизити можливості для системних збоїв та посилити фінансову стабільність. Аналітичний підхід до оцінки кредитних портфелів, що базується на стрес-тестуванні, дозволяє виявляти слабкі місця ще на ранніх стадіях і впроваджувати заходи щодо їх усунення, тоді як синтетичний підхід полягає у злитті передового міжнародного досвіду з локальними реаліями, що дозволяє адаптувати універсальні стандарти до специфіки національного ринку. Наприклад, впровадження стрес-тестування у банках України сприяло зниженню рівня проблемних активів, що свідчить про ефективність інтеграції міжнародних практик у національне регулювання.

Ключовим аспектом є також використання новітніх технологій, зокрема, алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних. Ці технології дозволяють не лише прогнозувати дефолти позичальників, але й виявляти кореляції між різними фінансовими показниками, що традиційними методами виявити складно. Таким чином, застосування сучасних аналітичних інструментів створює можливості для більш глибокого розуміння механізмів формування кредитного ризику, що в свою чергу допомагає розробити більш ефективні заходи для його мінімізації.

Враховуючи глобальний характер фінансових ринків, інтеграція національних банківських систем із міжнародними стандартами є пріоритетним завданням для більшості країн. Наприклад, адаптація Базельських стандартів в Україні вже дала позитивні результати: підвищення вимог до капіталізації та впровадження систем раннього попередження сприяли зниженню ризиків і забезпечили стабільність банківського сектора. Проте, для подальшого розвитку необхідно посилити співпрацю між державними регуляторами та МФО, а також інвестувати в інноваційні технології аналізу даних.

З метою подальшого вдосконалення системи управління кредитним ризиком є необхідність у посиленні вимог до забезпечення відкритості інформації про кредитні портфелі та ризикові активи, що дозволяє створити умови для своєчасного виявлення потенційних загроз. Крім того, впровадження автоматизованих систем моніторингу та аналізу даних дозволить оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації та сприятиме розвитку системи раннього попередження. Важливою складовою системи управління кредитним ризиком є інтеграція новітніх технологій, а саме: використання алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних сприятиме точнішій оцінці кредитного ризику та дозволить виявити приховані закономірності, що впливають на стабільність банківського сектора.

Таким чином, роль міжнародних фінансових організацій у регулюванні кредитного ризику банків є критично важливою для забезпечення фінансової стабільності. МФО відіграють ключову роль у розробці та впровадженні стандартів регулювання кредитного ризику, що є основою стабільної роботи банківського сектору.

Інтеграція міжнародних рекомендацій сприяє підвищенню стійкості фінансової системи. Використання комплексного підходу, який поєднує аналітичні методи оцінки ризиків та сучасні технології, дозволяє створити більш ефективну систему управління ризиками, що відповідає вимогам глобального ринку. Для досягнення максимального ефекту необхідно продовжувати дослідження у сфері інноваційних технологій аналізу ризиків, розвивати співпрацю між державними органами та МФО, а також адаптувати глобальні стандарти до національних особливостей. Подальше удосконалення методів управління кредитним ризиком стане запорукою довгострокової фінансової стабільності та стійкості банківських систем у сучасних умовах глобалізації.

Список використаної літератури:

1. Базельський комітет з банківського нагляду. Основні принципи ефективного банківського нагляду. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf?v=7 (дата звернення: 04.04.2025).

2. Світовий банк. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099915010282240277/pdf/P166475009f6f302e083e503257ba9fcd72.pdf (дата звернення: 04.04.2025).

3. Європейський банк реконструкції та розвитку. URL: https://www.ebrd.com/home/who-we-are/strategies-governance-compliance/risk-management.html (дата звернення: 05.04.2025).

4. Міжнародний валютний фонд. URL: https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy- (дата звернення: 04.04.2025).

5. Постанова НБУ «Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України» №2 від 05 січня 2024 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_05012024_2 (дата звернення: 07.04.2025).

Єрьомін Сергій Анатолійович
аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-23

МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ОНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

Оновлення основних засобів є однією з ключових передумов сталого функціонування та стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах мінливої макроекономічної кон'юнктури, технологічного прогресу та трансформаційних процесів у структурі національного виробництва. У зв'язку з цим оптимізація джерел фінансування даного процесу виступає як пріоритетне завдання фінансово-економічного управління підприємством, що передбачає не лише забезпечення безперервності та інвестиційної спроможності виробничого циклу, але й мінімізацію вартості капіталу, зниження фінансових ризиків та підвищення рентабельності активів [3].

У рамках сучасного фінансового менеджменту механізми оптимізації джерел фінансування слід розглядати як комплекс організаційно-економічних заходів, що спрямовані на формування раціонального поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел капіталу для забезпечення відтворення, модернізації або заміни матеріально-технічної бази. Амортизаційні відрахування, нерозподілений прибуток, банківське кредитування, лізингові схеми, залучення стратегічних інвесторів, емісія цінних паперів – кожне з джерел характеризується специфічним рівнем ліквідності, вартості, доступності та часової гнучкості, що зумовлює необхідність глибокого аналітичного підходу до їх відбору та структурування. Особливе значення при цьому мають показники вартості капіталу (WACC), фінансового левериджу, рівня боргового навантаження, а також оцінка потенційного впливу джерел фінансування на фінансову стійкість підприємства [2].

Інструментарій оптимізації повинен ґрунтуватися на системному підході, що інтегрує методи багатокритеріального аналізу, прогнозування грошових потоків, портфельного управління джерелами фінансування та ризик-менеджменту. Суттєву роль відіграє стратегічна збалансованість коротко- та довгострокових зобов'язань, що передбачає забезпечення ліквідності без втрати інвестиційної привабливості та операційної ефективності. У цьому контексті особливої уваги набуває діджиталізація фінансових процесів, що дозволяє підвищити точність прогнозування, автоматизувати процеси обліку й контролю, а також забезпечити прозорість і адаптивність фінансових рішень [3].

Водночас важливо враховувати галузеву специфіку та масштаб діяльності підприємства, адже універсальних моделей оптимізації не існує. Для підприємств реального сектору економіки доцільним є акцент на поетапній модернізації із залученням лізингових механізмів, державно-приватного партнерства чи грантового фінансування, що забезпечує розподіл фінансового навантаження у часі та знижує ризики капіталовкладень. У високотехнологічних або капіталомістких галузях актуалізується необхідність формування індивідуалізованих фінансових стратегій, орієнтованих на інноваційні джерела капіталу, включаючи венчурні фонди, цільові інвестиційні програми, «зелене» фінансування тощо [1, с. 51].

У контексті трансформації фінансової архітектоніки підприємств особливої уваги заслуговує концепція фінансової синергії, яка передбачає інтеграцію різноспрямованих джерел фінансування задля досягнення оптимального балансу між ризиком, вартістю капіталу та інвестиційною гнучкістю. Створення адаптивної фінансової платформи дозволяє не лише забезпечити оновлення матеріально-технічної бази, але й ефективно реагувати на зовнішні потрясіння, зберігаючи стійкість до волатильності ринкових умов. У межах такої платформи важливе значення має управління фінансовими мультиплікаторами (EBITDA margin, ROA, ROE), що виступають ключовими індикаторами результативності використання залучених ресурсів у процесі оновлення основних засобів [4, с. 53].

Крім того, сучасні підходи до фінансування оновлення основних засобів вимагають використання інструментарію фінансового інжинірингу, що забезпечує моделювання складних фінансових структур із гнучкими умовами повернення та диференційованими механізмами ризик-хеджування. Інтеграція таких інструментів, як сек'юритизація активів, проєктне фінансування, квазі-капітальні інструменти, дозволяє розширити фінансовий простір підприємства та знизити залежність від традиційних форм кредитування. У свою чергу, реалізація подібних моделей вимагає високого рівня фінансової культури, аналітичної компетенції управлінського персоналу та розвитку внутрішніх контролінгових систем, що забезпечують моніторинг фінансової ефективності процесів оновлення активів у динаміці [4, с. 55].

Також слід зазначити, що з огляду на глобалізаційні виклики та інтеграцію України до європейського економічного простору, важливим напрямом є впровадження ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) у політику фінансування оновлення основних засобів. Залучення «зеленого» капіталу, сертифікація інвестиційних проєктів відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку відкриває нові можливості для підприємств у контексті міжнародного партнерства, зменшення вартості позикових ресурсів та підвищення їх репутаційного капіталу [1, с. 54].

Отже, механізми оптимізації джерел фінансування процесів оновлення основних засобів підприємства повинні реалізовуватись через поєднання стратегічного бачення, адаптивного фінансового планування та інноваційних підходів до управління ресурсами, що в сукупності створює передумови для стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективної трансформації виробничого потенціалу в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Бержанір І. А., Кірдан О. П., Станіславчук Н. О. Фінансове забезпечення відтворення основних засобів підприємства. *Економічні горизонти.* 2018. № 4(7). С. 48–56. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.161721.

2. Міньковська А. В., Шаповалов Є. В., Іонова, К. О. Облік основних засобів: фінансовий та податковий аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер.: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-09-03

3. Соляник Л. Г., Штефан Н. М., Майданик Ю. О. Моделювання фінансового забезпечення відтворення основного капіталу підприємств. *Підприємництво та економіка підприємства*. 2022. № 3. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/79.181

4. Шуплат О., Шевченко В., Луців Н., Некрасов С., Говда Г. Фінансування відтворення основних фондів деревообробних підприємств: інноваційно-інвестиційний аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Т. 4(45). С. 48–57. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3801

Мазур Вікторія Вікторівна
аспірант,
Державний університет «Житомирська політехніка»;
асистент,
Київський авіаційний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-24

ВПЛИВ КАТЕГОРІЙНОГО ПОНЯТТЯ КАПІТАЛ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ

У сьогоденних реаліях проблеми визначення капіталу, раціональне управління структурою капіталу та його використання мають істотне значення, адже діяльність будь-якого підприємства та його ефективність прямо залежить від обсягів структури капіталу, ресурсів, що використовуються і залучаються підприємством, перебувають у його власності. Саме те, яким чином здійснюється управління структурою капіталу залежить його якісне функціонування та збільшення вартості капіталу підприємства.

З розвитком економічних відносин між країнами, людьми, підприємствами зумовило передумови розвитку науки. Вчені та дослідники намагалися виробити уніфіковані підходи та моделі виробничих відносин та понять. Одним із центральних тем у господарській взаємодії між суб'єктами господарювання займає капітал, фінанси. Їхня роль у функціонуванні підприємств є базовою, що демонструє можливість розвитку такого підприємства, збільшення обсягів виробництва, забезпечення робочими місцями населення, а також можливістю залучення інвестицій та масштабування бізнесу.

Підприємство – складна, структурована, суб'єктна, самостійна одиниця господарювання, інтегрована в загальну мережу національного господарства, яка при ефективному управління здатна впливати на забезпечення фінансової стійкості країни, створювати нові робочі місця, розширювати промислові міжнародні контакти, впроваджувати нові технології, сприяти технологічному розвитку окремої галузі виробництва.

Відповідно основою будь-якого підприємства є капітал. Це одна з грунтовних економічних детермінант, суть якої вивчається протягом багатьох років і базується, перш за все, на економічній теорії, яка, загалом, і пояснює зміст та категорійне поняття.

Аналіз емпіричного генезису економічного змісту поняття капітал демонструє, що у різні часи сформувалися різноманітні підходи та трактування до визначення. Загалом простежується чітке об'єднавче структурування економічної думки та шкіл, які займалися даним визначенням.

Класична школа, фізократи, марксисти, неокласики, іституціоналісти тощо вивчали, розширювали та знаходили нове тлумачення капіталу. Таким чином можна константувати, що капітал є досить широким поняттям та предметом дискусійного екскурсу та економічного розвитку і доробку.

Поняття "капітал" має об'ємне та широке значення. Вчені включають в його зміст ресурси, кошти, гроші, заощадження, матеріальні та нематеріальні багатства, працю, інвестиції, капітоловкладення, суспільні та приватні блага тощо. В залежності від історичних, географічних, виробничих, технічних, інституційних умов розвивалася економічна думка та трактування, що знайшло себе у наукових напрямках та багатьох дослідженнях.

З розвитком людства та виробничих взаємовідносин зміст "капіталу" не перестає втрачати свою актуальність та затребуваність, що відображається у сучасних дослідженнях, зокрема й вітчизняних вчених.

Загалом, можна сказати, що "капітал" – це багатогранне поняття, яке включає в себе фінансові, грошові, майнові, земельні, людські, інтелектуальні, технологічні ресурси тощо підприємства, які використовуються для збільшення та отримання прибутку.

У сучасних умовах підприємству для ефективного функціонування необхідно розуміти його структуру та фінансовий обіг, щоби здійснювати довгострокове планування, розпоряджатися коштами чи активами, а також залучати інвестиції чи інвестувати.

Варто додати, що сучасні дослідження понятійної категорії поняття "капітал" неможливо розглядати без застосування

характеристик та розуміння видів капіталу, що дає ширше усвідомлення про капітал, що представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація видів капіталу

Класифікація	Види капіталу
За формою приналежності до підприємства	1) Власний вказує на власний капітал підприємства; 2) Позичковий характеризує фінансові зобов'язання підприємства, що були набуті внаслідок залучення коштів (кредитів) або майна.
За цільовим використанням	1) Виробничий – кошти підприємства, спрямовані в операційні витрати для здійснення виробничої діяльності; 2) Позичковий використовується для інвестування або фондові інструменти.
За формами інвестування	1) Фінансова; 2) Матеріальна; 3) Нематеріальна.
За об'єктами інвестування	1) Основний капітал, спрямований у позаоборотні активи; 2) Оборотний капітал використовується в інвестування в усі види оборотних активів.
За формою власності	1) Приватний; 2) Державний; 3) Кооперативний.
За організаційно-правовою формою	1) Акціонерний; 2) Пайовий; 3) Індивідуальний.
За джерелами походження коштів	1) Національний; 2) Іноземний.
За терміном використання	1) Довгостроковий; 2) Короткостроковий.
За формою знаходження в процесі обороту	1) Грошовий; 2) Виробничий; 3) Товарний.
За метою використання	1) Інвестиційний; 2) Інноваційний.

Джерело: сформовано автором

Український вчений І. Бланк визначає структуру капіталу як співвідношення всіх форм власних та позикових фінансових коштів, що використовується підприємством у процесі господарської діяльності для фінансування активів [1, с. 7].

Кожен із зазначених видів капіталу має свої прерогативи і недоліки. Власний капітал досить простий у використанні, залученні, фінансовою стійкістю, необмеженістю у часі, високою віддачею та мінімізацією ризиків, зокрема банкрутства. Водночас, власний капітал може бути обмежений у використанні та застосуванні.

У залученні позикового капіталу можна спостерігати низьку вартість, а також надати більше рентабельності власного капіталу підприємства і збільшити фінансовий потенціал. До негативних характеристик варто додати складність залучення, зниження норми прибутку активів, зниження фінансової стійкості, використання заставного майна чи ресурсів, часові рамки повернення, платежі за зобов'язаннями сфокусовані в часових межах.

Управління капіталом – це управління структурою та вартістю джерел фінансування (зобов'язань) для підвищення прибутковості власного капіталу та спроможності підприємства розрахуватися з кредиторами та акціонерами [2, с. 41].

Для забезпечення якісного управлінського рішення на підприємстві необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між власним та позиковим капіталом у структурі, адже оптимальна структура капіталу забезпечує ефективне та довготривале функціонування.

Метою управління структурою капіталу є забезпечення власникам максимальну ринкову оцінку вкладених ними коштів. Це можливо забезпечити при розрахунку оптимальної пропорції власних і позикових коштів та залученні власних чи позикових коштів для досягнення необхідної структури.

Список використаної літератури:

1. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник [для студ. ВНЗ] / І. О. Бланк, Г. В. Ситник. – К.: Вид-во КНТЕУ. – 2006. – 779 с.

2. Домбровська С. О. Структура капіталу підприємства: сучасні проблеми та парадигма розвитку: монографія. Харків : «Діса плюс», 2020. 256 с.

3. Лубкей Н. П. Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1. № 1. С. 38-45.

4. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / [Мазаракі А. А. та ін.]; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.

5. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 571 с.

Нікулін Дмитро Юрійович
аспірант,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-25

ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Умови повоєнного відновлення економіки України визначають необхідність трансформації існуючих механізмів управління державними фінансами відповідно до сучасних викликів. Одним із ключових напрямів такої трансформації є цифровізація публічних фінансів, яка передбачає широке впровадження фінансових технологій (далі – FinTech) в податкове адміністрування. Особливу актуальність набуває удосконалення податкових інструментів, спрямованих на стимулювання зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) суб'єктів господарювання як стратегічного чинника відновлення національної економіки.

Аналізуючи останні дослідження і публікації робимо висновок, що питання цифровізації фінансового сектору розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема: Т. Лях [1], О. Кириленка [2], A. Zetzsche [3], D. Arner [4] та ін. Водночас питання поєднання FinTech і податкового адміністрування, особливо в контексті стимулювання ЗЕД, досліджено недостатньо. Наявні роботи здебільшого зосереджені на цифровізації банківської справи, платіжних систем і електронної звітності, залишаючи поза увагою стратегічний аспект фінансового управління держави в умовах посткризового відновлення. Підвищення прозорості, ефективності та адаптивності податкового адміністрування у сфері ЗЕД можливе лише за умови впровадження сучасних цифрових інструментів,

що дозволяють оперативно реагувати на потреби бізнесу, забезпечуючи водночас контроль за дотриманням податкового законодавства. Саме тому проблема інтеграції FinTech-рішень у систему управління державними фінансами набуває стратегічного значення для відновлення та подальшого економічного розвитку України.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності та перспектив впровадження фінансових технологій у процеси податкового адміністрування зовнішньоекономічної діяльності як складової цифрової трансформації системи державного управління фінансами в Україні.

Передумовою ефективного використання FinTech у податковій сфері є наявність сучасної цифрової екосистеми, яка поєднує прозорість, швидкодію, аналітичність та зручність як для державних органів, так і для бізнесу. З огляду на це, можемо виділити кілька ключових положень, що демонструють потенціал та практичне значення фінансових технологій у стимулюванні ЗЕД в умовах цифровізації:

1. Фінансові технології як інструмент підвищення прозорості та ефективності податкового адміністрування. FinTech-рішення, такі як електронне декларування, електронні кабінети платників податків, автоматизовані системи ризик-орієнтованого моніторингу, відіграють ключову роль у забезпеченні відкритості та простоти податкових процедур. У сфері ЗЕД ці інструменти сприяють зниженню адміністративного навантаження на підприємства-експортери та імпортери, зменшенню корупційних ризиків, підвищенню довіри до податкової системи [5]. Наприклад, автоматичне співставлення даних з митних декларацій та податкової звітності дозволяє швидко ідентифікувати потенційні ризики ухилення від оподаткування. Такі інструменти також підвищують обґрунтованість рішень контролюючих органів, що створює умови для більш ефективної взаємодії держави та бізнесу.

2. Цифрові платформи як основа нових моделей податкових пільг. Інтеграція FinTech у податкове адміністрування відкриває можливості для запровадження інноваційних механізмів податкового стимулювання. Зокрема, мова йде про створення

гнучких цифрових платформ, які дозволяють підприємствам у режимі реального часу отримувати інформацію про наявні податкові стимули, подавати заявки на пільги та відслідковувати їх ефективність. Це створює умови для запровадження цільових податкових пільг з урахуванням галузевої, регіональної специфіки та цільового використання коштів [6]. Подібні платформи можуть також включати аналітичні модулі для оцінки впливу пільг на показники зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє оперативно коригувати політику державної підтримки.

3. Адаптивність податкового регулювання у відповідь на зовнішні виклики. Фінансові технології забезпечують можливість оперативного коригування податкових механізмів у відповідь на зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури. В умовах поствоєнного відновлення, коли економіка залишається вразливою до глобальних ризиків, цифрові рішення дозволяють більш точно налаштовувати податкові стимули для підтримки експортної активності, залучення інвестицій, диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків. Наприклад, у разі зміни митних режимів або введення нових торгових обмежень, цифрові платформи дозволяють швидко переглядати умови податкової підтримки відповідних секторів. Це особливо важливо для малих та середніх підприємств, які є найбільш чутливими до змін на зовнішніх ринках.

4. Розвиток цифрової інфраструктури як передумова трансформації податкового стимулювання ЗЕД. Цифрова трансформація управління державними фінансами передбачає не лише використання окремих технологій, а й системний розвиток цифрової інфраструктури. Це включає інтеграцію інформаційних систем митниці, податкової служби, фінансової аналітики, а також впровадження єдиних стандартів обміну даними. Такі заходи дозволяють підвищити ефективність адміністрування, спростити процедури для платників податків та забезпечити прозорість податкових преференцій [7]. Цифрова інфраструктура стає основою для нових підходів до моніторингу результативності податкових стимулів, що є важливою складовою стратегічного планування державної політики у сфері ЗЕД.

Можемо зробити висновок, що інтеграція фінансових технологій у процеси управління державними фінансами, зокрема у сферу податкового адміністрування ЗЕД, створює основу для формування нової моделі податкового стимулювання – цифрової, прозорої, адаптивної. У післявоєнний період це набуває особливої ваги, оскільки дозволяє державі ефективно підтримувати підприємства, що орієнтуються на зовнішні ринки, забезпечувати надходження до бюджету та сприяти економічному зростанню. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка ефективності цифрових податкових стимулів та розробка моделей їх оптимізації з урахуванням національних і міжнародних економічних умов.

Список використаної літератури:

1. Лях Т. Л. Фінансові технології у сфері державного управління: сучасні тренди. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 45–58.
2. Кириленко О. П. Цифровізація фіскального простору: виклики та можливості. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 4. С. 33–42.
3. Zetzsche D.A. et al. The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Regulation // University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2017/007.
4. Arner D.W., Barberis J., Buckley R.P. Fintech and Regtech: Impact on Regulators and Banks. *Journal of Banking Regulation*. 2019. Vol. 20, № 2. P. 1–14.
5. Дейнеко Л. В., Ляшенко О. М. Використання фінансових технологій у системі державних фінансів: світові тренди та українські реалії. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 45–59.
6. Павлюк К. В. Податкові стимули для експортерів в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і держава*. 2023. № 7. С. 12–16.
7. Програма розвитку ООН в Україні. Цифрова інфраструктура публічних фінансів: перспективи для України. Київ, 2023.
8. Міністерство фінансів України. Звіт про результати впровадження електронного адміністрування митних процедур. 2022. URL: https://mof.gov.ua/uk/zvity

Печенко Руслан Орестович
здобувач ступеня доктора філософії;

Рисін Віталій Васильович
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-26

УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМИ РИЗИКАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЦИФРОВИХ ПЛАТІЖНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Одним із актуальних трендів розвитку глобальної економіки є стійке ринку цифрових платежів, у межах якого було впроваджено багато інноваційних та альтернативних платіжних продуктів, а також реалізовано стратегії уряду щодо стимулювання економіки. У 2024 році загальна сума цифрових транзакцій у світі перевищила 17,7 трлн доларів США, а до 2029 року прогнозується її зростання більш ніж у два рази [1]. Найбільшу частку у структурі цифрових платежів займають розрахунки з використанням програм цифрових гаманців у торгових точках, а також онлайн-платежі за товари і послуги. Кількість користувачів цифрових платіжних технологій у світі стрімко зростає – у 2024 році різноманітними цифровими платіжними сервісами скористалися майже 2,5 млрд користувачів. Зважаючи на активне впровадження цифрових технологій у фінансові послуги та наявний пріоритет щодо цифровізації серед стратегічних цілей Національного банку України, перелічені тенденції є надзвичайно актуальними для нашої держави навіть незважаючи на значні зовнішні ризики, зокрема безпекового характеру. В той же час, безпека цифрових платежів починає набувати дедалі вагомішого значення, особливо у цьому контексті слід наголосити на конфіденційності даних користувачів та кіберзахисті платіжних сервісів. Окрім того, поведінка користувачів цифрових платежів наразі залишається недостатньо вивченою. Окремі дослідження виявили низку чинників, що впливають на використання цифрових та мобільних платежів споживачами,

зокрема таких як очікувана корисність, простота використання, прийнятний ризик та соціальний вплив, проте водночас автори відзначили наявність суперечностей у результатах і наголосили на необхідності подальших емпіричних досліджень для верифікації та тестування моделі прийняття мобільних платежів [2; 3]. Автори зазначених праць виявили, що соціальний вплив опосередковано стимулює намір користування мобільними платежами через підвищення зручності та корисності, що, у свою чергу, зменшує негативний ефект потенційного ризику. Зважаючи на викладене, важливого значення набувають підходи до управління ризиками цифрових платежів як з боку провайдерів платіжних послуг, так і суб'єктів електронного бізнесу.

Глобальний ринок цифрових платежів, попри постійне зростання та розвиток, стикається з низкою викликів і потенційних перешкод. Передовсім, кіберзлочинці постійно знаходять нові способи використання вразливостей платіжних мереж, що призводить до витоків даних, крадіжок особистої інформації та фінансового шахрайства. З огляду на це, надзвичайно важливо забезпечити надійні заходи безпеки та ефективні стратегії запобігання шахрайству для збереження довіри споживачів. Окрім того, ринок цифрових платежів функціонує в умовах складного регуляторного середовища [4]. Уряди та регуляторні органи постійно оновлюють нормативну базу з метою реагування на новітні технології, захист прав споживачів, протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та забезпечення конфіденційності даних. Поєднання інноваційного розвитку з дотриманням регуляторних вимог є складним завданням для постачальників цифрових платіжних послуг.

Сучасний ринок цифрових платежів охоплює велику кількість платформ, платіжних провайдерів та технологій, тому питання взаємодії та стандартизації між різними системами й мережами є доволі важливими. Встановлення спільних стандартів і протоколів сприятиме підвищенню ефективності, зменшенню неузгодженостей та забезпеченню безперервності транзакцій між різними цифровими платіжними платформами.

Слід зауважити, що хоча цифрові платежі створюють нові можливості для фінансової інклюзії, певні категорії користувачів все ще зіштовхуються з бар'єрами до доступу та використання таких рішень. Широкому впровадженню цифрових платежів перешкоджають обмежений доступ до інтернету, недостатній рівень цифрової грамотності та відсутність доступу до фінансових послуг в окремих регіонах [5]. Тому необхідними передумовами для повного розкриття потенціалу цифрових фінансових послуг є подолання цифрового розриву та забезпечення фінансової інклюзії. Варто зазначити, що цифрові платежі залежать від надійної інфраструктури та стабільного зв'язку, тому розширення та покращення інфраструктури, зокрема мобільних мереж і доступу до інтернету, є необхідною умовою для цифрових платіжних сервісів. Беззаперечним є той факт, що подолання перелічених викликів потребує ефективної співпраці між урядами, фінансовими установами, технологічними компаніями та регуляторами ринків платіжних послуг.

Перешкоди для впровадження цифрових платіжних технологій обумовлені низкою чинників. Зокрема, серед користувачів із низьким рівнем доходу, які часто є більш уразливими, мають нижчий рівень грамотності та менше обізнані з інноваційними технологіями, сприйняття ризиків і пов'язаний з цим досвід суттєво впливають на довіру до цифрових платіжних сервісів. Цей сегмент користувачів стикається з унікальними ризиками споживчого характеру, які мають специфічні форми прояву. До таких ризиків можна віднести:

− ненадійність платіжного сервісу, що унеможливлює здійснення транзакцій;

− обмежений доступ до точок надання послуг;

− складні інтерфейси користувача та платіжні процеси, які ускладнюють використання сервісу;

− відсутність або неналежне функціонування механізмів вирішення спірних ситуацій;

− шахрайські дії щодо користувачів платіжних сервісів, що створюють загрозу для безпеки цифрових транзакцій.

Оцінювання та управління ризиками, пов'язаними з цифровими платежами, є надзвичайно важливими для розвитку платіжного

сектору. Для комплексного розуміння характеру, виникнення та наслідків споживчих ризиків у системах цифрових платежів необхідно зосередити увагу на надійності, комунікації та моніторингу. Саме ці складові становлять основу ефективної політики зниження ризиків, що сприятиме підвищенню рівня фінансової інклюзії у процесі реалізації цифрових платіжних програм (рис. 1).

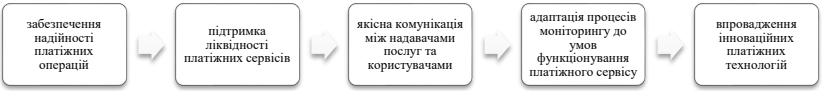

Рис. 1. Заходи для мінімізації споживчих ризиків у функціонуванні цифрових платіжних сервісів

Джерело: власна розробка авторів

Перелічені заходи вважаємо базовими для успішного функціонування цифрових платіжних сервісів, їх належне впровадження забезпечить досягнення високого рівня фінансової інклюзії користувачів та дозволить мінімізувати споживчі ризики у процесі поширення цифрових платіжних технологій.

Список використаної літератури:

1. Digital Payments – Worldwide. Statista. URL: https://www.statista.com/outlook/fmo/digital-payments/worldwide (дата звернення 08.04.2025)
2. Liu, Z., Ben, S. and Zhang, R. (2019) Factors affecting consumers' mobile payment behavior: a metaanalysis. *Electronic Commerce Research*, Vol. 19 No. 3, pp. 575–601. DOI: https://doi.org/10.1007/s10660-019-09349-4
3. Oentoro, W. (2021) Mobile payment adoption process: a serial of multiple mediation and moderation analysis. *The Bottom Line*, Vol. 34, No. 3/4, pp. 225–244. DOI: https://doi.org/10.1108/BL-09-2020-0059
4. Ehrentraud, J., Prenio, J., Boar, C., Janfils, M. and Lawson, A. (2021) Fintech and payments: regulating digital payment services and e-money. FSI Insights on policy implementation No 33, BIS.
5. Putrevu, J. and Mertzanis, C. (2024) The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses. *Digital Policy, Regulation and Governance,* Vol. 26, No. 5, pp. 476–500. DOI: https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077

Тараба Віктор Сергійович
аспірант,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-27

ПЛАТІЖНА ІНФРАСТРУКТУРА: СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Безперебійність роботи платіжної інфраструктури та швидкість її відновлення у випадку надзвичайних ситуацій є критично важливими для повноцінного функціонування та розвитку фінансової системи. Навіть в умовах повномасштабного вторгнення регулятор спільно з учасниками ринку змогли забезпечити стабільність фінансової системи. Втім, стабільність не означає незмінність, адже забезпечення стабільної роботи інфраструктури (платіжні термінали, банкомати, ПТКС, власне можливість безперебійно скористатися електронними платіжними засобами) передбачає адаптацію до нових умов.

На рис. 1 наведено динаміку кількості ЕПЗ (електронних платіжних засобів) та кількість держателів ЕПЗ (разом фізичних осіб та юридичних осіб). За перші три місяці повномасштабного вторгнення (лютий-квітень) дані відсутні, оскільки в цей період було призупинено подання статистичної звітності по операціях з платіжними картками. Як бачимо, висхідний тренд притаманний як періоду до повномасштабного вторгнення, так і після.

Втім, якщо аналізувати не просто номінальну кількість ЕПЗ, а кількість активних ЕПЗ (активними вважаються ЕПЗ, за якими за місяць було здійснено принаймні одну видаткову транзакцію), то помітним є падіння кількості активних ЕПЗ на одного держателя після початку повномасштабного вторгнення, з подальшим відновленням (рис. 2).

Характерним є зростання популярності електронних платіжних засобів з чипом та токенізованих платіжних карток [2], причому цей тренд є достатньо стійким та зберігається під час повномасштабного вторгнення, хоча на початку 22 року і відбулося падіння в кількісті

ЕПЗ в обігу (див. рис. 3). Таким чином, ринок платіжних інструментів зростає не лише кількісно, а й якісно (набувають популярності більш сучасні варіанти ЕПЗ).

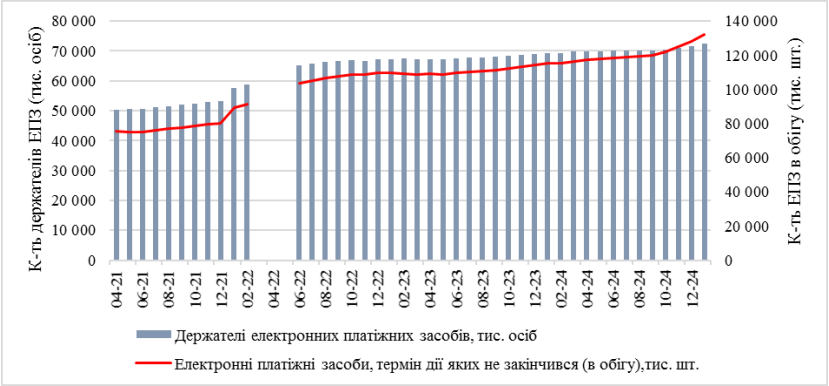

Рис. 1. Кількість держателів електронних платіжних засобів та кількість електронних платіжних засобів, термін дії яких не закінчився

Джерело: побудовано на основі даних НБУ [1]

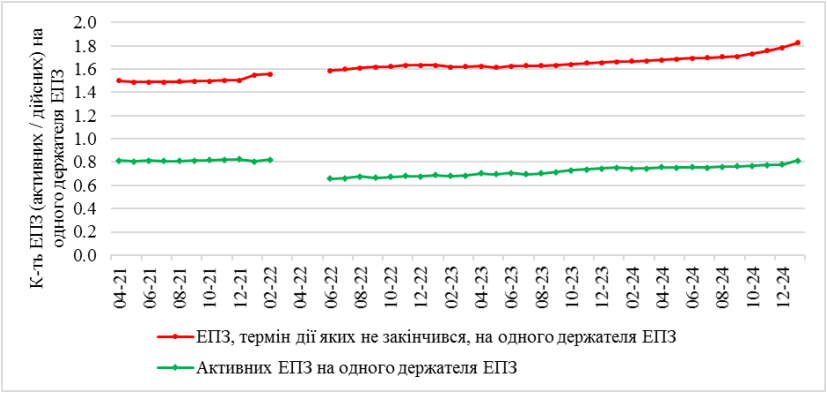

Рис. 2. Кількість ЕПЗ, термін дії яких не закінчився, на одного держателя ЕПЗ, та кількість активних ЕПЗ на одного держателя ЕПЗ.

Джерело: розраховано на основі даних НБУ [1]

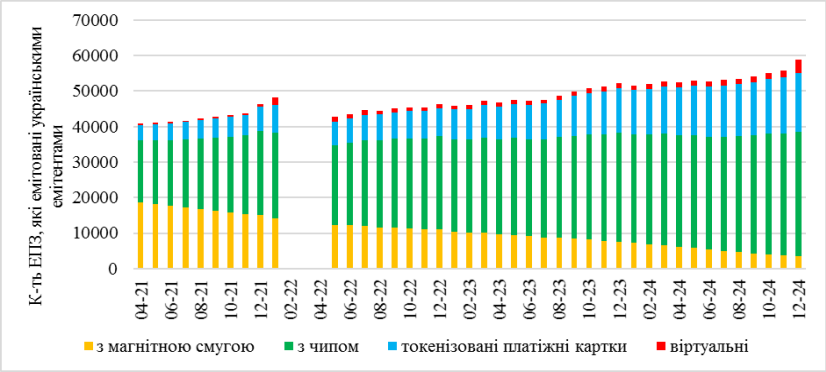

Рис. 3. Кількість електронних платіжних засобів, емітованих українськими емітентами, за видами носіїв інформації

Джерело: побудовано на основі даних НБУ [1]

Водночас лідери серед банків-емітентів за кількістю активних ЕПЗ майже не змінилися, єдиною зміною в п'ятірці лідерів станом на 01.01.2025 порівняно з 01.02.2022 є входження в перелік лідерів ТОВ «А-БАНК» замість АТ «Райффайзен Банк». Важливим аспектом є швидкість відновлення роботи банківської системи на деокупованих територіях. У таблиці нижче наведено кількість днів від деокупації Херсона (11.11.2022) до відновлення роботи першого відділення відповідного банку (взято найбільші банки-емітенти).

Таблиця 1

Швидкість відновлення роботи в Херсоні після деокупації найбільшими банками-емітентами

Назва банку	Дата відновлення роботи в Херсоні	Тривалість в днях проміжку між деокупацією міста та відновленням роботи
Ощадбанк	16.11.2022	5
Приватбанк	16.11.2022	5
Sense Bank	12.12.2022	31
ПУМБ	12.12.2022	31
Райффайзен Банк	01.09.2023	294

Джерело: розраховано на основі [3–6]

Варто відзначити і зміни в географічній структурі розподілу платіжної інфраструктури. Так, кількіть платіжних терміналів станом на кінець 2024 року (звітна дата 01.01.2025) порівняно з останнім звітним періодом до повномасштабного вторгнення (01.02.2022) в цілому по Україні зросла на 31.85%, але при цьому для 4 областей відбулося зменшення кількості платіжних терміналів: Харківська (-1.76%), Запорізька (-27.56%), Донецька (-67.91%), Херсонська (-79.56%), Луганська (-100.00%) [1]. Очікувано, що найбільше падіння відбулося на територіях, які були/є під повною або частковою окупацією та на території яких ведуться бойові дії. Натомість для 8 областей відбулося зростання на більш ніж 65%: Закарпатська (86.36%), Рівненська (80.20%), Вінницька (79.28%), Хмельницька (77.90%), Волинська (75.82%), Львівська (73.90%), Івано-Франківська (68.25%), Полтавська (65.05%) [1]. Як бачимо, це здебільшого області в західній частині України, і тому можемо припустити, що таке значне зростання пояснюється окрім подальшого розвитку і розбудови платіжної інфраструктури також і внутрішньою міграцією та релокацією підприємств у більш безпечні регіони.

Список використаної літератури:

1. Платежі та розрахунки – статистика по картках. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments
2. В Україні набирають популярності безконтактні та токенізовані карти. ID CARD – Смарт-карти України. URL: https://idcard.com.ua/ua/blog/v-ukraine-nabirayut-populyarnost-beskontaktnye-i-tokenizirovannye-karty/?srsltid=afmbooqqz4oncfdw1ebg4rtasyh-mtadiwmuycct8q1ypk0jwudg4zvq
3. Херсоні відновили роботу два банки. Пресслужба Херсонської міської ради. URL: https://miskrada-ks.gov.ua/news/u-khersoni-vidnovyly-robotu-dva-banky/
4. Sense Bank відновив роботу відділення у Херсоні. Sense bank. URL: https://sensebank.ua/news/sense-bank-vidnoviv-robotu-viddilenna-u-hersoni
5. ПУМБ повертається до Херсону. ПУМБ. URL: https://about.pumb.ua/presscenter/narodnyy_bankir/item/6639-pumb-povertatjsya-do-hersonu
6. Райф відкрив у Херсоні своє Базове відділення. Raiffeisen Bank. URL: https://raiffeisen.ua/news/raif-vidkriv-u-hersoni-svoye-bazove-viddilennya-1927#

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Вонс Ігор Васильович
аспірант,
Західноукраїнський національний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-28

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Система управління інвестиційною діяльністю організацій на засадах сталого розвитку є цілісністю, яка складається із таких взаємопов'язаних елементів (підсистем):

− керуюча підсистема, яка виконує функції щодо управління й регулювання інвестиційної діяльності організацій на засадах сталого розвитку, і включає суб'єктів такого управління (держава (органи державної влади й органи місцевого самоврядування), керівництво організацій, вітчизняні й зарубіжні інвестори, фізичні особи, громадськість);

− керована підсистема, яка охоплює діяльність різних типів організацій, кожна з яких має своє завданнєве і функціональне навантаження, й інвестиційна діяльність яких є об'єктом управління;

− технологічна підсистема (механізми, методи й інструменти управління інвестиційною діяльністю організацій, форми підтримки інвестиційних програм і проектів та ін.).

Головним суб'єктом у керуючій підсистемі щодо управління й регулювання інвестиційної діяльності організацій на засадах сталого розвитку, є держава. Вона здійснює не тільки інвестиційну, а й «інші види політик (сталого розвитку для узгодження економічного, соціального й екологічного напрямів діяльності різних суб'єктів управління і регулювання; фінансово-бюджетну – для утворення справедливого податкового середовища; регіональну – для стимулювання розвитку регіонів і створення належних умов

життєдіяльності населення; щодо регулювання підприємництва – для створення сприятливого бізнес-середовища, стимулювання зростання бізнесу, технологічного розвитку виробництв). Таким чином, інвестиційна діяльність і її активізація має бути результатом здійснення не тільки інвестиційної політики на різних рівнях, а й напрямом реалізації інших політик, зокрема, політики сталого розвитку» [1].

Управління інвестиційною діяльністю організацій передбачає як пряме управління державними інвестиціями, так і регулювання умов здійснення інвестиційної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Структура й зміст управління інвестиційною діяльністю організацій

Управління інвестиційною діяльністю організацій охоплює:	
Пряме управління державними інвестиціями здійснюється органами державної влади та органами влади Автономної Республіки Крим та включає планування, визначення умов і виконання конкретних дій по інвестуванню бюджетних і позабюджетних коштів.	**Регулювання умов здійснення інвестиційної діяльності** здійснюється шляхом: подання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток окремих регіонів, галузей, виробництв; заходів щодо розвитку та захисту економічної конкуренції; роздержавлення і приватизації власності; визначення умов користування землею, водою та іншими природними ресурсами; політики ціноутворення; проведення державної експертизи інвестиційних проектів; інших заходів

Джерело: сформовано на основі джерела [2]

Державне регулювання є елементом державного управління.

У контексті питання сталості управління інвестиційною діяльністю організацій акцентуємо увагу на статті 11 чинного закону [2], де зазначено, що «державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики виходячи з цілей та показників економічного і соціального розвитку України, державних та

регіональних програм розвитку економіки, державного і місцевих бюджетів, зокрема передбачених у них обсягів фінансування інвестиційної діяльності» [2].

Як бачимо, до мети державного регулювання інвестиційної діяльності не віднесено реалізацію екологічної політики, яка є невід'ємним елементом забезпечення сталого розвитку нашої держави, її регіонів, територіальних громад і організацій, а також показники екологічного розвитку держави (приміром, зменшити негативний вплив забруднюючих речовин, у т.ч. на довкілля міст, зокрема шляхом використання інноваційних технологій (завдання 5 цілі 11 сталого розвитку)). Тому, виклад статті 11 документу [2] вимагає уточнення наступним чином: «державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної, соціальної і екологічної політики виходячи з цілей та показників еколого-економічного і соціального розвитку України, державних та регіональних програм розвитку економіки, можливостей державного і місцевих бюджетів, зокрема передбачених у них обсягів фінансування інвестиційної діяльності».

Окремо акцентуємо на тому, що:

– «у різних регіонах країни повномасштабна війна по-різному вплинула на роботу бізнесу. Загалом в Україні близько 50% бізнесу не працюють. Пошук фінансування є поточним пріоритетом для 41% бізнесу» [3];

– «Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на січень 2024 року становить 37,3 (зі 100 можливих). Значення індексу свідчить про втому бізнесу від невизначеності й стагнації ситуації на ринку. Бізнес указує на негативні фактори, які заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності: непрогнозованість розвитку ситуації та дій держави, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, посилення тиску силовиків та органів контролю, брак кваліфікованої робочої сили, фактичну відсутність доступу до фінансового ресурсу для поповнення обігових коштів і реалізації проєктів розвитку. Серед пріоритетних реформ бізнес виокремлює боротьбу з

корупцією, податкову та судову реформу, покращення доступу до фінансових ресурсів» [4].

Отже, системи управління й регулювання інвестиційної діяльності організацій на засадах сталого розвитку вимагають вдосконалення. Це уможливить отримання таких переваг:

− здійснення структурних змін в економіці, оскільки «пожвавлення інвестиційної діяльності є одним із основних факторів реформування національних економік для досягнення ними структурних перетворень. Оскільки поточні завдання пов'язані із оновленням основних засобів та покращенням якісних показників інноваційного розвитку на мікро- та макро- рівнях, економічне зростання не можливо досягти без ефективного залучення інвестиційних ресурсів» [5];

− реалізація «інноваційної моделі економічного розвитку, пов'язаної з розвитком науки; сучасних наукоємних високотехнологічних галузей (інформаційні технології тощо); прогресивних ресурсозберігаючих технологій і технічних засобів у промисловості, транспорті і побуті; ефективних безвідходних технологій, технологічних рішень та обладнання для очищення промислових стоків і викидів» [6];

− оновлення соціальної й екологічної інфраструктур, адже сьогодні, наприклад, і далі спостерігаємо «брак інвестицій у промисловість та інфраструктуру управління відходами» [7], а тому необхідною є «розбудова інфраструктури управління відходами відповідно до стандартів ЄС, що забезпечить не менше 40% переробки відходів» [7];

− розширення організаціями переліку пропонованих для юридичних і фізичних осіб послуг і покращення їх якості;

− реалізацію організаціями різних типів проектної і програмної діяльності тощо.

До прикладу, у джерелі [8] знаходимо тезу такого змісту: «проекти та програми є важливими інструментами, що використовуються у реалізації стратегічних планів приватних або публічних організацій. Проекти головним чином здійснюються у бізнесовому, державному та громадському секторах» [8]. «Програма – це комплекс заходів та проектів, об'єднаних для досягнення певних стратегічних

переваг» [9]. «Іншими словами, програма являє собою групу проектів, спрямованих на отримання вигод, які не можуть бути досягнуті окремими проектами» [8].

Отже, досягнення мети державного регулювання інвестиційної діяльності розкривається через здійснення різних видів політик. Інструментом для цього є реалізація проектів, державних та регіональних програм розвитку, які вимагають відповідних інвестиційних ресурсів, адже «уряди традиційно неефективні у розробці національних проектів або навіть програм, якщо вони реалізуються як прості плани дій, без додаткових асигнувань» [8].

Список використаної літератури:

1. Кривокульська, Н. Інвестиційна діяльність як напрям реалізації державної політики сталого розвитку [Текст] / Наталія Кривокульська, Ігор Вонс // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 72-79.
2. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 року № 1560-XII (редакція від 10.10.2022 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text
3. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rehionalni-rezultaty-doslidzhennia-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovakh-viiny
4. Дослідження стану бізнесу в Україні (грудень 2023 – січень 2024). URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024
5. Легкоступ, І., & Саїнчук, Н. (2022). Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Економіка та суспільство*, (46). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56
6. Інтеграція екологічної політики в усі сфери суспільного та економічного життя – запорука сталого розвитку України. URL: https://sd4ua.org/integratsiya/
7. План відновлення. Комітет № 2. Група «Екологічна безпека». URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/Ekobezpeka_Plan-vidnovlennya.docx&ved=2ahUKEwiU9rKuwtWMAxWWLBAIHWp_PRgQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw2cVxOn7-f9k1GWo-M49H85
8. Олійник Р. Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/ archive/2_2019/tom_2/24.pdf
9. Turner J., Simister S. The grower handbook of project management. 2004. P. 110–210.

Мороз Кароліна Романівна
студентка;

Жук Оксана Петрівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-29

ЕМОЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Емоційно-психологічна компетентність, безумовно, є базовою компетенцією сучасних менеджерів у будь-якій сфері та є ключовою для подальшого розвитку різноманітних професійних компетенцій, потрібних для виконання конкретних управлінських функцій і завдань. Вона формується у процесі набуття та засвоєння особистістю соціальних і культурних норм, виконання спільної соціально корисної діяльності, у процесі комунікації й взаємодії.

На формування емоційно-психологічної компетентності впливає чимало чинників: індивідуальні характеристики особистості, етнічні, релігійні, культурні відмінності, рівень освіти та вплив найближчого оточення, рівень психічного й фізичного здоров'я, рівень економічного та політичного розвитку країни, ціннісні установки й прагнення тощо [1, с. 20].

Більшість провідних компаній сьогодні приділяє велику увагу розвитку емоційно-психологічних компетенцій своїх лідерів, інтегруючи психологічні аспекти у систему підбору, оцінки та навчання персоналу. Для кращого розуміння сучасних вимог до емоційно-психологічної компетентності керівників проаналізуємо вимоги вакансій у IT-компанії SoftServe, зокрема, на такі позиції: Employer Brand Lead, Marketing Chief of Staff і Product Manager. Цей аналіз дозволить визначити ключові навички та якості, необхідні сучасним лідерам для ефективного управління командами.

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі роботодавці прагнуть не лише залучати таланти, а й створювати привабливий

імідж компаній. Саме тому роль Employer Brand Lead стає дедалі важливішою, а для ефективного її виконання необхідне не лише стратегічне мислення та креативність, а й розвинені емоційно-психологічні компетенції. На основі вивчення вимог до цієї позиції у SoftServe можемо виділити такі бажані ключові навички [4]:

- адаптивність та стресостійкість;
- комунікаційні навички;
- емоційний інтелект та емпатія;
- креативність та стратегічне мислення;
- лідерські навички та командна робота.

Ці компетенції дозволяють Employer Brand Lead не лише успішно виконувати свої функції, а й сприяти розвитку позитивного іміджу компанії через якісну взаємодію із працівниками та різними зовнішніми контактними аудиторіями.

Для ефективного управління маркетинговими операціями на сучасному ринку, на додаток до стратегічного бачення та аналітичних здібностей, необхідним також є високий рівень емоційного інтелекту. Взаємодія з іншими командами та керівництвом є частиною роботи керівника відділу маркетингу, що вимагає від нього розвинених психологічних та комунікативних здібностей. Основні емоційні та психологічні навички для Marketing Chief of Staff, які можна визначити, виходячи із аналізу вимог до роботи [3]:

- стресостійкість та адаптивність;
- аналітичне та стратегічне мислення;
- лідерство та організаційні навички;
- фінансова відповідальність та самоконтроль;
- комунікаційні навички та вміння працювати із стейкхолдерами.

Ці компетенції забезпечують ефективне виконання ролі Marketing Chief of Staff, сприяючи розвитку компанії через стратегічне планування, якісне управління проєктами та ефективну комунікацію.

Product Manager – це фахівець, що балансує між інтересами бізнесу, потребами користувачів (споживачів) та цілями команди розробників. Для успішної роботи на цій посаді необхідно не лише

володіти стратегічним баченням і аналітичним мисленням, а й розвивати емоційний інтелект, навички комунікації та лідерства. Нижче наведені основні емоційні та психологічні навички, необхідні для Product Manager [2]:

- стратегічне мислення та навики ухвалення рішень;
- адаптивність та стійкість;
- баланс між командною роботою та лідерством;
- навички аналізу та вирішення проблем;
- емпатія та емоційний інтелект.

Використовуючи ці навички, продакт-менеджер може успішно керувати інноваціями, долати перешкоди, запускати програмні та інформаційні рішення, заохочуючи при цьому активну командну роботу.

Отже, у компанії SoftServe емоційно-психологічні компетенції працівників та менеджерів відіграють ключову роль в ефективному управлінні. Окрім грунтовної технічної підготовки, для співробітників компанії важливими є здатність адаптуватися до змін, працювати під тиском і ефективно визначати та керувати пріоритетами.

Хоч компанія демонструє велику увагу до розвитку емоційно-психологічної компетентності керівників та створює сприятливі умови для їхнього професійного зростання, простір для вдосконалення все ще залишається. Одним із перспективних напрямів оптимізації у цій сфері є активніше використання цифрових інструментів, які можуть підтримати лідерів у розвитку навичок саморефлексії, емоційної саморегуляції, ефективної комунікації та ухвалення раціональних рішень. Прикладами таких інструментів можуть бути: використання додатків для смартфонів з розвитку усвідомленості та контролю емоцій, або технології, які сприяють кращій комунікації. Сьогодні існують платформи, що аналізують тон, емоційне забарвлення та мовні особливості текстів за допомогою штучного інтелекту. Це дозволяє менеджерам змінювати стиль спілкування відповідно до обставин і краще розуміти, як їхні повідомлення можуть бути інтерпретовані співробітниками.

Ще одним напрямом вдосконалення емоційно-психологічної компетентності є тренування навичок емоційного інтелекту у віртуальній реальності. Імітуючи реальні управлінські сценарії, технології віртуальної реальності допомагають менеджерам навчитися долати складні комунікаційні перешкоди, вміло вести переговори та правильно реагувати на емоційні проблеми. Також існують аналітичні інструменти для прогнозування змін в емоціях співробітників, попередження можливих суперечок і оцінки ступеня залученості команди. Можна легко виявляти конфліктні ситуації у команді на ранніх стадіях і запроваджувати відповідні заходи для покращення робочого середовища, використовуючи технології та програми, що відстежують емоційні стани, які можна завжди носити з собою.

Отже, емоційно-психологічна компетентність керівника є ключем до створення довірливої та продуктивної атмосфери у роботі його команди. Її розвиток потребує розуміння її ролі в управлінських процесах, відкритості до зворотного зв'язку та постійного вдосконалення.

Список використаної літератури:

1. Лазорко О. В., Кихтюк О. В., Кульчицька А. В. Соціально-психологічна компетентність персоналу у сфері публічного управління. Луцьк : Вежа-Друк, 2020, 204 с.

2. SoftServe. (2025). Product Manager; ID 83215. *SoftServe Careers.* URL: https://career.softserveinc.com/uk-ua/vacancy/product-manager-83215 (дата звернення: 13.03.2025).

3. SoftServe. Marketing Chief of Staff; ID 83678. *SoftServe Careers.* URL: https://career.softserveinc.com/uk-ua/vacancy/marketing-chief-of-staff-8367 (дата звернення: 13.03.2025).

4. SoftServe. Employer Brand Lead; ID 95259. DOU. URL: https://jobs.dou.ua/companies/softserve/vacancies/298638 (дата звернення: 13.03.2025).

Морозова Юлія Михайлівна
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3547-5913

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-30

ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Війна в Україні призвела до глибоких структурних змін на ринку праці, які відображаються як на макро-, так і на мікрорівнях. Збройна агресія, внутрішня міграція, зовнішня трудова міграція, скорочення робочих місць у зоні бойових дій та адаптація підприємств до умов воєнного стану створюють низку викликів, які суттєво змінюють структуру, попит і пропозицію на ринку праці. З одного боку, спостерігається зростання безробіття в регіонах, безпосередньо постраждалих від війни, з іншого – підвищення попиту на кваліфікованих працівників у галузях, пов'язаних із відновленням інфраструктури, гуманітарною допомогою, оборонною промисловістю та інформаційними технологіями [1, с. 201].

Для української економіки та ведення бізнесу зазначені події теж мають негативні наслідки: руйнування інфраструктури, у т.ч., виробничих підприємств, масове закриття бізнесу, порушення логістичних зв'язків, обмеження доступу до ресурсів, дестабілізація монетарної сфери, девальвація національної валюти, масова міграція населення, відтік інтелектуального потенціалу країни за кордон, падіння ВВП, експортного потенціалу України, економічну дестабілізацію, що вимусило власників релокувати бізнес з окупованих територій та територій активних бойових дій до безпечних регіонів. Майбутня подальша стратегічна політика уряду напряму залежить від ефективності відтворення бізнесу та наявності працездатного населення, а також створення нормальних побутових умов громадянам в Україні незалежно від війни.

Війна в Україні – це постійна небезпека та руйнування, адже під час війни руйнуються інфраструктура, підприємства, соціально-

економічні моделі, а також змінюється бачення та мислення. Проте всі ці руйнування дають можливість Україні почати все з «нуля», враховуючи минулий досвід, з'являються нові повоєнні можливості... Україна може стати одним з експериментальних майданчиків, на якому світ почне моделювати нову реальність, етику та нову раціональність, де створюватиметься один із трендів нової цивілізації [2].

Відродження вітчизняному бізнесу та інфраструктури можуть допомогти закордонні інвестиції, які допоможуть відновити підприємництво і провести реформи для повернення українців.

Питання залучення іноземних інвестицій в економіку країни досліджували: О. Федорчак, Л. Ганущак, Г.Іщенко, Л. Гриценко, А. Гуторов, Б. Данилишин, С. Ілляшенко.

За оцінками Світового банку, протягом наступних десяти років для відбудови зруйнованої інфраструктури Україні необхідно буде щонайменше 486 млрд дол. (рис. 1).

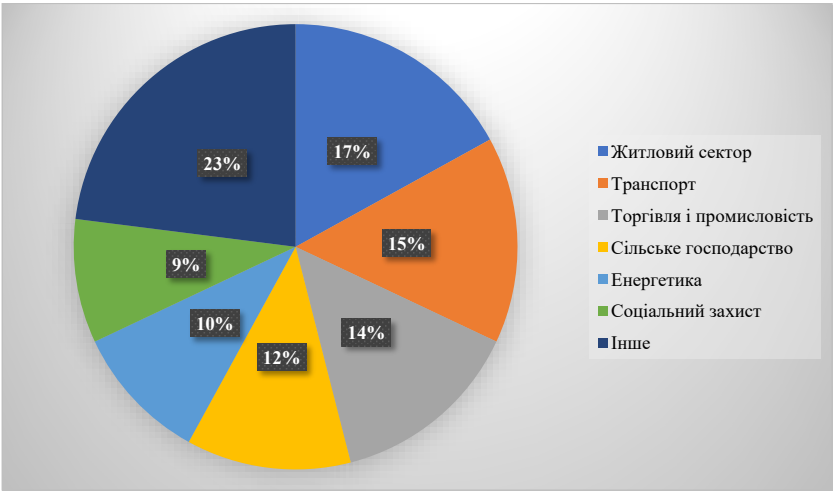

Рис. 1. Необхідні кошти для відновлення економіки України

Джерело: розроблено авторами на основі власних спостережень

Прорахована сума перевищує національний ВВП, тому існує проблема із залученням фінансів від іноземних донорів. Наразі

проблемним залишається питання навіть із критичними військовими поставками, а за соціальну відбудову складно прогнозувати.

У цій ситуації українська влада найбільше надій покладає на заморожені на Заході кошти Російської Федерації. Проте їх стягнення – це питання далекої перспективи, оскільки країни ЄС, у яких зберігається переважна більшість заморожених активів, усіляко опираються навіть передаванню прибутків з них [2].

Проте разом із недостатнім фінансуванням та зниженням інвестиційного клімату в Україні спостерігається дефіцит кадрів через велику, неконтрольовану міграцію.

Однією з особливостей сучасного ринку праці є конкуренція за посади з віддаленою роботою. В Україні кількість вакансій з дистанційною роботою збільшилася на 39%, а найбільше ці зміни торкнулися Києва, де віддалених пропозицій про роботу в березні 2024 року стало на 96% більше порівняно з лютим 2022 року. В інших великих містах України віддалених вакансій також стало помітно більше – на 68% у Харкові, на 35% у Львові, на 34% в Одесі, на 16% у Дніпрі [3].

Все це було зроблено для того, щоб утримати висококваліфікований персонал, заохотити до праці, не допустити відтоку кадрів за кордон, підтримати тих, хто з окупованої території чи зони бойових дій.

Також важливо зазначити, що війна спричинила зростання ролі жінок на ринку праці. Зокрема, у першому кварталі 2024 року серед зареєстрованих ФОП 58,8% були жінки, що на 7,8 в.п. більше, ніж у відповідному періоді 2021 року. Серед шукачів роботи приватного сервісу Work.ua частка жінок становить59% [4].

Успіх у залученні інвестицій може пом’якшити ситуацію з нестачею кадрів, адже економічно успішна країна приваблюватиме українських біженців та мігрантів. Залучення інвестицій має стати пріоритетом влади, тому що статистика надання фінансів на відновлення та розбудову економіки виглядає досить проблематично (рис. 2).

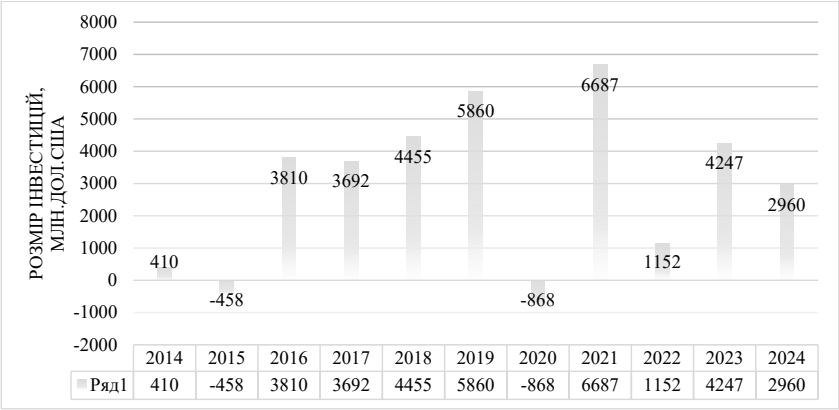

Рис. 2. Статистика надання іноземних інвестицій в українську економіку

Наразі структура прямих іноземних інвестицій в Україну залишається недостатньо диверсифікованою, що збільшує ризики для економіки. Більша частина інвестицій зосереджена в окремих секторах економіки та країнах походження. Незважаючи на існуючі проблеми, Україна має значний потенціал для залучення іноземних інвестицій. Країна володіє багатими природними ресурсами, кваліфікованою робочою силою та великим внутрішнім ринком. Саме тому залучення іноземних інвестицій в територіальні громади України є стратегічно важливим кроком для забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення рівня життя населення та розвитку регіонів [5, с. 102].

Необхідні кроки з боку держави для залучення інвестицій: проведення реформ щодо забезпечення прозорості та гарантій іноземних інвестицій, удосконалення законодавства, податкові та митні пільги, зменшення корупції, вдосконалення методів управління при військових умовах, цифровізація та відкритість у проектах.

Отже, іноземні інвестиції можуть стати потужним двигуном для розвитку територіальних громад України, забезпечуючи економічне зростання та покращуючи соціальну інфраструктуру. Проте на шляху до залучення інвестицій існує низка бар'єрів, які обмежують

можливості розвитку громад. Аналіз основних перешкод – політичної нестабільності, регуляторних обмежень, корупції, низького рівня інфраструктури та недостатнього інформаційного забезпечення – показує, що їхнє подолання можливе за допомогою системних реформ [5, с. 104].

Закордонна допомога допоможе відродити бізнес, економіку, інфраструктуру та повернути більшість громадян України на батьківщину, які в свою чергу реорганізують та запустять економічні процеси для стабілізації національної стабільності.

Список використаної літератури:

1. Склярук Т.В. Тенденції ринку праці України в умовах війни. Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(32)
2. Не спізнитися на «український потяг». URL: https://www.epravda.com.ua/ columns/2022/07/18/689232/
3. Любов Яценко. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu
4. Budni: A media platform about work and life by robota.ua. What you need to know about the Ukrainian labor market in 2024: research and analytics from robota.ua. URL: https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua
5. Філіпішина Л. М. Перешкоди на шляху до залучення іноземних інвестицій в українські територіальні громади: аналіз та шляхи вирішення. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-15

Муха Тарас Анатолійович
аспірант,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-31

ХМАРНІ SAAS-РІШЕННЯ ДЛЯ АВТОМАТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРШРУТІВ

Автоматичне планування маршрутів доставки є ключовим викликом сучасної логістики, особливо з огляду на зростання обсягів перевезень, різноманітність вимог клієнтів та ускладнення дорожніх умов. Традиційні локальні системи планування часто не встигають обробляти великі масиви даних у реальному часі та гнучко реагувати на динамічні зміни, як-от затори чи змінені замовлення [1]. У відповідь індустрія все активніше впроваджує хмарні SaaS-рішення (Software-as-a-Service) для маршрутизації, що надають доступ до потужних алгоритмів оптимізації через інтернет. Такі рішення інтегруються з технологіями з аналітикою великих даних, забезпечуючи більш точне та оперативне планування доставок [2]. В цьому огляді представлено сучасний стан і тенденції розвитку хмарних SaaS-платформ для маршрутизації, аналізуються алгоритми й моделі оптимізації, порівнюються їх ефективність з традиційними підходами, окреслюються переваги й недоліки, а також визначаються основні виклики та напрямки майбутніх досліджень у цій галузі.

Протягом останніх п’яти років спостерігається бурхливий розвиток хмарних технологій у логістиці.

Хмарні обчислення стали невід’ємною частиною інтелектуальних транспортних систем і логістики 4.0, дозволяючи обробляти великі обсяги даних і надавати сервіси маршрутизації за запитом. Дослідники відзначають, що застосування хмарних технологій у плануванні маршрутів “процвітає” – з’являється дедалі більше інноваційних методів та систем для інтелектуальної доставки Зокрема, у сфері міської логістики хмарні платформи демонструють

здатність швидко адаптуватися до динамічних умов транспорту і ефективно керувати міським трафіком.

Однією з ключових тенденцій є поєднання хмарних систем із **edge-комп'ютингу** (обчислення на периферії мережі). Наприклад, у новітніх рішеннях сенсори та пристрої на транспортних засобах збирають дані про трафік і передають у хмару в реальному часі, де відбувається обчислення оптимальних маршрутів. Це дозволяє оперативно реагувати на дорожні ситуації: хмара виступає централізованим «мозком», що перераховує маршрути, тоді як периферійні пристрої забезпечують миттєвий збір даних. Такий **хмарно-периферійний підхід** суттєво підвищує швидкодію і гнучкість планування, мінімізуючи затримки у прийнятті рішень. Загалом, поєднання хмари з IoT/edge дає змогу значно поліпшити точність і ефективність логістичного планування, знизити витрати та краще враховувати реальні дорожні умови.

Паралельні обчислення і великі дані. Хмарна інфраструктура надає практично необмежені ресурси для паралельної обробки, що дозволяє запускати численні екземпляри алгоритмів одночасно або розподіляти великі завдання між вузлами. Дослідження Chen et al. (2020) показало ефективність використання моделі *MapReduce* для паралельного виконання генетичного алгоритму при оптимізації маршрутів холодного ланцюга: при збільшенні кількості процесорів з 1 до 8 час розрахунку скоротився з 19,89 с до 6,41 с [3]. Це демонструє, що хмара легко масштабує обчислення на складних задачах, недоступне для поодинокого локального сервера. Такі SaaS-платформи часто здатні моніторити всі етапи доставки та збирати великі масиви даних (про час прибуття, простої, відстані тощо), які потім аналізуються для підказок щодо оптимізації. Вбудовані аналітичні модулі на основі *Business Intelligence* надають корисні інсайти з цих даних.

На практиці з'являються комерційні SaaS-платформи, що надають служби оптимізації доставки "з коробки". Такі платформи, як наприклад Scientific Logistics, пропонують хмарні рішення для управління доставками, орієнтовані на оптимізацію маршрутів, дизайн дистрибутивної мережі та планування транспорту. Як наслідок, забезпечується **єдиний інформаційний простір**

логістики: відстеження доставки в реальному часі, автоматичне погодження графіків та гнучке перепланування маршрутів за новими даними [4]. Це підвищує прозорість виконання замовлень і очікування споживачів щодо швидкості та надійності доставки. В цілому, сучасний стан характеризується переходом від ізольованих локальних систем до **хмарних екосистем доставки**, які легко масштабуються, інтегруються з іншими сервісами та використовують штучний інтелект для підвищення ефективності.

Хмарні SaaS-рішення для автоматизованого планування маршрутів доставки стрімко розвиваються, пропонуючи логістичній галузі безпрецедентні можливості підвищення ефективності. Проведений аналіз наукової літератури останніх років показав, що такі рішення визначають сучасний стан технологій маршрутизації: **гнучкі, масштабовані, інтелектуальні системи**, здатні враховувати реальний час і великий обсяг даних. Вони перевершують традиційні локальні підходи за більшістю критеріїв – від швидкості розрахунку до якості сервісу – хоча і вимагають уваги до питань безпеки та надійності. Завдяки впровадженню передових алгоритмів (евристики, AI, машинне навчання) хмарні платформи уже зараз досягають значних покращень (скорочення пробігу на 10–25%, економія часу на 10–15% тощо) [5]. А із зростанням обчислювальних потужностей цей потенціал лише збільшується. У найближчому майбутньому варто очікувати ще тіснішої інтеграції SaaS-рішень з усіма ланками ланцюга постачання, появи нових гібридних архітектур (хмара + периферія) та все більшої автоматизації прийняття рішень у логістиці. Наукові дослідження відіграватимуть важливу роль, вирішуючи існуючі виклики – від опрацювання невизначеності до забезпечення кібербезпеки. В результаті, хмарні системи планування маршрутів стануть ще більш **надійними, розумними та всеосяжними**, прокладаючи шлях до повністю цифрової і оптимізованої логістики майбутнього.

Список використаної літератури:

1. Peng G., Wen Y., Dou W., Li T., Xu X., Ye Q. Edge intelligence empowered delivery route planning for handling changes in uncertain supply chain environment // Journal of Cloud Computing: Advances, Systems and

Applications. – 2024. – Т. 13, стаття № 69. – Режим доступу: https://doi.org/10.1186/s13677-024-00613-z

2. Nastasi G., Battiato S., De Luca V., Fichera A., Gagliano A., Leonardi S., Nucifora A., Patanè G., Scuderi A. Цифровий двійник у режимі реального часу для розумної мобільності: приклад з промисловості // Informatics. – 2022. – Т. 5, № 4. – Стаття № 82. – Режим доступу: https://www.mdpi.com/2571-5577/5/4/82

3. Ren J., Wang H., Zhang Y., Wang Y., Xu Y., Zhang L. Системи обробки та аналізу даних Інтернету речей у реальному часі на основі хмарних обчислень // Journal of Cloud Computing: Advances, Systems and Applications. – 2020. – Т. 9, стаття № 18. – Режим доступу: https://journalofcloudcomputing.springeropen.com/articles/10.1186/s13677-020-00174-x

4. Nastasi G., Battiato S., De Luca V., Fichera A., Gagliano A., Leonardi S., Nucifora A., Patanè G., Scuderi A. Цифровий двійник у режимі реального часу для смарт-мобільності: промислове кейс-дослідження // Informatics. – 2022. – Т. 5, № 4. – Стаття № 82. – Режим доступу: https://www.mdpi.com/2571-5577/5/4/82

5. Yin C., Tang Y., Jin C., Chen Y., Zhang M. Інтелектуальна модель логістичного розподілу на основі хмарних обчислень для електронної комерції // Smart Cities. – 2023. – Т. 2, № 2. – Стаття № 18. – Режим доступу: https://www.mdpi.com/2813-2203/2/2/18

Палей Дмитро Анатолійович
аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-4115-0587

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-32

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного та непередбачуваного розвитку сучасного світу, приватні медичні підприємства функціонують у середовищі постійних змін та потенційних криз. Ці кризи можуть мати різноманітну природу, включаючи економічні спади, зміни в законодавчому регулюванні галузі охорони здоров'я, несподівані епідеміологічні ситуації, посилення конкурентної боротьби, а також швидкі технологічні інновації, що вимагають постійної адаптації. Враховуючи важливу соціальну роль, яку відіграють приватні медичні підприємства у забезпеченні населення якісними та своєчасними медичними послугами, питання ефективного антикризового управління набуває особливої актуальності.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам антикризового управління в цілому та в окремих галузях економіки, питання інтеграції маркетингових та стратегічних підходів у контексті подолання кризових ситуацій у приватних медичних підприємствах залишається недостатньо дослідженим. Традиційні підходи до антикризового управління часто зосереджуються на фінансовій стабілізації, оптимізації операційних процесів та мінімізації витрат, проте недостатньою мірою враховують важливість стратегічного позиціонування підприємства на ринку, його комунікації з пацієнтами та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах кризи.

Ключові фактори впливу кризових ситуацій на приватні медичні підприємства поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх

факторів належать економічні спади та нестабільність, які можуть знизити попит на платні послуги; зміни в законодавстві та регуляторному середовищі, що впливають на операційну діяльність; пандемії та епідемії, які перевантажують систему та змінюють попит; посилення конкуренції з боку інших приватних та державних закладів; та технологічні зміни в медицині, що вимагають значних інвестицій. До внутрішніх факторів належать неефективне управління, що призводить до внутрішніх криз; недостатня якість медичних послуг, яка викликає невдоволення пацієнтів; слабкі маркетингові комунікації, що знижують клієнтський потік; високі операційні витрати, які підривають фінансову стабільність; та невідповідність стратегії ринковим умовам, що робить підприємство вразливим до зовнішніх шоків.

Існуючі підходи до антикризового управління в медичній галузі включають широкий спектр стратегій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків криз та забезпечення подальшого розвитку підприємства. Серед найбільш поширених стратегій можна виділити:

Оптимізація витрат: ця стратегія передбачає ретельний аналіз усіх видів витрат підприємства та впровадження заходів щодо їхнього скорочення без шкоди для якості медичних послуг. Це може включати перегляд кадрової політики, оптимізацію закупівель, впровадження енергозберігаючих технологій тощо.

Диверсифікація послуг: розширення спектру медичних послуг, що надаються підприємством, дозволяє залучити нові категорії пацієнтів та створити додаткові джерела доходу, тим самим зменшуючи залежність від одного або кількох основних видів послуг.

Розвиток онлайн-сервісів: впровадження телемедичних технологій, онлайн-консультацій, дистанційного моніторингу стану пацієнтів та інших онлайн-сервісів дозволяє розширити охоплення аудиторії, підвищити зручність для пацієнтів та оптимізувати операційні процеси.

Підвищення якості медичних послуг: постійне вдосконалення якості надання медичної допомоги, впровадження сучасних медичних технологій та протоколів лікування, а також підвищення

кваліфікації медичного персоналу є ключовими факторами для формування лояльності пацієнтів та зміцнення репутації підприємства.

Активізація маркетингових комунікацій: в умовах кризи особливо важливо підтримувати активний діалог з пацієнтами, інформувати їх про зміни в роботі підприємства, нові послуги та спеціальні пропозиції. Ефективні маркетингові комунікації допомагають зберегти існуючих клієнтів та залучити нових.

Гармонізація маркетингових та стратегічних аспектів як основа результативного антикризового управління:

Результативне антикризове управління в приватному медичному підприємстві значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити гармонійну взаємодію між маркетинговими та стратегічними аспектами діяльності. Гармонізація в даному контексті передбачає інтеграцію маркетингових цілей та стратегій із загальною стратегією розвитку підприємства, а також забезпечення взаємної підтримки та підсилення між цими двома ключовими функціональними сферами.

Інтеграція маркетингової стратегії в загальну стратегію підприємства передбачає, що маркетингові рішення приймаються з урахуванням довгострокових цілей та завдань підприємства, його ресурсних можливостей та конкурентних переваг. Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на формування стійких конкурентних переваг, залучення та утримання цільової аудиторії, а також на створення позитивного іміджу підприємства як надійного та якісного постачальника медичних послуг [1; 4].

Водночас, стратегічні рішення підприємства повинні враховувати маркетингові можливості та обмеження, а також потреби та очікування пацієнтів. Наприклад, при прийнятті рішення про розширення спектру послуг або вихід на нові ринки, необхідно проводити ретельний маркетинговий аналіз для оцінки потенційного попиту та рівня конкуренції [1].

Гармонізація маркетингових та стратегічних аспектів також передбачає узгодження тактичних дій у сфері маркетингу з оперативними планами підприємства. Наприклад, маркетингові кампанії, спрямовані на залучення нових пацієнтів, повинні бути

скоординовані з наявністю достатньої кількості медичного персоналу та необхідного обладнання для забезпечення якісного обслуговування.

Ключовими елементами гармонізації маркетингових та стратегічних аспектів в контексті антикризового управління є розробка інтегрованої маркетингової стратегії, що передбачає створення єдиного стратегічного плану, який би поєднував маркетингові цілі та завдання із загальними стратегічними цілями підприємства; регулярний аналіз ринку та адаптація стратегії, що полягає у постійному відстеженні змін у зовнішньому середовищі, аналізі поведінки конкурентів та потреб пацієнтів з метою своєчасного коригування маркетингових та стратегічних планів; впровадження системи управління ризиками, яка включає ідентифікацію потенційних кризових ситуацій, оцінку їхнього можливого впливу на діяльність підприємства та розробку планів реагування, що враховують як маркетингові, так і стратегічні аспекти; забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства шляхом створення організаційної структури та внутрішніх процесів, які б дозволяли швидко приймати рішення та реагувати на непередбачувані зміни в умовах кризи; формування позитивного іміджу та репутації через активну комунікацію з пацієнтами, забезпечення високої якості послуг та оперативне вирішення проблем, що сприяє зміцненню довіри та лояльності клієнтів, що є особливо важливим в кризові періоди [1; 3].

Практичні рекомендації щодо підвищення результативності антикризового управління для приватних медичних підприємств на засадах гармонізації маркетингових та стратегічних аспектів діяльності включають необхідність розробити та впровадити комплексну стратегію антикризового управління, яка б охоплювала всі ключові аспекти діяльності підприємства та враховувала потенційні зовнішні та внутрішні загрози; інтегрувати маркетингову стратегію в загальну стратегію розвитку підприємства, забезпечивши узгодженість цілей та завдань; регулярно проводити глибокий аналіз ринку медичних послуг, виявляючи нові тенденції, потреби пацієнтів та дії конкурентів; створити ефективну систему управління ризиками, яка б дозволяла ідентифікувати, оцінювати та

мінімізувати потенційні кризові ситуації; забезпечити високий рівень гнучкості та адаптивності підприємства, створивши механізми швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі; активно використовувати сучасні маркетингові інструменти та технології для підтримки зв'язку з пацієнтами, залучення нових клієнтів та формування позитивного іміджу підприємства; постійно підвищувати якість медичних послуг, інвестувати в навчання персоналу та впровадження новітніх медичних технологій; налагодити ефективну систему внутрішніх комунікацій для оперативного обміну інформацією та координації дій в умовах кризи; підтримувати тісні зв'язки з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи державні органи влади, страхові компанії та постачальників медичних товарів та обладнання; проводити регулярний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених антикризових заходів з метою їхнього постійного вдосконалення.

Список використаних літератури:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
2. Портер, М.Е. (2004). Конкурентна перевага: Створення та забезпечення вищої продуктивності. Вільна Преса.
3. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.
4. David A. Aaker (2007). Strategic Market Management, European Edition, Damien McLoughlin
5. MacDonald M., & Danbar I. (2012). Marketing Plans: How to Create Them, How to Use Them. John Wiley & Sons.

Peniuk Valeria
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of the Ukrainian State University of Economics

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-33

ASSESSMENT OF THE ROLE OF COMMUNICATIONS IN THE MANAGEMENT PROCESS

Effective organization of communication processes is a key element of the communication policy of any institution. The communication sphere acts as a separate subsystem that has its own structure and theoretical basis, but at the same time is integrated into all aspects of the personnel management system due to a wide range of functions and tasks. Scientists emphasize the importance of communications in personnel management, emphasizing that communications, as an effective means of influencing the personnel situation, should be considered as an integral part of the personnel management system, a connecting element of personnel management and a mechanism for implementing the organization's personnel policy.

In general, communication is the process of exchanging information between people or groups of people using language, gestures, writing, technical means, etc. It is the basis of mutual understanding, cooperation and joint activities. Based on the analysis of the positions of scientists from different fields and branches of knowledge, the authors propose to take into account different approaches and levels of understanding communication. In particular, he identifies four main meanings of communication:

1) universal, in which communication is considered as "a way of connecting any objects of the material and spiritual world";

2) technical, that is, as "a way of connecting one place with another, a means of transmitting information and other material and spiritual objects from one place to another";

3) biological, widely used in ethology in the study of signaling methods of communication of animals, birds, insects, etc.;

4) social, in which communication is used “to designate and characterize the numerous connections and relationships that arise in human society”.

In this case, the scientist emphasizes the technical and biological aspects of communication, considering it as a way of communication and a way of transmitting information not only among people, but also among other organisms. The inclusion of the biological aspect in the understanding of communication, especially when it comes to its application within the framework of ethology and the study of signaling methods of communication in animals, can undoubtedly be controversial. After all, most researchers consider communication exclusively in the context of interpersonal interactions and social processes [1].

For example, methods and methods of assessing communications in personnel management and the implementation of management decisions are aimed at identifying the effectiveness of information exchange, the level of understanding, the speed of response and the impact on performance. Table 1 proposes the most popular assessment methods.

Therefore, communication is a fundamental factor in effective management decision-making at the enterprise. It provides a prompt exchange of important information, forms the basis for analytical thinking and collective discussion. Thanks to dialogues, discussions and joint analysis of situations, managers and employees can better understand production problems and find optimal ways to solve them.

Well-established communication allows:

- reduce the risks of misunderstandings and errors in the decision-making process;
- combine the efforts of all participants in the management process;
- increase the validity and quality of the choice of management alternatives;
- ensure transparency and trust in the organization;
- promote faster implementation of decisions;
- create an atmosphere of openness and responsibility.

Table 1

Methods of assessing the role of communications in personnel management

Quantitative methods	Qualitative methods	Observation and monitoring
1. Surveys and questionnaires – allow you to assess employee satisfaction with communication, understanding of goals and objectives. 2. Content analysis of documents – analysis of official letters, reports, orders for completeness, accuracy and clarity. 3. Assessment of decision-making time – determination of how quickly decisions are made as a result of effective or ineffective information exchange. 4. Index of correspondence of communication to strategic goals – shows how much communication activities are consistent with the strategic plan of the organization.	1. Interviews with employees – a deeper understanding of the emotional background of communication, the causes of communication barriers. 2. SWOT analysis of the communication system – identification of strengths and weaknesses, opportunities and threats in communications. 3. Expert assessment method – opinions of managers, HR managers, corporate culture specialists on the quality of communications. 4. Analysis of cases and incidents – study of specific situations where communication violations occurred or the implementation of decisions was complicated.	1. Observation of employee behavior during meetings, negotiations. 2. Analysis of feedback in the process of implementing decisions.

Thus, effective communication is not just a tool, but a strategic management resource that increases the effectiveness of the entire enterprise system.

References:

1. Kryvenko V. V. Communication: concept, essence, content. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf

Стець Святослав Степанович
аспірант,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-34

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ CHANGE READY ORGANIZATION У ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Організації сьогодення змушені адаптуватися до роботи в середовищі постійних швидкоплинних змін. Ринок стає все більш непередбачуваним, складно прогнозованим, відповідно очікування від організацій змінюються постійно. Щоб організації хоча б не втратили актуальності своєї діяльності вони мають перебувати в стані безперервних трансформацій та адаптації до зовнішнього середовища. Вже немає потреби аргументувати потребу змін чи обгрунтовувати їхню важливість, оскільки зміни стають постійним явищем.

Відповідно до нових умов глобально змінюється характер управління змінами, з'являються моделі адаптовані до викликів сьогодення. Останнім часом все більшої популярності набуває Модель готовності організації до змін (Change Ready Organization Model), яку активно популяризує консалтингова компанія Prosci, яка є розробником численних рішень в напрямку управління організаційними змінами. Ключовим у цій моделі є формування адаптивної організації, готової до постійних трансформацій та гнучкої до змін та викликів зовнішнього середовища. Формування організації готової до постійних змін відбувається завдяки забезпеченню відповідних змін у її ключових компонентах.

Першочерговою є підготовка лідерів організації. Усі представники керівного складу організації мають бути налаштовані на те, що зміни є постійним процесом і мають відбуватися вчасно та повною мірою для забезпечення життєздатності організації. Лідери мають демонструвати та транслювати працівникам всіх рівнів відкритість

та готовність до змін, своїм прикладом пропагувати культуру адаптивності.

Активна позиція лідерів організації та їхня відкритість до змін створюють позитивні умови для підвищення рівня залученості працівників організації до змін, що є наступним ключовим компонентом. Відповідно, постійне залучення працівників до процесу змін разом із позитивним досвідом отримання вигоди від таких змін, фіксують у їхньому сприйнятті розуміння того, що зміни мають відбуватися постійно і залучення до реалізації цих змін має очевидні переваги для них. Окрім того, постійне залучення до процесу змін підтримує мотивацію працівників та відкритість до нового.

У зв'язку з тим, що зміни мають відбуватися постійно постає потреба безперервного розвитку працівників всіх рівнів. Цей компонент забезпечує актуальність знань та навиків працівників, їхню здатність виконувати необхідні, в конкретному проміжку часу, завдання. Важливим є саме фактор часу, оскільки необхідні для роботи навики та знання змінюються надзвичайно швидко і те, що було необхідно сьогодні завтра вже може втратити свою актуальність. Відповідно саме навчання новому видозмінилося у короткі, чіткі та насичені навчальні програми, які забезпечують швидке вивчення виключно того, що необхідне в цей момент. Формат навчання із довготермінового переростає у короткі майстер класи, зустрічі з обміну досвідом, опрацювання кейсів, короткі кількагодинні тренінги на яких увага приділяється лише одній вузькій темі. Окрему увагу в цьому компоненті необхідно приділяти навчанню лідерів, оскільки вони мають бути постійними рушіями змін та прикладом, тому їхні знання, навики першочергово мають бути актуальними.

Ще одним компонентом є гнучкість організаційної структури та процесів. Оскільки нагальність та суть змін є важко-передбачуваними, то організація має бути готовою до потенційної потреби у швидкому впровадженні змін в структурі чи в процесах. Такі зміни можуть полягати у терміновому створенні нових структурних одиниць чи ліквідації наявних задля оптимізації діяльності, зміні наявних чи створенні нових внутрішніх процесів чи

системи взаємодії із зовнішнім середовищем. Гнучкість полягатиме перш за все в готовності швидко аналізувати ситуацію та приймати необхідні рішення, відстежувати, аналізувати результати прийнятих рішень та здійснювати негайні їх корегування за потреби.

Не менш важливим компонентом є налагоджений процес комунікації та взаємодії в середині організації та узгодженість діяльності усіх її структурних одиниць. Перш за все має бути забезпечена прозора вичерпна та постійна комунікація між працівниками та лідерами організації та синхронізація у взаємодії між різними структурними одиницями. Також працівники мають розуміти повний перелік необхідних дій, які вони мають здійснити у процесі змін. Скоординованість дій дозволить здійснювати будь-які зміни швидко та ефективно.

Зважаючи на те, що організація має перебувати в стані постійних змін, аналіз результатів змін та їхнього впливу на організацію теж має бути постійним. Моніторинг та оцінка ефективності впроваджених змін, збір зворотоного зв'язку від працівників та контрагентів мають стати безперервними. Відповідно має відбуватися постійне корегування впроваджених змін та стратегії змін в цілому відповідно до результатів моніторингу.

Модель готовності організації до змін фокусує організацію на активних діях в напрямі трансформацій та спонукає до проактивної позиції в пошуку можливостей. Тобто закладається цілком нова парадигма сприйняття змін, яка демонструє потребу в активних діях для того, щоб організації навчилися використовувати умови зовнішнього середовища на свою користь. Застосовуючи модель організації стануть більш адаптивними та пристосованими до викликів ринку, набудуть підвищеної стійкості до непередбачуваних ситуацій. Створене середовище відкритості до змін та постійного розвитку надаватиме відчуття безпеки, сприятиме високому рівню залученості працівників організації, їхній впевненості у спільному майбутньому з організацією. Таким чином організація матиме постійний потужний актив змінотворців готових до будь яких викликів.

Список використаної літератури:

1. Change Management | What is Change Management | Prosci. (б. д.). Prosci | The Global Leader in Change Management Solutions. URL: https://www.prosci.com/change-management

2. Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1). DOI: https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Федотова Ірина Володимирівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту;

Нечепуренко Павло Сергійович
здобувач третього рівня вищої освіти (доктор філософії);

Літвінєнко Аліна Вадимівна
здобувач першого рівня вищої освіти (бакалавр),
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-35

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, викликаної глобалізацією, швидким технологічним прогресом та непередбачуваними економічними кризами. У таких умовах традиційні методи управління втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження адаптивного управління, здатного забезпечити гнучкість та стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Адаптивне управління передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом коригування внутрішніх процесів, структур та стратегій. Це управління базується на принципах гнучкості, проактивності та безперервного навчання. Адаптивне управління є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності [1]. Нестабільність зовнішнього середовища проявляється через економічні кризи, політичні зміни, технологічні прориви та інші фактори, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. У таких умовах адаптивне управління дозволяє підприємству не лише виживати, але й розвиватися, використовуючи нові можливості, що виникають у результаті змін [2].

До основних підходів адаптивного управління, що сприяють підвищенню ефективності адаптивного управління, належать [1–6]:

– **моніторинг зовнішнього середовища** – постійний аналіз ринкових тенденцій, поведінки конкурентів та змін у споживчих перевагах;

– **гнучке стратегічне планування** – розробка альтернативних сценаріїв розвитку та готовність до швидкого коригування стратегій;

– **інноваційний менеджмент** – впровадження нових технологій та процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

– **ризик-менеджмент** – ідентифікація, оцінка та мінімізація потенційних ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства;

– **організаційна гнучкість** – створення адаптивних організаційних структур, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. це включає децентралізацію прийняття рішень та розвиток автономних команд;

– **культура інновацій** – формування корпоративної культури, що заохочує експерименти та впровадження нових ідей. це сприяє швидкому адаптуванню до змін та використанню нових можливостей;

– **сценарне планування** – розробка декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів майбутнього та швидко адаптувати стратегії відповідно до реальних обставин;

– **адаптивне лідерство** – формування керівництва, здатного швидко приймати рішення в умовах невизначеності та мотивувати персонал до змін, є ключовим фактором успішної адаптації підприємства;

– **цифровізація процесів** – впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів сприяють підвищенню гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища;

– **партнерські відносини** – розвиток стратегічних альянсів та партнерств для обміну ресурсами, знаннями та технологіями, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін;

– **безперервне навчання персоналу** – адаптивність підприємства неможлива без постійного розвитку його персоналу. Впровадження програм корпоративного навчання, наставництва та використання

електронного навчання (e-learning) сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їхній готовності до змін.

Як підкреслює Онопрієнко Д.О. [3], адаптивне управління динамічними змінами забезпечується цілеспрямованим формуванням і застосуванням механізмів реалізації можливостей підприємства, як сукупності його динамічних здатностей і ключових компетенцій.

Невизначеність зовнішнього середовища, спричинена економічними кризами, політичною нестабільністю та технологічними проривами, вимагає від підприємств гнучкості та швидкої реакції. Адаптивне управління в таких умовах стає не лише засобом виживання, а й досягнення конкурентних переваг.

У стабільних умовах традиційні методи стратегічного планування, прогнозування та контролю залишаються ефективними, забезпечуючи стійкість, оптимізацію ресурсів і баланс ризиків. Проте за високої невизначеності підприємства змушені застосовувати гнучкі методи, що забезпечують швидке реагування, адаптацію бізнес-моделі та безперервне вдосконалення, зокрема сценарне планування, agile-методології та швидке прототипування [4].

Одним із ключових підходів у таких умовах є сценарне планування, яке ґрунтується на аналізі можливих варіантів розвитку подій та створенні альтернативних стратегій реагування. Цей метод дозволяє компаніям не лише прогнозувати ймовірні зміни в середовищі, а й заздалегідь розробляти відповідні механізми адаптації. Сценарне планування застосовується для оцінки ризиків та можливостей, ідентифікації критичних чинників впливу та розробки стратегічних заходів, що забезпечують життєздатність підприємства навіть за умов різких коливань ринку. Висока ефективність цього підходу підтверджується його використанням у різних галузях, зокрема у сфері технологічного бізнесу, фінансового сектора та промисловості, де ступінь невизначеності є особливо високим.

Ще одним ефективним методом є застосування agile-методологій, які спрямовані на гнучке управління процесами шляхом розбиття великих завдань на короткі цикли. Використання такого підходу дає можливість швидко тестувати нові рішення, адаптувати стратегію

відповідно до зворотного зв'язку від клієнтів та змінювати вектор розвитку бізнесу, не втрачаючи ефективності. Підприємства, що працюють у динамічних середовищах, використовують agile не лише в розробці програмного забезпечення, де ця методологія виникла, а й у маркетинговій діяльності, операційному управлінні та стратегічному плануванні. Поєднання agile-підходу з lean-менеджментом, який передбачає мінімізацію втрат і підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів, дозволяє організаціям досягати високого рівня гнучкості та швидкості впровадження змін.

Крім того, у нестабільному середовищі важливу роль відіграє швидке прототипування, яке базується на створенні експериментальних зразків продуктів або послуг і їх оперативному тестуванні. Цей підхід дає можливість підприємствам перевіряти життєздатність нових ідей на практиці без значних інвестицій у розробку та масштабне впровадження. Мінімально життєздатний продукт (MVP), як ключовий елемент швидкого прототипування, дозволяє компаніям аналізувати попит на товар або послугу, отримувати відгуки від користувачів і вносити корективи ще до початку повноцінного виробництва. Такі технології широко застосовуються в інноваційних компаніях, де швидкість адаптації визначає конкурентні переваги.

Ризик-орієнтоване управління також є важливим інструментом у забезпеченні стійкості підприємств в умовах невизначеності. Воно передбачає системне виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз, а також використання превентивних заходів для запобігання негативним наслідкам. Сучасні методи ризик-менеджменту включають аналіз чутливості, який дозволяє оцінити вплив змін у ключових параметрах ринку на фінансові та операційні показники компанії, метод Дельфі, що базується на експертних оцінках майбутніх ризиків, а також різні страхові механізми, які сприяють фінансовому захисту бізнесу.

Значну роль у сучасному адаптивному управлінні відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує швидку обробку великих обсягів даних, автоматизацію бізнес-процесів та вдосконалення аналітики. Використання технологій Big Data дозволяє

підприємствам аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати тенденції ринку та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних. Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності, а технології блокчейну забезпечують прозорість та надійність у логістичних ланцюгах постачання.

Адаптивне управління є необхідною умовою успішного функціонування підприємств в умовах нестабільності. Воно забезпечує гнучкість, стійкість та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку конкретних інструментів та методик впровадження адаптивного управління на підприємствах різних галузей.

Список використаної літератури:

1. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений.* 2021. № 9 (97). С. 158–161. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32
2. Калініченко З. Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізуючих факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2020. № 3 (106). С. 222–231.
3. Онопрієнко Д.О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка та фінанси*. 2021. № 6/2. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).8
4. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15, № 30. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10
5. Кравченко О. О. Принципи адаптивного планування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту.* 2011. Вип. 2. С. 79–83.
6. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2020. 260 с.

Чернявський Іван Юрійович
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів
та природокористування України

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-36

ПРОРИВНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сьогодні, побудова проривних моделей розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки має здійснюватися на концептуальних засадах, які враховують загострення конкуренції в аграрній сфері, трансформацію агробізнесу, глобальні зміни, активізацію інновацій, цифровізацію, біотехнології, автоматизацію, кліматичні коливання, необхідність підтримки сталого розвитку, економічну ефективність, ресурсну нестабільність, кваліфікацію персоналу, нові вимоги споживачів, що дозволить підприємствам швидше реагувати на зміни, впроваджувати інновації, формувати нові підходи до екологічної безпеки, підвищити продуктивність і результативність, більш ефективно інтегрувати інноваційні агротехнології у виробничий процес, що, в свою чергу, забезпечить зростання економічних показників.

Останнім часом, актуалізувались наукові дискусії щодо стратегій та моделей розвитку інтелектуального капіталу підприємств, глибокі дослідження у зрізі цієї проблематики знаходимо у публікаціях таких визнаних дослідників, як: О. Бутнік-Сіверський, О. Гудзь, Г. Житченко, Г. Козинець, Ж. Максименко, В. Маргасова, О. Яворська, Марценюк Л.В., О. Пилипенко, О. Собко, Г. Яловий [12], Dumay J., Guthrie J. та інші.

Сьогодні, підвищення ролі „інтелектуального капіталу підприємств у відтворювальних процесах повинно стати основою для формування нової парадигми управління вітчизняними

суб'єктами господарювання – менеджменту знань. Її важливість визначається практикою багатьох процвітаючих компаній світу: за оцінками фахівців, у середньому 80% їх ринкової вартості забезпечують нематеріальні активи та корпоративні знання, а 95% біржової вартості високотехнологічних організацій припадають на нематеріальні активи" [2, с. 258].

Використання даних і аналітики стало невід'ємною частиною аграрного бізнесу, інтелектуальний капітал сприяє впровадженню цифрових платформ для управління процесами, тобто він стає ключовим ресурсом для сталого розвитку аграрної сфери. „Такі зміни в умовах цифрової економіки відбуваються швидко і стають вирішальним чинником конкурентних здатностей підприємств" [1].

Випереджальна, перспективна, проривна модель розвитку – це концепція, яка використовується для визначення стратегії майбутнього розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки, що враховує нові виклики сьогодення та прогнозує майбутні, оскільки вона базується на передбаченні змін, аналізі поточного стану та виявленні можливих тенденцій.

Ключовими концептуальними аспектами проривної моделі розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки мають бути: аналітична база, що формується на основі даних про поточний стан і динаміку змін; врахування зовнішніх та внутрішніх чинників у економічному, соціальному, політичному, екологічному зрізі; стратегічна зорієнтованість, оскільки модель визначає мету, цілі, ключові завдання, які необхідно досягти в довгостроковій перспективі; гнучкість і адаптивність, тобто вона повинна враховувати можливість змін у зовнішньому середовищі; інноваційність, має включати нові ідеї, технології та підходи.

Наголосимо, що такий підхід до побудови проривної моделі розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки суттєво відрізняється від традиційних підходів побудови моделей тим що:

− передбачає погляд у майбутнє, так, традиційні моделі фокусується на поточних потребах і короткострокових цілях, а

перспективна модель розвитку зорієнтована на довгострокову стратегію і враховує потенційні зміни та тренди, які можуть вплинути на майбутнє;

− традиційні моделі використовують конкретні, зафіксовані кроки, а перспективна модель є гнучкою, адаптивною і дозволяє коригувати стратегію залежно від змін обставин;

− традиційні моделі більше орієнтовані на використання існуючих ресурсів і практик, а перспективні, інноваційні, включають нові ідеї і технології, щоб забезпечити більш ефективний розвиток;

− перспективна модель спирається на детальний аналіз і прогнозування, а традиційна, частіше базується на досвіді минулих періодів.

− традиційна модель може зосереджуватись на окремих аспектах діяльності, тоді як перспективна, розглядає систему масштабно, в цілому.

Такий підхід до побудови проривної моделі розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки доцільно використовувати завдяки його здатності адаптуватися до змін та передбачати виклики на стратегічну перспективу для прогнозування ринку, розробки нових продуктів, технологій, програм збереження довкілля, використання природних ресурсів, визначення потенційних можливостей і ризиків, впровадження інноваційних рішень, формування стратегічної дорожньої карти розвитку враховуючи соціально-економічні, кліматичні, технологічні й політичні чинники та альтернативні сценарії потенційних змін у майбутньому. Запропонований підхід до побудови проривної моделі розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки може стати ключовим інструментом для підвищення їхньої конкурентоспроможності та ефективності.

Список використаної літератури:

1. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г. Формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 42–48. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.6

2. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття „інтелектуальний капітал”. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 255–259. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/43.pdf

Ястремська Олеся Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1865-0282

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-37

СТРАТЕГІЇ ПЕРЕГОВОРІВ ПІДПРИЄМСТВА З ПАРТНЕРАМИ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМКИ ВРАЖЕНЬ

В процесі відновлення економіки України важливим питанням є визначення переважної моделі економічних відносин, яку доцільно використовувати як основну. В якості такої моделі, як зазначають науковці [1–4], можливо використовувати економіку вражень, що за оцінками темпів розвитку відрізняється одним з кращих результатів розповсюдження та прогнозованих перспектив [5]. Економіка вражень ґрунтується на різного виду враженнях, які в основному представляють собою два види: раціональні враження, що формуються під впливом офіційних статистичних даних і джерел про результати господарювання підприємств та емоційних вражень, які утворюються у стейкхолдерів (споживачів і партнерів підприємств) під впливом інформації про їх бренди, відкриті повідомлення про здобутки, можливості та очікувані результати. Таким чином, раціональні враження формують атрактивність, а емоційні – репутацію підприємств, тобто у комплексі вони впливають на сприйняття підприємств як привабливих і надійних партнерів, від співпраці з якими можливо отримувати додаткові переваги, як економічні у вигляді обсягів зростання чистого прибутку та доданої вартості виробленої продукції й наданих послуг більш швидкими темпами, так і соціально-психологічні – переконання про доцільність співпраці з підприємствами та емоційні

задоволення: патріотичні, ідеологічні, соціальні, психологічні, культурні [6].

Оскільки основними складовими забезпечення розвитку підприємств є їх атрактивність, що забезпечує формування раціональних вражень, та репутація, яка сприяє генерації емоційних вражень, стратегії розвитку підприємств доцільно формувати й обирати саме з урахуванням цих двох основних запропонованих складових. До складу таких стратегій відносяться всіх їх види: загально-економічні (корпоративні), конкурентні, функціональні, ресурсні, товарні (продуктові). Разом з тим, стратегічний розвиток підприємств вимагає формування і вибору стратегій, за якими підприємство може здійснювати переговори з партнерами для заключення і підписання контрактів на взаємовигідних умовах. Обґрунтування і вибір таких стратегії є результатом інформаційно-комунікаційного форсайту (прогнозування з використанням якісних експертних методів) як одного з кінцевих етапів процесу стратегування. Ґрунтуючись на двох основних пріоритетних складових економіки вражень, обґрунтування і вибір стратегій переговорів доцільно здійснювати з їх урахуванням у площині запропонованої матриці за вісями: атрактивність, репутація. В матриці можливо позиціонувати підприємства за інтегральними показниками кількісного вимірювання цих складових, визначеними за таксономічним показником їх розвитку з урахуванням систем часткових показників кожної складової, обґрунтованих з використанням багатовимірного факторного аналізу. Запропоновану матрицю розподілено на 9 квадрантів методом золотого перетину за функціями розвитку [7] кожної складової з урахуванням їх низького, середнього і високого якісного рівнів. Атрактивність за функцією розвитку елементів [0,0 – 0,328), (0,329 – 0,735), (0,736 – 1,0], оскільки вона визначається за елементами економічних ресурсів підприємств, а репутацію за функцією розвитку властивостей [0 – 0,309]; (0,309 – 0,810], (0, 810 – 1], тому щодо репутація характеризує набути підприємством властивості формувати різні види задоволення. Потрапляння кожного підприємства у певну комірку матриці забезпечує підприємству вибір пріоритетних видів стратегій розвитку, а також стратегій переговорів, які з

використанням форсайту виокремлені як найбільш доречні та розподілені за комірками матриці в результати опитування провідних експертів (42 особи, коефіцієнт конкордації 0,55, критерій Пірсона 125,14). Кожна комірка матриці містить не тільки пріоритетні стратегії переговорів, а й їх рейтинг в залежності від співставлення якісних рівнів атрактивності та репутації підприємств. Такий розподіл здійснено вперше і його використання за інформаційно-комунікаційним форсайтом забезпечить успішність реалізації стратегій переговорів у прогнозованому періоді розвитку підприємств.

Оскільки в умовах економіки вражень важливою складовою матриці є емоційна, тобто репутація, в процесі реалізації стратегій переговорів доцільно враховувати і розвивати емоційний інтелект співробітників, що приймають участь в реалізації стратегій, який проявляється через розуміння та вміння управляти власними емоціями та емоціями інших (на основі їх сканування і діагностування). При дотриманні цих тактичних дій, що використовуються для реалізації стратегій переговорів, розвинутий емоційний інтелект забезпечить їх успішність і результативність.

Розуміючи стратегії переговорів як фундаментальний, ітеративний і динамічний процес знаходження спільних позицій, вирішення конфліктів та досягнення спільно вигідних результатів і рішень, в якості основних стратегій переговорів в матриці позиціоновано стратегії, виділені за змістовною особливістю проведення, а саме: домінування, співробітництва, маніпуляції, суперництва, компромісу, пристосування, ігнорування [8; 9]. Всі ці види стратегій переговорів можливо розглядати також як: розподільчі (стратегія компромісів, стратегія домінування, які означають, що виграш однієї з сторін веде до втрат іншої сторони, як правило такі стратегії переговорів можливо застосовувати в разі обмеженості ресурсів); інтегративні стратегії переговорів або стратегії принципових переговорів (до них доцільно віднести стратегії, які призводять до досягнення цілей та інтересів обома сторонами, тобто це стратегії співробітництва); стратегії відкладання участі у переговорах(застосовуються коли певна сторона не готова до переговорів, тоді переговори відкладаються або

здійснюється пошук альтернативних ситуацій, таку стратегію можливо розглянути як стратегію маніпуляції); стратегії з орієнтацією на задоволення іншої сторони (такі стратегії доцільно використовувати в разі довгострокового ділового партнерства, до них відноситься стратегія пристосування); стратегії переговорів на основі влади, тобто командні стратегії (до них слід віднести стратегії ігнорування, коли одна з сторін має суттєві переваги і може диктувати умови заключення контрактів та стратегії суперництва).

У процес проведення запропонованих і перелічених стратегій переговорів доцільно враховувати як раціональний, тобто економічний, меркантильний аспект, так і емоційний соціально-психологічний аспект, які в комплексі спрямують увагу сторін, що приймають участь в процесі переговорів, не дивлячись на їх кількість (двосторонні чи багатосторонні), на досягнення очікуваних результатів для підписання контрактів.

Для того, щоб реалізувати стратегії переговорів і проводити їх професійно, доцільно скористатися такими правилами:

− шукати і впроваджувати кращу альтернативу (ту, що відповідає першій запропонованій у кожній комірці матриці стратегії);

− застосовувати торги та наближення позицій сторін (компроміси) як один з прийомів реалізації всіх видів стратегій переговорів (і не тільки компромісу);

− чітко позначати свої цілі, інтереси, цінності у відкритих питаннях потенційним партнерам;

− прагнути до створення ситуації, коли кожний учасник переговорів відчуває, що його інтереси враховані.

Таким чином, викладені пропозиції ідентифікації стратегій переговорів, визначені в рамках інформаційно-комунікаційного форсайту за матрицею атрактивність – репутація, дозволяють враховувати раціональні й емоційні враження і задоволення стейкхолдерів підприємств, інтереси їх реальних і потенційних партнерів та використовувати переваги новітньої моделі економічних відносин – економіки вражень для відбудови економіки України.

Список використаної літератури:

1. The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money / B. Joseph Pine II and James H. Gilmore. – rev. ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 368 p.

2. Пайн II Б.Дж., Гилмор Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Харків : Vivat, 2021. 416 с.

3. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія; за наук. ред. Хумарової Н.І.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2021. 506 с. ISBN 978-966-02-9838-5 DOI: https://doi.org/10.31520/978-966-02-9838-5

4. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу у бізнес-модель. *Бізнес-інформ*. 2024. № 8. С. 459–465. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465

5. Острікова Т. Шість моделей розвитку економіки після пандемії коронавірусу та потенціал їх розвитку. *Економічна правда*. 26.08.2020. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360

6. Ястремська О. Види вражень та їх вимірювання як результата діяльності підприємства. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф. (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Частина 1. Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. 680 с. С. 24–31. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34722

7. Shmatkov D., Bielikova N., Antonenko N., & Shelkovyj A. (2019) Developing an environmental monitoring program based on the principles of didactic reduction. *European Journal of Geography*. Volume 10. (1). 99–116. URL: https://www.eurogeojournal.eu/index.php/egj/article/view/65/39

8. Weiss Joshua N. The Book of Real-World Negotiations: Successful Strategies From Business Government and Daily Life. John Wiley and Sons, New Jersey, 2020. 304 p.

9. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. 1992. 234 p.

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

Вовк Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування;

Лесюк Любомир Ігорович
аспірант,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-38

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Аграрний сектор посідає провідне місце в структурі української економіки, формуючи близько 10–12% національного ВВП і суттєво впливаючи на загальний економічний розвиток країни. Із початком повномасштабної агресії російської федерації його роль стала ще вагомішою, оскільки саме ця галузь забезпечує економічну та продовольчу стабільність, а також є важливим джерелом валютних надходжень. Водночас ефективне функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від потенціалу логістичної інфраструктури, яка гарантує безперебійну і своєчасну доставку продукції, сировини та ресурсів. Будь-які збої чи затримки в логістичному ланцюгу дестабілізують ринок і негативно впливають на всіх його суб'єктів - від виробників до кінцевих споживачів. На сьогоднішній день основною проблемою є недосконаліть існуючої логістичної інфраструктури, яка часто не відповідає сучасним вимогам і стандартам. Зокрема, застарілі технології та процеси, обмежена пропускна спроможність транспортних мереж, недостатня координація між різними видами транспорту та складськими ланцюгами призводять до високих витрат та

збільшення часу доставки [1, с. 143]. Саме тому дуже важливо оптимізувати логістичні ланцюги постачання та транспортні моделі.

Однак, зважаючи на військові дії на території України, оптимізація логістичної системи стала ще більш складною. Окрім, постійних руйнувань логістичної інфраструктури, додались високі транспортні та адміністративні витрати, невиконані корпоративні зобов'язання, кадрові проблеми та зміни у законодавстві. Це в свою чергу створило додаткове навантаження на систему. Транспортно-логістичні моделі, на які країна покладалася десятиліттями, стають застарілими і неактуальними [2].

Як уже зазначалось вище, з початком повномасштабних військових дій аграрний сектор зіткнувся з суттєвими труднощами. Відбулося масштабне руйнування інфраструктури, багато складів, елеваторів та транспортних мереж були обстріляні або стали недоступними. Поля в зоні бойових дій, і прифронтових територіях, які всіяні уламками ракет і нерозірваними боєприпасами, становлять значні ризики для подальшої безперебійної сільськогосподарської діяльності.

Блокада чорноморських портів суттєво обмежила традиційні шляхи експорту зернових, олійних та інших культур сільськогосподарських культур. Відповідно умовах обмеженого доступу до портів та залежності від альтернативних залізничних та автомобільних маршрутів, відбулося значне збільшення транспортних витрат. Затримки з експортом та вищі логістичні витрати зробили українську продукцію менш конкурентоспроможною на світовому ринку.

Як відомо після початку війни була створена Чорноморська зернова ініціатива, покликана забезпечити безпечне транспортування зернового експорту з України через Чорне море. Після систематичних порушень росією умов «Зернового коридору» було організовано альтернативний «Український коридор», який на сьогоднішній день дозволяє транспортувати не тільки аграрну, а й інші види продукції. З 15 березня 2024 року Український коридор, що проходить через порти Великої Одеси, розпочав роботу в цілодобовому режимі, що збільшило показники експорту аграрної та іншої продукції більш ніж на 10% в порівняні з показниками

2022 року. І попри постійні обстріли портової інфраструктури з боку російської федерації, загальний вантажообіг агропродукції за 11 місяців 2024 року становив 56,1 млн т порівняно з 39,4 млн т у 2023 році [3].

Варто зазначити, що військові дії підштовхнули українських агровиробників до впровадження інновацій. Вони розробили нові експортні маршрути та логістичні стратегії, що в свою чергу забезпечило безперервний потік зерна на світові ринки. Ці зусилля допомогли стабілізувати світові ціни на зерно і гарантували, що Україна залишається ключовим гравцем на світовому аграрному ринку.

Отже, незважаючи на ці виклики, аграрний сектор продемонстрував стійкість та адаптувався, шукаючи інноваційні підходи для покращення та розвитку потенціалу транспортно-логістичної інфраструктури. На нашу думку, можна узагальнити ефективні рішення, які сприяли підвищенню стійкості та адаптивності українського аграрного сектору.

По перше, це суттєві інвестиції в логістичну інфраструктуру. В даному аспекті варто зазначити, що вітчизняна агрологістика успішно адаптувалася до нових викликів і продовжує ефективно працювати в умовах воєнного стану. Відбувається поступове відновлення та інтеграція у європейську й глобальну транспортно-логістичну систему. Починаючи з 15 березня 2024 року Український коридор, що проходить через порти Великої Одеси, розпочав роботу в цілодобовому режимі, що збільшило показники експорту аграрної та іншої продукції на 20%. І на кінець 2024 року 57 млн т продукції АПК перевалено Українським коридором з початку його роботи [3].

На сьогоднішній день можна навести успішні приклади інвестування у вітчизняну логістичну інфраструктуру. Так, компанія «Kernel», яка являється чи не найбільшим експортером зернових та олійних культур, інвестувала понад 85 млн доларів США у вдосконалення флоту та логістики під час війни. Агрохолдинг «Агрейн» модернізував інфраструктуру з приймання зерна в Одесі, в тому числі побудувавши власну 200-метрову залізничну гілку. Це в свою чергу дозволило відвантажувати до 30 вагонів на добу, прискорюючи доставку зерна до портів і знижуючи витрати [2].

По друге, впровадження інноваційних технологій у сфері зберігання та переробки агропродукції. Вдалим прикладом інноваційних рішень стала діяльність компанії «Аделаїда», яка у партнерстві з Укрексімбанком та USAID відкрила сховище для зберігання та переробки картоплі на 10 000 тонн. Це збільшило додану вартість завдяки очищенню та вакуумуванню і забезпечило кращий доступ до ринку [2]. Подальше використання і впровадження таких інноваційних рішень може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності в сфері агрологістики.

По третє, розробка ефективних рішень для скорочення транспортних витрат. Транспортні витрати можливо було б знизити за рахунок будівництва елеваторів у портах, збільшення перевалочних потужностей і зниження вартості перевалки [4], як це поступово робилось до повномасштабної війни. Але в сучасних умовах безперервних військових дій безпечно це зробити практично неможливо. Проте вітчизняні агровиробники створюють власні логістичні рішення для зниження витрат. Так, агрохолдинг «Агро-Регіон», який перевозить свої товари до портів залізничним та автомобільним транспортом, створив власний парк з 40 вагонів-зерновозів, що допомогло йому скоротити транспортні витрати на 30 % [2].

По четверте, використання сучасних цифрових технологій для максимально ефективного управління логістичною інфраструктурою в аграрному бізнесі. Інтеграція таких цифрових технологій, як GPS-навігація, безпілотні літальні апарати (дрони), сенсори інтегровані в IoT, робототехніка та 3D-друк, Big Data та штучний інтелект (AI) в сектор агрологістики, дозволяє не тільки максимально ефективно використовувати ці інструменти в роботі, але і аналізувати великі обсяги інформації та приймати оптимально ефективні рішення [4, с. 5]. В сукупності це суттєво модернізує аграрний сектор, підвищуючи його ефективність і продуктивність та знижуючи витрати.

Таким чином, у реаліях воєнного стану ефективне управління логістичним потенціалом аграрних підприємств вимагає високого рівня адаптивності, впровадження інновацій та стратегічного підходу. Особливу увагу слід зосередити на впровадженні сучасних

технологій у сфері зберігання, переробки агропродукції та організації транспортних потоків. Це дозволить не лише оптимізувати витрати та підвищити ефективність перевезень, а й мінімізувати екологічні ризики, спричинені воєнними діями на території України. Уже зараз інвестиції в розвиток транспортних коридорів, залізничної інфраструктури та модернізацію портів сприяли істотному зростанню обсягів експорту. Завдяки власним логістичним рішенням аграрії змогли скоротити витрати на транспортування й підвищити оперативність постачання продукції. Подальша цифровізація та оновлення логістичних процесів не лише зміцнять конкурентні позиції аграрного сектору на внутрішньому і міжнародному ринку, а й сприятимуть його сталому розвитку в післявоєнний час.

Список використаної літератури:

1. Management of logistics infrastructure in the system of digital transformation of the economy of Ukraine / O. Shulha et al. AD ALTA: *Journal of Interdisciplinary Research*. Volume 14, Issue 2, Special Issue XLIII. 2024. P. 143–148. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140243/papers/A_26.pdf/

2. Resilience and innovation: how Ukraine's agricultural sector is improving logistics and optimizing operations. URL: https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/december/18/resilience-and-innovation-how-ukraine-agricultural-sector-is-improving-logistics (дата звернення: 25.01.2025).

3. Інфографічний довідник «Агробізнес України» 2023/2024. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf (дата звернення: 27.01.2025).

4. Hrymak, O., Stybel, R., Ostafiichuk, A. (2024). Інноваційний потенціал розвитку агробізнесу в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення. *НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія «Економічні науки»*, *26* (104), с. 3–7. DOI: https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10401

Михайлюта Марина Геннадіївна
керівник,
ФОП «Михайлюта Марина Геннадіївна», м. Дніпро
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-2389-4055

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-39

ТЕКСТИ, ЩО ПРОДАЮТЬ: ЕКОНОМІЧНА ЦІННІСТЬ КОПІРАЙТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ

Дослідження копірайтингу як інструмента підвищення прибутковості бізнесу охоплювало різні аспекти економічної цінності текстів, що продають. Al-Dawood розглянув ключові навички підприємців, включаючи копірайтинг, як важливий елемент ведення бізнесу. Автор наголошував, що ефективне використання текстів сприяло підвищенню впізнаваності бренду, покращенню комунікації з клієнтами та зростанню продажів [1]. Bly в роботі детально описав процес створення текстів, що продають. Він наводив покрокові стратегії написання ефективних рекламних матеріалів і підкреслював, що якісний копірайтинг безпосередньо впливав на прибутковість компанії. Дослідник аналізував особливості рекламних текстів у різних сферах бізнесу й виявив, що грамотне використання психологічних тригерів значно підвищувало конверсію [2]. Fedorova досліджувала вплив цифрових маркетингових стратегій на створення цінності для клієнтів. Вона звертала увагу на те, що копірайтинг у цифровому середовищі відігравав вирішальну роль у формуванні довіри та залученні нових клієнтів [3]. У дослідженні авторка проаналізувала стратегії бізнес-просування й довела, що добре продумані рекламні тексти сприяли зміцненню позицій компанії на ринку. Krawczyk у книзі надавала практичні рекомендації щодо написання переконливих текстів для бізнесу [4]. Авторка підкреслювала, що ефективний копірайтинг базувався на розумінні цільової аудиторії, правильному використанні мовних конструкцій та оптимізації контенту

відповідно до маркетингових потреб компанії. Ludwig у дослідженні аналізував особливості комунікації в умовах гіг-економіки [5]. Він вивчав, як фрилансери використовували копірайтинг для просування своїх послуг на онлайн-ринках, і зазначав, що успішні фахівці застосовували ефективні стратегії створення контенту, що підвищувало рівень їхнього доходу.

Meese акцентував увагу на важливості стратегічного копірайтингу для забезпечення стійкості бізнесу навіть в умовах економічної нестабільності [6]. Автор зазначав, що ефективний копірайтинг може допомогти компаніям підтримувати зв'язок із клієнтами, залучати нових споживачів і підвищувати рівень продажів, що безпосередньо впливає на загальну прибутковість бізнесу. Quaye (2023) у дослідженні зосередився на важливості бізнес-планування як інструменті для підвищення ефективності операцій підприємства, у тому числі через застосування копірайтингу. Він підкреслив, що планування та стратегічний підхід до створення рекламних текстів дають змогу значно поліпшити позицію компанії на ринку та збільшити фінансові результати. Roldan (2024) розглянув переваги онлайн-курсів копірайтингу під час пандемії COVID-19, що підкреслює важливість постійного навчання й удосконалення навичок у сфері написання текстів. Це дослідження показало, що копірайтери, які вдосконалюють свої навички, здатні створювати більш ефективні тексти, що підвищують конверсії та забезпечують бізнесу додаткові доходи. Teunissen (2023) у дипломній роботі досліджував фінансові моделі оцінювання вартості новинних компаній, які активно використовують копірайтинг для залучення читачів і підвищення доходів від реклами. Автор зазначав, що правильне використання текстів, які привертають увагу й утримують інтерес аудиторії, прямо впливає на доходи цих компаній. Uğurlu (2024) у дослідженні зосередився на значенні персонального продажу в індустрії гостинності, однак також розглянув роль копірайтингу в цій сфері. Автор підкреслив, що тексти, які правильно доносять інформацію про послугу, можуть значно підвищити ефективність продажів у бізнесах, орієнтованих на клієнтський сервіс.

У сучасних умовах цифрової економіки роль копірайтингу стає ще більш значущою, оскільки споживачі стикаються з величезним обсягом інформації щодня. Висока конкуренція між брендами змушує компанії шукати нові способи привернення уваги аудиторії, і саме якісний текстовий контент стає тим фактором, який визначає успіх або провал маркетингових кампаній.

Одним із ключових аспектів економічної цінності копірайтингу є його здатність знижувати витрати на рекламу завдяки підвищенню ефективності комунікацій. Наприклад, у контексті контент-маркетингу якісний текстовий контент дає змогу зменшити витрати на платну рекламу, оскільки добре написані статті, блог-пости й SEO-оптимізовані тексти здатні стабільно залучати органічний трафік протягом тривалого періоду. Важливо також відзначити, що копірайтинг впливає на рівень довіри до компанії. Споживачі все частіше віддають перевагу брендам, які пропонують не просто товари й послуги, а створюють цінний контент, що допомагає їм приймати усвідомлені рішення. Це свідчить про те, що якісний контент не лише підвищує рівень довіри до бренду, а й значно збільшує продажі. Окрім цього, копірайтинг відіграє важливу роль у створенні та підтримці клієнтського досвіду. Грамотно розроблені тексти на сайтах, у мобільних додатках, чат-ботах і соціальних мережах сприяють покращенню комунікації з клієнтами й підвищенню їхньої задоволеності. Наприклад, дослідження показують, що 80% користувачів відмовляються від покупки або послуги через незрозумілу або недостатньо інформативну подачу контенту. Таким чином, правильний вибір слів може значно вплинути на споживацький досвід і, відповідно, на фінансові результати компанії.

Ще одним аспектом економічної ефективності копірайтингу є його здатність створювати емоційний зв’язок між брендом і клієнтами. Використання технік сторітелінгу, метафор, персоналізації та діалогового стилю письма дає компаніям змогу будувати довготривалі відносини зі своєю аудиторією. Наприклад, дослідження маркетингової компанії Nielsen показують, що реклама, побудована на основі історій, на 22% ефективніша, ніж традиційні інформаційні повідомлення. Це пояснюється тим, що люди схильні

емоційно реагувати на розповіді, що робить такі тексти більш запам'ятовуваними і спонукає до дії. Крім того, варто розглянути роль копірайтингу у сфері B2B (бізнес для бізнесу). У цій сфері особливо вагоме значення має якісний контент, оскільки процес ухвалення рішень про покупку часто є складнішим і довшим, ніж у B2C (бізнес для споживачів). Це означає, що грамотний копірайтинг, який пояснює переваги продукту або послуги в контексті реальних бізнес-завдань, може стати ключовим фактором у залученні корпоративних клієнтів і збільшенні прибутковості компанії. Важливо адаптовувати копірайтинг під різні платформи та формати. Успішний бізнес використовує різноманітні канали комунікації – від веб-сайтів і соціальних мереж до мобільних додатків і голосових асистентів. Для кожного з цих каналів необхідний специфічний підхід до написання текстів. Наприклад, у Twitter ефективними є короткі, динамічні повідомлення, тоді як у LinkedIn кращий результат приносять аналітичні матеріали. Це означає, що бізнесу потрібно адаптувати копірайтинг під різні формати, щоб досягти максимального охоплення й ефективності.

Ще одним фактором, який варто враховувати, є вплив копірайтингу на конверсію в продажах. Тестування різних варіантів текстів (A/B-тестування) дає змогу визначити найбільш ефективні формулювання і стратегії. Наприклад, компанія Unbounce провела експеримент, у ході якого зміна лише одного слова в заголовку лендингу збільшила конверсію на 90%. Це ще раз підтверджує, що навіть незначні зміни в копірайтингу можуть мати значний економічний ефект. Копірайтинг є невід'ємним елементом успішної бізнес-стратегії, що безпосередньо впливає на рівень продажів, ефективність маркетингових кампаній і формування довготривалих відносин із клієнтами. Інвестування в якісний контент є одним із найрентабельніших вкладень для компаній, оскільки воно забезпечує стабільне зростання прибутковості й підвищує конкурентоспроможність бізнесу. У сучасному інформаційному просторі, де споживачі щодня стикаються з величезною кількістю рекламних повідомлень, саме якісні тексти дають брендам змогу виділитися серед конкурентів, сформувати довіру аудиторії та стимулювати її до здійснення цільової дії.

Однією з головних причин, чому грамотні тексти ефективно працюють, є їх безпосередній вплив на поведінку споживачів. Добре написані матеріали здатні не лише привертати увагу потенційних клієнтів, а й формувати позитивне сприйняття бренду. Це підтверджує той факт, що текстові матеріали є не просто додатковим маркетинговим інструментом, а ключовим елементом стратегії залучення й утримання клієнтів. Зростання прибутковості бізнесу завдяки копірайтингу відбувається за рахунок кількох важливих чинників. По-перше, ефективний контент допомагає підвищити рівень конверсії. По-друге, якісний контент сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Бренди, які регулярно публікують корисні статті, блоги та кейси, формують довготривалі відносини зі своєю аудиторією, що сприяє повторним продажам. Окрім цього, важливо зазначити, що інвестування в контент має довгостроковий ефект. На відміну від традиційної реклами, яка дає миттєвий, але короткотривалий результат, якісні тексти можуть приносити вигоду роками. Наприклад, SEO-оптимізовані статті, які займають високі позиції в пошукових системах, здатні стабільно залучати нових клієнтів без додаткових фінансових вкладень. Це дає компаніям змогу значно скорочувати витрати на рекламу й водночас зберігати високу ефективність маркетингової стратегії. Бізнеси, які вміють правильно комунікувати зі своєю аудиторією через текст, мають значні конкурентні переваги. У сучасному світі, де інформація відіграє ключову роль, споживачі більше довіряють компаніям, які вміють чітко й доступно пояснювати свої переваги, розповідати історії та надавати корисний контент. Довгострокові перспективи розвитку компаній, які використовують ефективний копірайтинг, базуються на кількох ключових принципах. По-перше, вони формують міцний бренд, який сприймається аудиторією як експерт у своїй галузі. Це, у свою чергу, підвищує довіру споживачів і стимулює їх до здійснення покупки. По-друге, якісні тексти дають бізнесу змогу гнучко адаптуватися до змін на ринку, оскільки вони можуть використовуватися для різних форматів комунікації – від веб-сайтів і соціальних мереж до email-маркетингу та відеореклами. Копірайтинг – це не лише частина маркетингової стратегії, а її основа. Інвестування у створення якісного контенту є стратегічно

важливим кроком для будь-якого бізнесу, оскільки воно не лише приносить миттєві вигоди у вигляді збільшення продажів, а й створює довгострокові можливості для розвитку та зміцнення позицій компанії на ринку.

Список використаної літератури:

1. Al-Dawood M. Mastering Enterprise Skills For Potential Entrepreneurs: A comprehensive guide for understanding the enterprise skills, processes and tools to succeed in business. *Munther Al-Dawood*. 2020. № 1. URL: https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=z6P7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Texts+that+sell:+the+economic+value+of+copywriting+as+a+tool+for+increasing+business+profitability&ots=8fENLT9Dpg&sig=Anuue-MUA24C_bw8QzwfG2SZZ0s.
2. Bly R. The copywriter's handbook: a step-by-step guide to writing copy that sells. *Holt Paperbacks*. 2020. URL: https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=GSKaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT296&dq=Texts+that+sell:+the+economic+value+of+copywriting+as+a+tool+for+increasing+business+profitability&ots=l7iCXm-mFq&sig=ILl9ilvMzJt7hp7B6Thjaz_JMrw.
3. Fedorova E. Customer value creation via digital marketing strategy implementation: case of business promotion company. 2023. URL: https://lutpub.lut.fi/handle/10024/165708з.
4. Krawczyk N. Copywriting Strategies: A No-Nonsense Guide to Writing Persuasive Copy for Your Business. *Sourcebooks, Inc.* 2022. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=32IXEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Texts+that+sell:+the+economic+value+of+copywriting+as+a+tool+for+increasing+business+profitability&ots=yU9PXePp8H&sig=wDXLeezq5Y1dfTqSc2Wu-RwzFrw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
5. Ludwig S. Communication in the gig economy: Buying and selling in online freelance marketplaces. *Journal of Marketing.* 2022. № 86 (4). P. 141–161. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00222429211030841.
6. Meese J. Survive and Thrive: How to Build a Profitable Business in Any Economy (Including This One*)*. *Morgan James Publishing*. 2021. URL: https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=I_UfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Texts+that+sell:+the+economic+value+of+copywriting+as+a+tool+for+increasing+business+profitability&ots=BxBS6ZkHoJ&sig=5tOGuZrEkanr1y1rH_aHGBcKRbcд.

7. Quaye M. Business planning as a tool to improve the efficiency of the enterprise operation. 2023. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92315.

8. Roldan C. Copywriters' preference evaluation on online copywriting course attributes during the COVID-19 pandemic. *Plos one.* 2024. № 19 (5). URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0292467.

9. Teunissen W. Investigating Financial Valuation Models of Newsletter firms. BS thesis. *University of Twente.* 2023. URL: http://essay.utwente.nl/96947/.

10. Uğurlu K. Personal Selling in Accommodation Businesses. *International Handbook of Skill, Education, Learning, and Research Development in Tourism and Hospitality.* 2024. P. 27–44. URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-97-4318-6_2.pdf.

НАПРЯМ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Заславська Марія Сергіївна
викладач кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-40

СТУПІНЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Впровадження штучного інтелекту в економіку породжує чимало дискусій. Прогнозується, що штучний інтелект сприятиме зростанню продуктивності. У 2024 році ринок генеративного штучного інтелекту перевищив 25,6 мільярда доларів завдяки швидкому впровадженню та зростаючій інтеграції можливостей штучного інтелекту в різних галузях [4]. Однак масштаби впливу штучного інтелекту залишаються невизначеними. Головною стурбованістю є ймовірність масштабного перерозподілу робочої сили. Адже, поступово відбувається заміна людської праці штучним інтелектом, або доповнення ним. Компанії вже активно застосовують цю технологію в різних сферах, а в окремих регіонах спостерігається стрімке зростання інвестицій у її розвиток.

Згідно даним дослідження McKinsey різні галузі мають різні моделі інвестування в штучний інтелект. Компанії, що витрачають найбільшу частку витрат на нього у порівнянні з іншими, зосереджені в галузях охорони здоров'я, технологій, засобів масової інформації та телекомунікацій, передових галузей промисловості та сільського господарства. Компанії, що займаються фінансовими послугами, енергетикою, споживчими товарами та роздрібною торгівлею, розробкою обладнання та будівництвом, а також подорожами, транспортом та логістикою, витрачають менше [5]. Це зумовлено низьким середнім рівнем чистого прибутку в галузях,

що працюють на масовий ринок, а отже, потребують вищої впевненості перед впровадженням дорогих технологічних оновлень на рівні всього підприємства.

У країнах ЄС у 2024 році зафіксовано збільшення частки підприємств, які використовують технології штучного інтелекту, порівняно з 2023 роком. 13,5% підприємств у 2024 році із 10 і більше співробітниками використовували технології штучного інтелекту для ведення свого бізнесу. Найвищі частки цих підприємств у Данії (27,6%), Швеції (25,1%) та Бельгії (24,7%). Найменші – Румунія (3,1%), Польща (5,9%) і Болгарія (6,5%) [6].

В деяких видах економічної діяльності ШІ використовується набагато частіше, ніж в інших, підкреслюючи актуальність для певних видів діяльності. У 2024 році в країнах ЄС найбільшою часткою підприємств, які використовували штучний інтелект були в інформаційно-комунікаційнийному секторі (48,72%) та професійні, наукові та технічні послуги (з 30,53%). У всіх інших видах економічної діяльності частка підприємств, які використовують ШІ, була нижче 16%. Цей показник коливався від 15,45% (операції з нерухомістю) до 6,09% (житлові послуги та будівництво) [7].

Найпоширенішим застосуванням технології штучного інтелекту є створення початкових чернеток текстових документів – 9%, за ними слідує персоналізований маркетинг – 8%, узагальнення текстових документів – 8%, і створення зображень та/або відео – 8%. Більшість відомих провідних випадків використання належать до функції маркетингу та продажів [3]. У країнах ЄС у 2024 році технології штучного інтелекту використовували 6,88% підприємств. Технології штучного інтелекту, що генерують письмову або усну мову – 5,41% підприємств. Технології штучного інтелекту, які перетворюють усну мову в машиночитаний формат (розпізнавання мови), машинне навчання для аналізу даних, технології, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень, і технології ідентифікації об’єктів або осіб на основі зображень (розпізнавання зображень, обробка зображень) використовувалися між 4,78% і 3,23% підприємств. Технології штучного інтелекту, які дозволяють машинам фізично рухатися, спостерігаючи за навколишнім

середовищем і приймаючи автономні рішення використовували 1,01% підприємств [7].

Українці також почали дедалі більше помічати застосування штучного інтелекту, і згідно з даними опитувань, його застосування спостерігається в охоронних системах (42%), креативній індустрії (41%), банківських послугах (40%), обслуговуванні клієнтів (40%), медицині (35%), медіа (32%), транспорті та логістиці (31%), роздрібній торгівлі та електронній комерції (28%), виробництві продуктів харчування (19%), урядових послугах/адмініструванні (14%) [1]. Таким чином в Україні прослідковуються деякі відмінності від глобальної тенденції з розподілу впровадження штучного інтелекту серед галузей економіки, що зумовлюється поєднанням структурних особливостей економіки, технологічного стану галузей, фокусом на зовнішній ІТ-ринок та обмеженими ресурсами через кризові обставини. Проте війна спровокувала активне впровадження штучного інтелекту у військові технології, кібербезпеку та аналітику даних.

Таблиця 1

Ступінь впровадження штучного інтелекту (ШІ) в Україні та у світі за галузями економіки, що найбільше його застосовують

Галузь	**Світові тенденції впровадження ШІ**	**Ступінь впровадження ШІ в Україні**	**Сфера застосування в Україні**
Фінанси та банкінг	Автоматизація ризик-аналізу, чат-боти, виявлення шахрайства	Часткове впровадження, переважно у великих банках	ПриватБанк, monobank використовують ШІ, але загалом галузь ще розвивається
Промисловість	Smart Factory, предиктивне обслуговування, оптимізація виробництва	Низький рівень впровадження через застарілі технології	ШІ впроваджується точково, часто за підтримки міжнародних проєктів

Охорона здоров'я	Діагностика на основі ШІ, персоналізована медицина, аналіз знімків	Початкові кроки, пілотні проєкти, стартапи	Деякі лікарні, при підтримці міжнародних проектів. Перешкоди: брак даних, регуляторні питання, нестача цифрової інфраструктури
Сільське господарство	Дрони, аналіз ґрунтів, прогнозування врожайності, агроботи	Зростає інтерес, особливо у великих агрокомпаній	Потенціал великий, особливо для агротех-стартапів
Транспорт і логістика	Оптимізація маршрутів, автономні авто, динамічне управління ланцюгами постачання	Обмежене використання, здебільшого аналітика маршрутів	Впровадження в основному у приватному секторі логістичних компаній
Торгівля (ретейл)	Персоналізація, аналітика поведінки клієнтів, динамічне ціноутворення	Онлайн-ритейл – часткове впровадження, офлайн – мінімальне	Prom.ua, Rozetka використовують елементи ШІ
Освіта	Адаптивне навчання, автоматизована перевірка, чат-асистенти	Початковий рівень, декілька EdTech проєктів	Використовується здебільшого в приватних платформах, а не у державній системі
Військова галузь	Аналітика даних, автономні системи, розвідка на базі ШІ	Активний розвиток через воєнні потреби	Україна є одним зі світових лідерів у застосуванні ШІ у військових технологіях

Джерело: узагальнено автором

Штучний інтелект має колосальний потенціал для розвитку в Україні – від модернізації ключових галузей економіки до створення

інноваційних рішень світового рівня. В Україні протягом останніх 10 років кількість AI-спеціалістів/ок зросла у 5 разів і складає 5200 професіоналів/ок станом на січень 2024 року. Порівняно з іншими європейськими країнами, Україна має вищу концентрацію AI-стартапів у сферах маркетингу, геймінгу та програмного забезпечення для бізнесу. Це свідчить про накопичену експертизу українців/ок у цих галузях. Три найбільші українські AI-стартапи оцінюються в понад 14,5 млрд доларів, а дві українські AI-компанії стали єдинорогами: Grammarly – Мовний асистент та People.ai – Платформа з AI-аналітикою доходів [2]. Найбільш розповсюджені ШІ-продукти, якими вже користувались українці є послуги чат-бота, технології розпізнавання обличчя, чат GPT, персональні асистенти [1]. Динамічний розвиток екосистеми штучного інтелекту в Україні свідчить про великі можливості країни у сфері інноваційних технологій. Зростання кількості фахівців, активне формування AI-компаній та вихід українських стартапів на глобальний ринок підтверджують здатність національного IT-сектору конкурувати на світовій арені та сприяти цифровій трансформації економіки.

Завдяки застосуванню штучного інтелекту організації відчули як скорочення витрат, так і збільшення доходів. Сфери, з найбільшою часткою економією витрат, це виробництво (55%), надання послуг (54%) і ризик (44%). Що стосується збільшення доходу, функції, які найбільше виграють від штучного інтелекту, включали виробництво (66%), маркетинг і продажі (65%) і ризики (64%). Значна кількість респондентів повідомляють про зменшення витрат (42%) і збільшення доходу (59%) в результаті використання штучного інтелекту, що свідчить про те, що штучний інтелект відчутно допомагає підприємствам покращити прибутки [3]. Таким чином, впровадження штучного інтелекту демонструє реальний економічний ефект, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів та забезпечуючи зростання фінансових показників підприємств у різних галузях.

Застосування технологій штучного інтелекту в сучасному підприємницькому середовищі виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління та адаптивності бізнесу до цифрових викликів. Інтеграція ШІ дозволяє суттєво оптимізувати

операційні процеси, вдосконалити механізми прийняття рішень, зменшити витрати ресурсів і покращити якість обслуговування споживачів. Найважливіше те, що ШІ прискорює ці операції до безпрецедентної швидкості, забезпечуючи швидкі інновації, адаптацію та масштабованість на ринку, що швидко розвивається. У контексті стрімкої еволюції ринку та посилення конкуренції, штучний інтелект набуває стратегічного значення як засіб забезпечення стійкого розвитку та технологічного зростання підприємств.

Список використаної літератури:

1. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf
2. AI-ЕКОСИСТЕМА УКРАЇНИ: ТАЛАНТИ, КОМПАНІЇ, ОСВІТА. 19.06.2024. URL: https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh-UA.pdf
3. Artificial Intelligence Index Report 2024. URL: https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai-index-report-2024-smaller2.pdf
4. Fernandez J. The leading generative AI companies. March 4, 2025. URL: https://iot-analytics.com/leading-generative-ai-companies/
5. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. January 28, 2025 URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work#/
6. Usage of AI technologies increasing in EU enterprises. 23 January 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250123-3
7. Use of artificial intelligence in enterprises. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises

Тіщенко Ірина Валеріївна
аспірантка,
Одеський національний економічний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-41

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

Сучасний бізнес-світ характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, які радикально змінюють підходи до управління підприємствами. Цифрова трансформація стала не лише конкурентною перевагою, але й необхідною умовою для виживання компаній у динамічному ринковому середовищі. Оптимізація бізнес-процесів через інтеграцію цифрових технологій та автоматизації дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, знижувати операційні витрати, покращувати якість продуктів і послуг, а також забезпечувати швидку адаптацію до змін.

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти діяльності компанії, що змінює не лише операційні процеси, але й бізнес-моделі. Основна мета такого підходу полягає у підвищенні продуктивності за рахунок автоматизації рутинних операцій, зменшення людських помилок і забезпечення доступу до даних у реальному часі. Наприклад, за даними дослідження компанії Oracle, впровадження автоматизації в маркетингові процеси може збільшити кількість лідів на 80% і підвищити конверсію на 75% [1]. Це свідчить про значний потенціал цифрових інструментів у підвищенні результативності бізнесу.

Одним із ключових інструментів цифрової трансформації є системи управління взаємовідносинами з клієнтами, відомі як CRM-системи. Вони дозволяють автоматизувати процеси продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів, забезпечуючи централізоване зберігання даних і швидкий доступ до них. Наприклад, інтеграція CRM-систем із маркетинговими платформами через онлайн-конектори, такі як ApiX-Drive,

забезпечує безперебійний обмін даними, що підвищує ефективність маркетингових кампаній і дозволяє створювати персоналізовані стратегії [1]. Такий підхід не лише економить час, але й сприяє точності аналітики, що є критично важливим для прийняття стратегічних рішень.

Іншим важливим напрямом є використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Чат-боти та віртуальні асистенти, які базуються на штучному інтелекті, здатні обробляти запити клієнтів у реальному часі, знижуючи навантаження на службу підтримки та підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. За даними Lemon.School, впровадження таких рішень дозволяє оптимізувати логістику, управління запасами та обробку документів, що скорочує операційні витрати [2]. Крім того, алгоритми машинного навчання аналізують зворотний зв'язок від клієнтів, що сприяє вдосконаленню продуктів і послуг.

Хмарні технології також відіграють важливу роль у цифровій трансформації. Вони надають підприємствам гнучкість і масштабованість, дозволяючи швидко адаптувати інфраструктуру до змінних потреб. Наприклад, Microsoft Azure та Amazon Web Services пропонують широкий спектр хмарних рішень, які забезпечують безпечне зберігання даних і доступ до них із будь-якої точки світу. Проте, як зазначає Forbes.ua, великі західні провайдери часто мають високу вартість і обмежену гнучкість у налаштуванні індивідуальних рішень, що може бути викликом для малого та середнього бізнесу [3]. Локальні провайдери, навпаки, пропонують більш доступні рішення, що робить їх привабливими для українських підприємств.

Автоматизація логістичних процесів є ще одним прикладом успішного застосування цифрових технологій. Технології Інтернету речей, блокчейну та штучного інтелекту дозволяють оптимізувати транспортування, пакування та доставку товарів. За даними YouControl, впровадження цифрових рішень у логістиці підвищує продуктивність і конкурентоспроможність компаній, знижуючи кількість помилок і прискорюючи обробку даних [4]. Однак цифрова трансформація логістики пов'язана з викликами, зокрема з

необхідністю забезпечення кібербезпеки, оскільки автоматизовані системи стають вразливими до кібератак.

Для наочного розуміння впливу цифрових технологій на бізнес-процеси розглянемо таблицю 1, яка підсумовує ключові технології, їх переваги та приклади застосування.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на бізнес-процеси

Технологія	**Переваги**	**Приклади застосування**
CRM-системи	Автоматизація продажів, маркетингу, централізоване управління даними	Інтеграція KeyCRM з Trello для управління задачами
Штучний інтелект	Обробка запитів у реальному часі, аналіз даних, вдосконалення продуктів	Чат-боти для клієнтської підтримки
Хмарні обчислення	Гнучкість, масштабованість, безпечне зберігання даних	Microsoft Azure для управління даними
Інтернет речей	Оптимізація логістики, відстеження вантажів, зниження помилок	Системи відстеження в логістичних компаніях
Блокчейн	Безпека транзакцій, прозорість логістичних процесів	Управління ланцюгами поставок

Цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням технологій, вона вимагає зміни корпоративної культури та стратегічного підходу до управління. Як зазначається на порталі Diia.Business, успішна цифрова трансформація передбачає чітке формулювання цілей, аудит існуючих процесів і технологій, а також залучення працівників до інноваційних процесів [5]. Підприємства, які ігнорують ці аспекти, ризикують залишитися позаду конкурентів.

Реальний приклад успішної цифрової трансформації в Україні – це діяльність компанії Нова Пошта, яка активно впроваджує автоматизацію у свої логістичні процеси. Використання роботизованих сортувальних ліній і систем відстеження вантажів

дозволило компанії значно скоротити час доставки та підвищити якість обслуговування. Це підтверджує, що цифрові технології не лише оптимізують внутрішні процеси, але й створюють нові можливості для розвитку бізнесу.

Впровадження цифрових технологій також має свої виклики. Окрім високих початкових витрат і потреби в кібербезпеці, підприємства стикаються з браком кваліфікованих фахівців, здатних ефективно управляти новими системами. Геополітичні фактори, такі як війна в Україні, створюють додаткові ризики для впровадження цифрових рішень, особливо в логістиці.

Загалом, оптимізація бізнес-процесів через інтеграцію цифрових технологій та автоматизації є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. CRM-системи, штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей і блокчейн дозволяють значно підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість обслуговування. Однак успішна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу, що включає не лише технологічні зміни, але й перегляд корпоративної культури, стратегічного планування та підготовку персоналу. Українські підприємства, які адаптуються до цих змін, отримують шанс не лише вистояти в умовах кризи, але й зайняти лідируючі позиції на ринку.

Список використаної літератури:

1. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою автоматизації KeyCRM та ApiX-Drive. *KeyCRM*, 2024. URL: https://salo.li/8A4c462 (дата звернення: 16.04.2025).
2. Балицька І. ChatGPT: перспективи штучного інтелекту у логістиці. *Trans.Info*, 2023. URL: https://trans.info/ua/chatgpt-perspektyvy-shtuchnoho-intelektu-u-lohistytsi-367769 (дата звернення: 16.04.2025).
3. Гайд із цифрових інструментів для малого та середнього бізнесу. Forbes.ua, 2023. URL: https://forbes.ua/innovations/gayd-iz-tsifrovikh-instrumentiv-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-22082023-15503 (дата звернення: 16.04.2025).
4. Цифрові технології у логістиці. *YouControl Market Blog*. 2023. URL: https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/ (дата звернення: 17.04.2025).
5. ДіяБізнес. *Офіційний сайт.* URL: https://www.business.diia.gov.ua/ (дата звернення: 17.04.2025).

НАПРЯМ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Андрієнко Микола Васильович
доктор наук з державного управління, професор,
начальник науково-дослідного центру цивільного захисту,
Інститут наукових досліджень з цивільного захисту,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9222-4831

Гаман Петро Ілліч
доктор наук з державного управління, професор,
Заслужений працівник охорони здоров'я України,
нагороджений Орденом «За заслуги III ступеня»,
провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу
інженерно-технічних заходів науково-дослідного
центру цивільного захисту,
Інститут наукових досліджень з цивільного захисту,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1881-0397

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-42

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ

У сучасних умовах зростання кількості та інтенсивності надзвичайних ситуацій природного, техногенного та соціального характеру питання ефективного функціонування системи цивільного захисту набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників підвищення оперативності, точності та скоординованості дій відповідних органів і служб є впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері цивільного захисту.

Цифровізація процесів управління, моніторинг ризиків, системи раннього сповіщення, геоінформаційні системи, автоматизовані платформи для координації дій під час надзвичайних ситуацій – усе це значно підвищує рівень безпеки населення, зменшує наслідки кризових подій і забезпечує ефективну взаємодію між усіма суб'єктами системи цивільного захисту. На цьому тлі особливого значення набуває аналіз сучасного стану використання інформаційних технологій у сфері цивільного захисту [1].

Таким чином, пропонуємо окреслити ключові, на наше переконання, гіпотетичні та реальні контексти використання інформаційних технологій у вітчизняній системі цивільного захисту на сьогодні, наприклад: COMSOL Multiphysics, ArcGIS, аквамоделювання землі та ін. Відтак, концептуальна інформаційно-комунікаційна програмна парадигма COMSOL Multiphysics дозволяє здійснювати математичні моделювання та розрахункові проєкції екологічних, геофізичних впливів просторового значення на, зокрема, стан ґрунтових покривів та потенційну розбудову містобудівельних конструкційних типологій. Візуалізація результату за допомогою штучного інтелекту (ШІ) дозволяє концептуалізовувати можливі підходи до використання кінцевих елементів цивільно-захисного спорядження, геометрії, сітки та фізичних параметрів останнього.

Підпрограмний інформаційно-комунікаційний елемент COMSOL Compilerможе бути використаний органами державної влади та органами місцевого самоврядування, задіяними у сфері цивільного захисту населення України, для симуляції додаткових елементів циклічного нівелювання екзистенційних загроз щодо їхньої негативної дії на населення та окремі соціальні групи – зокрема, шляхом включення модулів перевірки, конкретизованих за ознакою повномасштабного вторгнення рф до України та інших факторів. Необхідно зауважити, що модулі COMSOL Multiphysics дозволяють розробляти можливі виходи повоєнного відновлення та відбудови цивільно-захисних об'єктів в Україні крізь призму просторових та економічних факторів контекстуації [2].

Використання в процесі цивільного захисну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування як

представників державно-управлінського апарату методології просторого моделювання потенційних ділянок пожежної безпеки шляхом зондування території здійснюється за допомогою програмно-технологічного застосунку ArcGIS. Цілі та завдання даного методу в парадигмі державного управління цивільним захистом в Україні можуть проєктуватися за принципом прогнозування та своєчасного реагування на потенційні лісові пожежі та інші природні потенційні катастрофи. Подібний підхід дозволить державним органам у сфері цивільного захисту України, зокрема – Державній службі України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) – здійснювати превенцію поширення природно-катастрофічних наслідків пожеж, спровокованих органічними та штучними факторами (як-от, наприклад, воєнні дії внаслідок неспровокованої російської збройної агресії рф проти України від 24.02.2022 р.) з метою недопущення експансії останніх на масштабовані територіальні межі [3].

Модельний контекст дистанційно-цифрового зондування Землі з метою моделювання наявних та імовірних локально-просторових підтоплень, спровокованих масштабними зливами або підняттям рівня води в річках (аквамоделювання), в свою чергу, державно-владні та місцево-самоврядні інституції публічно-управлінського апарату України можуть імплементувати із технологічного рішення NASA Remote Sensing. Остання дозволяє виокремлювати шляхи, межі та способи отримання еколого-специфічної інформації результату спостереження за земельним фондом конкретної території із використанням датчиків, супутників, розташованих на літальних апаратах та ін.; транспортабельних джерелах збирання, отримання та накопичення інформаційно-екологічного матеріалу, котрі працюють за допомогою ресурсу відбитої або випромінюваної енергії [4].

Технологізація держави в напрямку інформаційних технологій в Україні, відтак, повинна розглядатися крізь призму запозичення наявних міжнародних та іноземних розробок цифрового екологічного реагування та моделювання. Доцільно зауважити, що специфіка використання інформаційних технологій у сфері цивільного захисту повинна забезпечуватися не лише за рахунок

іноземної, але й за рахунок вітчизняної потенційно-розробницької інформаційно-галузевої парадигми.

Таким чином, ефективність функціонування системи державного управління у сфері цивільного захисту значною мірою залежить від здатності органів влади забезпечити своєчасну та пріоритетну комунікацію з населенням і профільними інституціями. Це дозволить оперативно інформувати про потенційні загрози, координувати дії у разі надзвичайних ситуацій та мінімізувати їх негативні наслідки.

Важливо підкреслити, що явища Інтернет-прозорості та Інтернет-гласності, як складові цифрової трансформації публічного управління, виступають необхідними умовами для формування відкритого, відповідального та демократичного управлінського середовища. Такий підхід повністю відповідатиме сучасним викликам і стратегічним пріоритетам державної політики України у сфері безпеки населення.

Список використаної літератури:

1. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібник. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.

2. Коваль Я. С. Шляхи удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення якості прийняття державно-управлінських рішень. *Вчені записки КНЕУ*. 2021. № 24(3). С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.24.21.03.05.033.039

3. Марценко Н. С. Використання цифрових технологій для покращення результатів цивільного правосуддя: зарубіжний досвід. *Нове українське право*. 2022. Том 2. Випуск 6. С. 58–63. DOI: https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.2.9

4. Андрієнко М. В., Гаман П. І., Овчаренко Б. О., Гордєєв П. М. Інформаційні технології в системі роботи органів державного управління у сфері цивільного захисту. *Наукові перспективи.* 2024. № 3(45). С. 91–101. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-91-101

Коваль Яна Сергіївна
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6578-2996

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-43

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Залежно від динаміки соціально-економічного та науково-технологічного розвитку та динаміки трансформації функціональних моделей ринку, потреби та принципи діяльності з енергетичної безпеки можуть значно розвиватися, та формувати сучасний перелік загроз в енергетичній сфері. Як результат, це визначає різноманітність теоретичних підходів та практик у розділенні дослідницьких об'єктів (сфер контролю) та факторів за допомогою яких можливо здійснити оцінювання стану енергетичної безпеки країни.

Основна умова формування механізмів забезпечення енергетичної безпеки – це тактичний показник визначення енергетичних стратегій та його впровадження в державних програмах для здійснення зовнішніх та внутрішніх загроз енергетичного сектору. Можна зазначити, що відповідне бачення концепції «механізму енергетичної безпеки» вимагає часу для покращення сумісності сучасних викликів та ситуаційної реальності.

Як результат, доцільно розширити це концептуальне розуміння динаміки та пристосованість відповідей механізмів енергетичної безпеки, пов'язаних з інституційними компонентами. Розуміння історичного утворення українських паливних та енергетичних комплексів як централізованої організаційної форми вертикального управління, функція національної енергетичної системи в умовах війни – включення складних адміністративних механізмів, пов'язаних з децентралізацією диверсифікації [1].

Варто відмітити, що до чинників, які зумовлюють зниження рівня енергетичної безпеки, слід віднести: низький рівень інвестування всіх галузей паливно-енергетичного комплексу; надмірна політизація енергетичної сфери; недосконала цінова, податкова та тарифна політики держави в енергетичному секторі; відсутність конкурентного енергетичного ринку та відповідної ринкової інфраструктури; монопольне формування цін на енергоносії та визначення умов їх постачання; деформованість структури виробництва та енергоспоживання; криза в сфері управління стратегічними запасами енергетичних ресурсів; прогресуюче відставання розвитку сировинної бази видобувних галузей паливно-енергетичного комплексу, зокрема газової та нафтової. Таким чином, результати оцінки рівня енергетичної безпеки (і наступних дій) багато в чому залежатимуть від розуміння, для чого його визначати.

Крім того, в сучасних умовах війни та значної соціально-економічної нестабільності на кожному із рівнів державного забезпечення відчувається реальна потреба в ефективному механізмі управління різноманітними ризиками, з якими вона зіштовхується, адже будь-який ризик має конкретний об’єкт і форму своє проявлення. Як результат, це дозволяє будувати класифікацію ризиків в залежності від видів діяльності, матеріальних й інших цінностей, які залучаються до цієї діяльності та відношень з приводу використання цих цінностей [2].

Регламентація та методологічний супровід процесу імплементації ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення енергетичної безпеки здійснюється за допомогою розробки і твердження:

− політики ризик-орієнтованого управління;

− регламентуючого документа щодо порядку застосування політики ризик-орієнтованого управління;

− методологічного документа щодо визначення рівня переважного ризику (ризик-апетиту);

− нормативного документа, що регламентує порядок взаємодії структурних підрозділів підприємства в процесі управління ризиками і забезпечення економічної безпеки;

− методологічних документів з оцінки ризиків;

− методологічного документа щодо порядку формування, затвердження і актуалізації реєстрів ризиків;

− форматів звітних, робочих форм та інструкцій щодо їх застосування заповнення [3].

Застосування викладених підходів рамках побудови ризик-орієнтованого підходу до управління дозволить:

− проводити оцінку застосовуваних підходів до організації управління ризиками як експертам в самій організації, так зовнішнім стейкхолдерам;

− виявляти слабкі і сильні сторони корпоративного управління ризиками та забезпечення економічної безпеки з точки зору викладених в стандартах загальноприйнятих підходів;

− скоротити витрати на підготовку основоположних документів корпоративної системи управління ризиком та внесення необхідних змін до організаційної структури, зосередившись на «налаштуванні» типових підходів під вимоги бізнесу;

− підвищити ефективність процесу передачі функцій з проектування і впровадження безпекоорієтованих систем на аутсорсинг (в разі, якщо компанія планує вдатися до подібних послуг), внаслідок появи можливості перекладання на єдину термінологічну базу рекомендації з побудови окремих елементів єдиної системи, що надходять відрізних організацій;

− здійснювати обмін досвідом у сфері управління ризиком в практичній і теоретичній площинах (в тому числі на національному та міжнародному рівнях).

Таким чином, українська енергетична система України працює в досить складних умовах за всю історію свого існування. Тому, стратегічна сфера підходів, орієнтованих на ризик, повинна бути направлена на забезпечення національної енергетичної безпеки та підвищення її ефективності; розвиток стратегії управління ризиками; інтеграція підходів орієнтованого на ризик у бізнес-процеси; оптимізація функцій управління; поліпшення управління ризиками.

Список використаної літератури:

1. Салюк-Кравченко О. О., Семенець-Орлова І. А. Комплексний механізм публічного управління у сфері енергетичної безпеки як складової національної стійкості (в умовах енергетичної кризи 2022–2024 років). *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2024. Вип. 41. С. 107–114. DOI: https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.14

2. Коваль Я. С. Ризик-орієнтовані підходи до управління в процесі забезпечення енергетичної безпеки держави. *Сучасний науковий журнал*. 2024. № 6(4). С. 76–82. DOI: https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-6-9

3. Муза О. Організаційно-правові засади забезпечення енергетичної безпеки України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2023. № 1. С. 60–66.

Смоляров Андрій Сергійович
аспірант,
Західноукраїнський національний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-44

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Інститут місцевого самоврядування як система повинна реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, існуючі виклики і тенденції. Таке реагування і трансформування діяльності у відповідності до вимог оточення уможливлює децентралізація. На це вказує зарубіжний досвід, у відповідності до якого «виділяють п'ять основних характеристик, що притаманні децентралізації в європейських країнах: демократизація шляхом розвитку місцевої та регіональної автономії; максимально ефективне вирішення місцевих проблем; свобода через місцеву та регіональну автономію; забезпечення культурної, мовної та етнічної різноманітності; економічна конкуренція між місцевим та регіональним рівнями» [1].

«Що стосується трьох ключових речей, які вдалося реалізувати в межах реформи місцевого самоврядування: Найперше – це справді формування нової територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування, коли у нас відбулося укрупнення та створення об'єднаних територіальних громад; друге – наділення нової територіальної основи абсолютно новими повноваженнями щодо органів самоврядування, більшість із яких сконцентровані саме на мешканцях цих громад; і третє – збільшення відповідного фінансового ресурсу, якого раніше органи місцевого самоврядування не мали. Статистика свідчить про те, що відбувається активне накопичення фінансових ресурсів та зростання місцевих бюджетів» [2].

Переваги децентралізації виявляються у тому, що вона:

− дозволяє більш чутливо реагувати на вимоги суспільства, задовольняти його потреби й інтереси територіальної громади;

− спрямована на більшу відкритість, прозорість, підзвітність і відповідальність роботи органів місцевого самоврядування і залучення до процесу місцевого управління громадськості;

− завдяки наявності «власної податкової бази спонукає регіональну і місцеву владу вживати заходів для її розширення, тобто заохочувати розвиток регіональних і місцевих економік» [1];

− передбачає використання територіальними громадами фінансових, кадрових та інших ресурсів для досягнення чітких, актуальних цілей і реалізації важливих функцій.

Так, «в умовах війни значна частина громад здійснює переорієнтацію на першочергові проблеми – розміщення переселенців, релокація бізнесу, допомога добровольчим формуванням територіальних громад та територіальній обороні, розбудова сховищ тощо. Часто місцеві громади демонструють найкращі практики та успіхи, гідні національного поширення. Все це стало можливим завдяки тому, що реформа децентралізації стимулює громади до самостійних проєктів, планування власного розвитку. Громади навчаються нести відповідальність за стан справ на місцевому рівні, відбувається впровадження європейської субсидіарної системи управління» [3].

У вересні-жовтні 2024 року було проведене всеукраїнське соціологічне дослідження «Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення» [4], за результатами якого як зазначив «Даніель Попеску, голова Департаменту промоції місцевої демократії, секретаріат Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи, я привезу до Страсбурга три набори цифр. Перший – про високий показник підтримки децентралізації. В Україні люди схвалюють реформу і ми продовжимо юридично та інституційно сприяти її реалізації. Другий – це висока оцінка результатів роботи місцевої влади. Цей показник у більшості країн корелює з рівнем довіри до влади. Третій – достатньо низький відсоток тих громадян, які вважають, що мають вплив на прийняття рішень. Це не унікально для України. Це загальноєвропейська тенденція» [4].

Приміром, щодо показника підтримки децентралізації в нашій державі, то за інформацією джерела [4], сьогодні рівень позитивних

оцінок діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування є досить високим і перевищує рівень негативних оцінок. 40% респондентів добре оцінюють діяльність свого міського/селищного/сільського голови (23% – погано); 34% задоволені діяльністю місцевої ради (22% – ні); 55% поставили добру оцінку старості (20% – погану). При цьому позитивно оцінили діяльність обласних рад лише 28%, районних – 25%, начальників військових адміністрацій – 25%. У 17% випадків ці органи отримали погані відгуки» [4].

У контексті подальшого розвитку процесу децентралізації, зазначимо, що на «задоволення невідкладних і середньострокових потреб країни у сферах, у яких Рада Європи має досвід, спрямований План дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова»» [5].

У рамках цього документу [5] важливий наголос ставиться на демократію через:

– зміцнення демократичного управління (наприклад, «підтримувати децентралізацію влади та забезпечення інклюзивного формування політики із залученням усіх заінтересованих сторін, зважаючи на Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади, надання послуг, відбудову та відновлення» [5]);

– посилення демократичної участі (приміром, «підвищувати спроможність фахівців у галузі освіти забезпечувати безпечні та гнучкі умови навчання, що сприяють діалогу, інклюзивності та оперативному реагуванню на потреби громади» [5]);

-– культуру, природу й спадщину (до прикладу, «сприяти інтеграції спадщини в процеси відбудови та розвитку, щоб задовольнити потреби населення після війни й надати Україні необхідну допомогу, використовуючи всі можливості, що передбачені конвенціями Ради Європи та нормативно-правовими й технічними базами в галузі культури, творчості й культурної спадщини» [5]).

Отже, децентралізація повинна бути тим інструментом перебудови органів місцевого самоврядування, який повинен зазнавати організаційного й функціонального вдосконалення.

Список використаної літератури:

1. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/365008/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%207.pptx.pdf

2. "Децентралізація — це про три речі: повноваження, ресурси та відповідальність" – Безгін. URL: https://ukr.radio/news.html?newsID=107029

3. Децентралізація як базовий підхід до ефективної відбудови України. URL: https://ard-ukraine.org.ua/articles/decentralizaciya-yak-bazoviy-pidhid-do-efektivnoyi-vidbudovi-ukrayini

4. Підтримка населенням децентралізації залишається на рівні 77% – дані всеукраїнського соціологічного дослідження 19.11.2024 (Джерело: Програма Ради Європи “Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні”). URL: https://decentralization.ua/news/18928

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

НАПРЯМ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Vdovychenko Ivan
Postuniversitar,
Institutul Educațional și Științific
"Karazin Institutul de Relații Internaționale și Afaceri Turistice"
al Universității Naționale din Kharkiv V.N. Karazin

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-45

EFECTUL PUNERII ÎN APLICARE A STRATEGIEI UE PENTRU REGIUNEA DUNĂRII ASUPRA ACTIVITĂȚILOR PORTURILOR DUNĂRENE DIN MOLDOVA ȘI UCRAINA: O PREZENTARE GENERALĂ A ULTIMILOR ANI

Cooperarea transfrontalieră în regiunea Dunării de Jos, la intersecția frontierelor României, Moldovei și Ucrainei, are o lungă istorie datorită poziției sale geografice favorabile, care este un fel de "răscruce" pentru mărfuri, capital, potențial uman cu acces convenabil la piețele țărilor de la Marea Neagră. Cu toate acestea, specificul geopolitic complex din punct de vedere istoric și amenințările la adresa securității de astăzi ne obligă să căutăm noi formate pentru restructurarea lanțurilor logistice fluviale și maritime care se desfășoară de-a lungul teritoriului celor trei țări. Un aspect aparte al stabilirii unei astfel de cooperări este problema finanțării durabile pentru modernizarea infrastructurii de transport locale. În ultimii ani, având în vedere problemele de lungă durată ale sectorului transporturilor (un procent ridicat de drumuri nereparate, niveluri ridicate de deteriorare a transportului feroviar și fluvial, costuri logistice ridicate ale transportului de mărfuri, interacțiune instituțională slabă între autoritățile centrale și regionale), aceste inițiative au fost susținute de veniturile întreprinderilor locale, investițiile străine directe și participarea instituțiilor financiare internaționale. Factorii proceselor de integrare europeană, care la rândul lor vizează economia regională, în special a

țărilor candidate la UE – Republica Moldova și Ucraina - nu sunt cei mai puțin importanți aici. În acest context, se ia ca bază punerea în aplicare a Strategiei Uniunii Europene pentru regiunea Dunării – SUERD (European Union Strategy for the Danube Region – EUSDR), care vizează îmbunătățirea infrastructurii de transport, dezvoltarea durabilă și integrarea în continuare a regiunii în rețelele logistice europene. Pentru UE, porturile ucrainene de la Dunăre, cum ar fi porturile de comerț maritim Reni, Izmail și Ust-Dunăre și Portul Internațional Liber Giurgiulești din Moldova se află într-o poziție favorabilă, deoarece sunt situate la intersecția Coridorul de Transport Pan-european nr. 7, având un lanț cu coridoarele nr. 4 și nr. 9.

Punerea în aplicare a SUERD este imposibilă fără investiții adecvate în infrastructura de transport. Aria Prioritară 1A și 1B ale strategiei se concentrează pe îmbunătățirea accesibilității și calității rutelor de transport, în special a căilor navigabile interioare (AP 1A) și a căilor ferate, rutiere și aeriene (AP 1B), a căror punere în aplicare contribuie la modernizarea infrastructurii portuare dunărene, ceea ce sporește capacitatea și eficiența transportului. Până în 2022, Ucraina nu s-a putut lăuda pe deplin cu participarea la proiectele europene de dezvoltare a transportului european pe căile navigabile interioare, cu excepția evoluțiilor în implementarea proiectului "Reconstrucția instalațiilor de construcție pentru crearea unei rute maritime de mare adâncime între fluviul Dunărea și Marea Neagră în partea ucraineană a deltei", precum și construcția în curs a complexelor de feribot Izmail-Tulcea (România) și Orlivka (districtul Reni din regiunea Odesa) – Isaccea (România) pe cheltuiala investitorilor terți. Abia în 2019, porturile Izmail și Reni au fost incluse în sistemul TEN-T. În același an, Administrația Porturilor Maritime a Ucrainei (APMU) a început să participe la proiectul DIONYSUS ("Integrarea căii navigabile a Dunării în lanțuri inteligente și durabile de transport multimodal și intermodal de mărfuri și pasageri"), pentru care au fost alocate 200 000 EUR din fonduri UE. Proiectul constă în module principale, inclusiv: "Coridoare de transport și piețe IWT", "Dezvoltare portuară integrată" și "Cazuri pilot", care are în vedere elaborarea de propuneri promițătoare pentru dezvoltarea porturilor și a terminalelor portuare din porturile dunărene, dragarea, crearea de condiții de navigație îmbunătățite, elaborarea de planuri de creștere a capacității

portuare, precum și elaborarea și punerea în aplicare a studiilor de fezabilitate pentru a atrage investiții suplimentare din partea UE [1]. În 2020, au fost finalizate reviziile și reparațiile programate a 2 drage din cadrul filialei Delta Pilot a APMU pentru a menține dimensiunile adecvate ale șenalului navigabil în sectorul ucrainean al Dunării și pentru a asigura intrarea în siguranță a navelor în porturile dunărene [2, p. 8].

Aceste proiecte au continuat să aibă doar un efect local, dar nu și factori de securitate, ceea ce a dus la reorientarea unei mari părți a exporturilor ucrainene către porturile dunărene începând cu 2022, ceea ce a dus la construirea a aproximativ 23 de terminale în porturile Reni și Izmail în 2023 pentru a crește capacitatea portuară prin investiții private și capacități proprii [3]. Cooperarea transfrontalieră s-a intensificat, de asemenea, deoarece Ucraina s-a alăturat, de asemenea, dezvoltării infrastructurii de frontieră în cadrul proiectului FAIRway Danube II (04/2023-12/2027). În ceea ce privește alte oportunități financiare din partea UE, cum ar fi programul Interreg, cele mai importante domenii de cooperare în regiune nu sunt de obicei infrastructura, ci educația, cultura și turismul, sănătatea și mediul [4].

Situația este mai interesantă în contextul dezvoltării infrastructurii portuare din Moldova. Portul Giurgiulești, înființat în 2006, a început să se dezvolte activ, fiind construite treptat noi terminale, iar datorită infrastructurii auxiliare și logisticii, unei politici tarifare competente, ratele de transbordare a mărfurilor au crescut treptat. În 2014, a fost pus în funcțiune primul terminal feroviar pentru mărfuri lichide în vrac cu un tip de cale "mixtă". În 2017, sistemul de marcare a șenalului navigabil a fost actualizat prin instalarea de semne de navigație la intrarea în port. În 2018, cu sprijinul UE, a fost elaborat un studiu de fezabilitate pentru dotarea portului Giurgiulești cu un remorcher, un dragor și facilități pentru primirea deșeurilor de la nave [2, p. 8]. Ca parte a implementării Strategiei prin alte programe de sprijin ale UE, cum ar fi Mecanismul Conectarea Europei (Connecting Europe Fund – CEF), în prezent sunt în curs de desfășurare lucrări rutiere în cadrul proiectului "Managementul traficului pentru îmbunătățirea capacității infrastructurii, siguranței și eficienței serviciilor de trecere a frontierei pe drumul comun România-Moldova-Ucraina la punctul de control Galați/Giurgiulești/Reni" [5].

Până în prezent, Portul Giurgiulești a devenit deja parte a soluției la problemele regionale de securitate alimentară. Astfel, în vara anului 2022, traficul transfrontalier a crescut cu 395% față de aceeași perioadă a anului precedent. Cea mai mare parte a cerealelor și a petrolului care fusese anterior manipulată prin portul Odesa a fost trimisă către noul port din Constanța prin Giurgiulești [6, p. 2]. În 2023, portul Giurgiulești a manipulat o cantitate record de 2,17 milioane de tone de mărfuri, cu 18,6% mai mult decât în 2022. Din acest total, exporturile de cereale au atins 889 000 de tone, reprezentând aproximativ 41% din volumul total de marfă al portului [7].

Luând în considerare factorii de mai sus și problemele de securitate, adâncirea Dunării, punerea în aplicare lentă a proiectelor de infrastructură și politicile competitive ale României, Moldovei și Ucrainei, care persistă în toate procesele de integrare existente, punerea în aplicare în continuare a Strategiei UE pentru regiunea Dunării va avea un efect treptat, dar sistemic asupra componentei de infrastructură, luând în considerare consolidarea în continuare a conexiunilor transfrontaliere. Sprijinirea infrastructurii rutiere și feroviare (Aria Prioritară 1B) ar putea beneficia de oportunități semnificative de finanțare din partea UE, deoarece întreprinderile sunt motivate să dezvolte noi lanțuri de aprovizionare care vor extinde oportunitățile pentru transportul de containere cu costuri ridicate, logistică și servicii eficiente.

Cu toate acestea, există și o serie de provocări tehnice care trebuie depășite, în special în ceea ce privește infrastructura, unde există diferențe în ceea ce privește ecartamentul feroviar (1520 mm în Ucraina și Moldova față de 1435 mm în UE). Probleme sistemice precum securitatea, taxele portuare nereglementate, corupția și tendințele negative în ceea ce privește scăderea adâncimii Dunării din cauza utilizării agresive a albiei fluviului de către toate părțile devin un obstacol în calea investițiilor la scară largă în regiune, ceea ce poate încetini efectele pozitive ale punerii în aplicare a SUERD.

Astfel, porturile dunărene din Ucraina și Moldova au o perspectivă serioasă de consolidare a capacităților lor. Continuarea cooperării între țări și punerea în aplicare a proiectelor în spiritul Strategiei, menținând în același timp principiile unei concurențe sănătoase, vor contribui la

dezvoltarea durabilă a regiunii și la consolidarea legăturilor economice în întreaga regiune a Dunării de Jos.

References:

1. Derzhzovnishinform (2019). UE va aloca 200 de mii de euro APMU pentru punerea în aplicare a proiectului DIONYSUS. URL: https://dzi.gov.ua/press-centre/news/yes-vydilyt-ampu-200-tys-yevro-ne-realizatsiyu-proektu-dionysus/
2. EUSDR (2024). Conclusions on effective waterway infrastructure rehabilitation and maintenance on the Danube and its navigable tributaries Document Ref. Ares (2024)2652818 – 11/04/2024. URL: https://navigation.danube-region.eu/wp-content/uploads/sites/10/sites/10/2024/05/2024-04-04_Conclusions_on_Effective_waterway_infrastructure_Final_Signed.pdf
3. Ukragroconsult (2023). Ukraine. 23 new terminals were opened in Danube ports this year. URL: https://ukragroconsult.com/en/news/ukraine-23-new-terminals-were-opened-in-danube-ports-this-year/
4. Interreg NEXT (2024). Selected / contracted projects. URL: https://www.ro-ua.net/en/projects/selected-contracted-projects
5. Moldpres (2025). Moldova to receive grant from European Commission for rehabilitation of access road PTF Galati – Giurgiulești – Reni. URL: https://www.moldpres.md/eng/economy/moldova-to-receive-grant-from-european-commission-for-rehabilitation-of-access-road-ptf-galati-giurgiulesti-reni
6. Eggart, C. (2024). Waiting at Giurgiulesti Customs: Borders, Bureaucracy, and Geopolitics in between Ukraine, Moldova, and the EU. Geopolitics, 1–28. DOI: https://doi.org/10.1080/14650045.2024.2351083
7. GIFP (2024). Transhopment volumes of Giurgiulesti international free port continued to increase in 2023. URL: https://gifp.md/en/news/transhipment-volumes-of-giurgiulesti-international-free-port-continued-to-increase-in-2023/?utm

Oliinyk Kyrylo
Postgraduate Student,
Mariupol State University

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-46

NEW MANIFESTATIONS OF COMPETITION IN THE DIGITAL ECONOMY UNDER THE INFLUENCE OF ICT AND BIG DATA

The modern digital economy is formed as a system of socio-economic relations between sellers and buyers based on the use of digital ICT. The digital economy is a type of market economy and has a number of characteristic features: (1) reduction of the period for making economically important decisions by economic entities; (2) standardization of decision-making, as a result of which a situation identical to anticompetitive collusion is created on the market; (3) development of new mechanisms for forming supply and demand, when the value of a product or service depends on the number of sellers and buyers; (4) the emergence of "free" digital goods or services; (5) the influence of digital entities on the commodity market or related markets; (6) the influence of anticompetitive behavior of digital platform operators through the implementation of three strategies (kill zone expropriation, acquisition of nascent rivals, denial of Access to Data) [1].

In the digital economy, goods and services are sold using information and communication technologies, we can talk about the phenomenon of "network effect". The network market is evolving from a highly concentrated and monopolized one into a highly competitive, fragmented structure, in which price competition is becoming increasingly important. All ICT products are becoming substitutes for each other. The presence of a network effect is primarily associated with non-traditional manifestations of such market characteristics as supply and demand, when demand for a product or service is determined not so much by the price of the product or its characteristics, but by its widespread distribution. Network competition is technological competition and the fight for a critical core of users [2; 3]. Based on digitalization technologies, even

small ICT companies can and do become active players in the network market. Digitalization is inevitably accompanied by fragmentation of supply. The market profile of modern network markets does not fit into traditional patterns of industry organization. The configuration of such markets can be called concentric: the presence of a clearly defined center in the form of relatively large firms that supply a full range of ICT goods and services; diverging peripheral circles located at different distances from the center, in which various small and medium-sized firms predominate, acting as suppliers of individual specialized services; the absence of clear product and geographic boundaries of the market, which is associated with the high permeability of new firms at conventional boundaries; high dynamics of inter-firm interactions: market leaders and their followers often quickly replace each other.

The experience of the PRC in developing the digital economy is important. In the strategies for developing the digital economy in the PRC, the key factor is data resources, and the main carrier is modern information networks. The digital economy is based on the integration and practical use of information and communication technologies, its main driver is the digital transformation of all factors of production. This is a new form of economy that promotes a more complete combination of fairness and efficiency. The decisive theoretical breakthrough was the distinction between "data" and "technology" [4], that is, giving the data factor an independent value, which was predetermined by the world's entry into the "digital era". In the PRC, data began to be viewed as a universal "dual resource" of key importance for both politics and the economy. The key idea is the concept of the "data factor", when they began to talk about "data as a factor of production" along with traditional ones – land, labor, capital and technology. Since autumn 2019, the official Chinese discourse has taken as the basis for all discussions about data the conclusion of the 4th Plenum of the 19th CPC Central Committee (October 28–31, 2019), where such an interpretation appeared for the first time in a party document. Previously, when mentioning the digital economy or the problems of developing new technologies, we talked about "big data", that is, the term itself was more technical, but not political, and did not directly touch on the fundamental theoretical issues of Chinese modernization [5, p. 8]. "Big data" technology can be developed and implemented, data as a resource must be managed and

effectively used to ensure national interests. Characteristics of data as a factor of production: virtuality; low cost of reproduction; multiple subjects; non-rivalry; potential non-excludability; heterogeneity. Exclusivity is an important basis for determining rights to products; land, labor, and capital have obvious competitiveness and exclusivity and can circulate freely on the market. In the technology sector, within the existing patent protection system, there is also exclusivity, which allows for the transfer of rights and licensing. The non-excludability of data manifests itself at two levels: in the repeated collection and use of data about the same user by different platform companies and in the possibility of illegal access or use of data.

Digital innovations and their constituent technologies completely change traditional models of business organization and management, trade, logistics and production and economic relations. Depending on the degree of influence of information progress, the market begins to dictate new directions of development, affecting all business sectors. In modern society, digital technologies determine the competitiveness of business entities and become the main driving force of their economic development. Competitive advantages of key subjects of economic relations are ensured by significant growth of profits, more efficient work of employees and optimization of material assets. Research [6] shows that those companies that successfully use digital technologies in their activities are more competitive than those that lag behind in their digital development.

In the digital economy, along with traditional forms of competition, a new type appears – competition for access to data. With the help of the obtained data, it becomes possible to conduct more personalized and accurate advertising activities. Therefore, access to data can be of significant importance for the conditions of competition in digital markets. The lack of such access can be an obstacle to market penetration, and this does not allow competition to develop. The problems of organizing trades on digital trading platforms deserve special attention. Another distinctive feature of the digital economy is the zero price. If in the case of a simple market economy, manufacturers include the costs of creating and selling a product in the price, then the market digital economy is characterized by the sale of digital goods, the price of production and distribution of which is extremely insignificant or tending to zero.

References:

1. Ptashchenko, O., Reznikova, N., & Ivashchenko, O. (2023). Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformations and the development of the data market]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, *2(12)*, 214–227. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0218

2. Reznikova, N., Panchenko, V., Karp, V., Grod, M., & Stakhurska, S. (2024). The Relationship between the Green and Digital Economy in the Concept of Sustainable Development. *Economic Affairs.* 69 (Special Issue), 389–399. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41

3. Otenko, I., & Ptashchenko, O. (2020). Tendentsii rozvytku vysokotekhnolohichnoi sfery v umovakh hlobalizatsii [Trends in the development of the high-tech sector in the context of globalization]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, *4*, 65–76. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065

4. Reznikova, N. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Vid promyslovykh ekosystem do ekosystem tsyfrovoi ekonomiky: novi biznes-modeli i modeli konkurentsii v umovakh didzhytalizatsii mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: New business models and competition models in the context of digitalization of international trade in goods and services]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: ekonomichni nauky*, *2(316)*, 332–340. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52

5. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Innovatsii yak draiver tsyfrovoi transformatsii svitovoi ekonomiky v umovakh tekhnohlobalizmu: Vplyv novykh biznes-modelei na rozvytok mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [Innovations as a driver of digital transformation of the global economy under technoglobalism: The impact of new business models on the development of international trade in goods and services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, *12*, 5–12. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5

6. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Tsyfrovy rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tekhnohlobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries in socio-economic development under technoglobalism]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, *25*, 45–57. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57

МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ

ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИВ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

18-19 квітня 2025 р.

Підписано до друку 25.04.2025. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 12,56. Тираж 100. Замовлення № 0325-034.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.