

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Українська асоціація розвитку менеджменту та бізнес освіти
Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна)
Західноукраїнський національний університет (Україна)
Зеленогурський університет (Польща)
Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна)
Люблінська політехніка (Польща)
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)
Одеський національний економічний університет (Україна)
Поморська вища школа в Старогарді Гданському (Польща)
Університет Догус (Туреччина)
Університет імені Коменського (Словаччина)
Університет Нортумбрія (Англія)
Університет Яна Кохановського (Польща)
Хмельницький національний університет (Україна)
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Україна)
Шаньдунський університет мистецтв (Китай)
Ясський технічний університет імені Георгія Асакі (Румунія)

МАТЕРІАЛИ

VIII Міжнародної науково-практичної конференції
«СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА ІННОВАЦІЙНО-
ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ»



м. Вінниця

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Українська асоціація розвитку менеджменту та бізнес освіти
Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна)
Західноукраїнський національний університет (Україна)
Зеленогурський університет (Польща)
Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна)
Люблінська політехніка (Польща)
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)
Одеський національний економічний університет (Україна)
Поморська вища школа в Старогарді Гданському (Польща)
Університет Догус (Туреччина)
Університет імені Коменського (Словаччина)
Університет Нортумбрія (Англія)
Університет Яна Кохановського (Польща)
Хмельницький національний університет (Україна)
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Україна)
Шаньдунський університет мистецтв (Китай)
Яський технічний університет імені Георгія Асакі (Румунія)

МАТЕРІАЛИ

VIII Міжнародної науково-практичної конференції

«СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ»

Вінниця

ВНТУ

2025

Ministry of Education and Science of Ukraine
Vinnytsia National Technical University
Ukrainian Association for the Development of Management and Business Education
Zhytomyr Polytechnic State University (Ukraine)
Vasul' Stus Donetsk National University (Ukraine)
State Tax University
Western Ukrainian National University (Ukraine)
Ivano-Frankivsk National Technical University of
Oil and Gas (Ukraine)
University of Zelena Hura (Poland)
Lviv State University of Internal Affairs (Ukraine)
Lublin Polytechnic (Poland)
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ukraine)
Lviv Polytechnic National University (Ukraine)
Odessa National Polytechnic University (Ukraine)
Odessa National Economic University (Ukraine)
Pomeranian Higher School in Starogard Gdański (Poland)
Dogus University (Turkey)
Comenius University in Bratislava (Slovakia)
University of Northumbria (England)
Khmelnysky National University (Ukraine)
Jan Kochanowski University (Poland)
Iasi Technical University named after Georgi Osaki (Romania)

MATERIALS

of the

VIII International Scientific and Practical Conference
**«MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL
AND INNOVATION-INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE»**

Vinnytsia

VNTU

2025

УДК [336+330.341.1] (477)

C89

Видається за рішенням Вченої ради Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України

Редакційна колегія: **І. Ю. Спіфанова**, доктор економічних наук, професор,
В. В. Джеджула, доктор економічних наук, професор

C89 Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції 6-7 березня 2025 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця : ВНТУ, 2025. – (PDF, 385 с.)

ISBN 978-617-8163-41-9

В матеріалах конференції висвітлено доповіді вітчизняних та іноземних науковців, які розглянуто на VIII Міжнародній науково-практичній конференції 6-7 березня 2025 року в м. Вінниця.

УДК [336+330.341.1] (477)

Роботи подаються в авторській редакції. Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність інформації, яка наведена в роботах, та залишає за собою право не погоджуватися з думками авторів на розглянуті питання.

ISBN 978-917-8163-41-9

© Вінницький національний технічний університет,
укладання, оформлення, 2025

UDC [336+330.341.1] (477)

Published by the decision of the Academic Council of Vinnytsia National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine

Editorial Board: I. Yu. Yepifanova, Doctor of Economics, Professor,

V. V. Dzhedzhula, Doctor of Economics, Professor

Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine. Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference March 6-7, 2025: a collection of scientific papers [Electronic resource]. - Vinnytsia: VNTU, 2025. – (PDF, 385 p.)

ISBN 978-617-8163-41-9

The conference materials cover the reports of domestic and foreign scientists, which were considered at the VIII International Scientific and Practical Conference on March 6-7, 2025 in Vinnytsia.

UDC [336+330.341.1] (477)

The works are submitted in the author's edition. The editorial board is not responsible for the accuracy of the information, provided in the works, and reserves the right to disagree with the views of the authors on these issues.

ISBN 978-617-8163-41-9

© Vinnytsia National Technical University, 2025

**ПЕРЕЛІК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ,
НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ ТА ПІДПРИЄМСТВ,
СПІВРОБІТНИКИ ЯКИХ БРАЛИ УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ**

Вінницький національний технічний університет (Україна)
Академія економічних наук Молдови (Молдова)
Акціонерне товариство «Креді Агріколь Банк» (Україна)
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ (Україна)
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова (Україна)
Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України» (Україна)
Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету садівництва (Україна)
Вінницький технічний фаховий коледж (Україна)
Волинський національний університет імені Лесі Українки (Україна)
ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури» (Україна)
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (Україна)
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (Україна)
Державний біотехнологічний університет (Україна)
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки (Україна)
Державний податковий університет (Україна)
Державний університет "Київський авіаційний інститут" (Україна)
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз (Україна)
Донбаська державна машинобудівна академія (Україна)
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна)
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)
Інститут кліматично-орієнтованого сільського господарства НААН України (Україна)
Київський інститут бізнесу та технологій (Україна)
Київський національний університет будівництва і архітектури (Україна)
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (Україна)
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)
Міжрегіональна академія управління персоналом (Україна)
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Український державний університет науки і технологій (Україна)

Навчально-науковий інститут менеджменту і психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна)
Національний авіаційний університет (Україна)
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Україна)
Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого (Україна)
Одеський національний економічний університет (Україна)
ПВНЗ «Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва» (Україна)
Словацький технологічний університет (республіка Словаччина)
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка (Україна)
Сумський національний аграрний університет (Україна)
Українська державна льотна академія (Україна)
Український державний університет імені Михайла Драгоманова (Україна)
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (Україна)
Уманський національний університет садівництва (Україна)
Університет економіки в Братиславі (Словацька республіка)
Університет Хайфи (Ізраїль)
Харківський національний університет внутрішніх справ (Україна)
Херсонський національний технічний університет (Україна)
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут (Україна)
Хмельницький національний університет (Україна)
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка (Україна)
Центральноукраїнський національний технічний університет (Україна)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича (Україна)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Батанов Ю. О. ОРГАНІЗАЦІЯ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	17
Бірюк Д. О. ДО ПИТАННЯ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	19
Берега С. В., Берега А. С. СТРАХ ПЕРЕД ВТРАТАМИ ТА УПЕРЕДЖЕННЯ: ЇХНІЙ ВПЛИВ НА РІШЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ПРИ ОФОРМЛЕННІ БАНКІВСЬКИХ КРЕДИТІВ	22
Булах І. І., Коротаєв А. І. ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	25
Воробійов І. О., Могильна Л. М. ФІНАНСОВІ ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	28
Калита Т. А., Ясенецький В. С. ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	31
Корольок Т. О., Зверев Ю. О. ФОНД ЛІКВІДАЦІЇ НАСЛІДКІВ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	34
Круглякова В. В., Ванцур С. О. ДЕРЖАВНІ ЦІЛЬОВІ ФОНДИ У СИСТЕМІ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	37
Молдаван Л. В. ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТНИХ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....	41
Підгурський Є. А. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	44
Попова О. Л. ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ АГРАРІЇВ У РАМКАХ САП ЄС: ОСОБЛИВОСТІ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	46
Радченко О. Д., Мацибора Т. В., Малік Л. М. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	49
Руденко В. В. ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	52

Садчикова І. В., Євсієнко М. В. ІНФРАСТРУКТУРНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	55
Хохуляк О. О. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЕКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	58
Швець М. А., Попова Л. В. ОСОБЛИВОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ.....	60
Ivashkin D. CHALLENGES OF INNOVATION IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND ECONOMIC SUSTAINABILITY.....	62
Kichurchak M. THE IMPACT OF THE WAR ON THE STABILITY OF THE BANKING SYSTEM IN UKRAINE: ANALYSIS OF DEPOSIT DYNAMICS	65

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Бержанір А. Л. СПІВПРАЦЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ІЗ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	67
Білуха М.А. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ.....	69
Болотнов Д. Г. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	72
Бондар Ю. А., Мірошніченко І. С. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	76
Вербицька Г. Л. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	79
Вожегова Л. СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	81
Гук О. В., Руденко О. О. ІННОВАЦІЙНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	83
Дідковська Л. І. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗРОШУВАНОВОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА.....	86

Заболотний Р. О. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Замазій О., Йохна В. ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	91
Захарченко В. І., Буряченко М. В. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЖЕРЕЛ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	94
Каспирович А. В. МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	96
Краєвська А. С., Киса О. В. КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКІВ ВІДДАЛЕНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ	99
Краєвський А. В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЛОГІСТИКА	101
Марчишинець С. М. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	104
Метанчук Б. Р.ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	107
Михальчишина Л. Г. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	109
Носова Н.І. ВПЛИВ ОНОВЛЕННЯ ПАРКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ	111
Причепа І. В., Причепа В. О.ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	114
Савчук О. О. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПРАВОВІДНОСИНАХ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ І ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ.....	117
Самойлов О. О., Самойлова І. І. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА.....	119

Черкасова Т. І., Талах О. М. ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	121
Шурпенкова Р. К. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОНКУРЕНЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ГАЛУЗІ	123
Bashynskiy I. THE ROLE OF SMARTIZATION IN SHAPING THE COMPETITIVENESS OF SMES	126
Kulinich O.A., Kotko Ya.M. FORMATION OF COMPETITIVE INNOVATION POTENTIAL OF UKRAINIAN ENTERPRISES	128
Liu Weijia PROJECT MANAGEMENT OF INNOVATIVE CONSTRUCTION ENGINEERING INSPECTION TECHNOLOGIES AND TESTING IN GUANGDONG PROVINCE	131
Kuzmak O., Kuzmak O. GREENWASHING AS A CHALLENGE TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT: IMPACT ON BUSINESS COMPETITIVENESS.....	133

СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Бицюра Ю. В. ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ НЕРАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ІНВЕСТОРІВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ	136
Волок Р. В., Тарасенко А. В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КРЕДИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ	140
Волосов А. М. ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ	143
Гораль Л. Т., Хом'як О. В. ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПОСТВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	146
Дзісь В. Г. ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ	149
Залізна Л. В., Луговський С. В. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНСЬКУ ЕКОНОМІКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	152
Зянько В. В., Вронський М. О. УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ СТАРТАПАМИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	155

Лисенко А. М., Чадай Ю. В. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ СТРУКТУРА ЗА ВИДАМИ АКТИВІВ	158
Мельникова М. В. ПРО ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ПРОЄКТИ СМАРТ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ	161
Разумова Г. В., Солов'ян К. А. ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ ЄС: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	163
Реус Р. В., Волошин С.П. РИЗИКИ ІНВЕСТУВАННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	165
Осадчий М. Л.МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ШЛЯХ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ.....	167
Федяй Я. І. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	170
Ципліцька О. О., Снігова О. Ю. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ДОБУВНОЇ, МЕТАЛУРГІЙНОЇ ТА МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	172

СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Бержанір І. А., Скиба Г. І. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	175
Боровик П. М., Кисельов Ю. О., Рудий Р. М., Шемякін М. В. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРЕНДОЮ АГРОЗЕМЕЛЬ НА РІВНІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД.....	177
Бурєннікова Н. В. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ SEE-УПРАВЛІННЯ: ОНОВЛЕНИЙ ПОГЛЯД НА КОНЦЕПЦІЮ COSO ТА SEE-РИЗИКИ	180
Дмитрик Л. О., Безсмертна О. В. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АТП КРИВЕШКО».....	183

Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗУВАННЯ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗА УМОВ ПОРТОВИХ ОБМЕЖЕНЬ ЕКСПОРТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	185
Карпінський Ю. В., Сметанюк О. А. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ	188
Коваль Н. О., Пілявоз Т. М. ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	191
Корбут Д. В., Рудніченко Є. М. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	193
Захарченко В. І., Моргун О. Ю. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ВАРІАНТІВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ	196
Корнієнко А. М. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	199
Матюх С. А., Рудніченко Є. М. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ГОРИЗОНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ.....	202
Нагорна І. І., Букань Л. В. ПРОГНОЗУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	204
Несен В. В. ДИСТРИБУЦІЯ ПОВНОГО ЦИКЛУ – СУЧАСНИЙ ТРЕНД РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ ДИСТРИБУЦІЙНИХ ЛІДЕРІВ	208
Нестеренко І. В. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	212
Полінкевич О.М. СОЦІАЛЬНА НЕРІВНІСТЬ ЯК ЗАГРОЗА СТАЛОМУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	215
Прокопів М. Ю., Шукліна В. В. ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СКЛАДНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	217
Ратушняк О. Г. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	219
Садіков О. О. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	222

Сарахман О. М. ІМПЛЕТАЦІЯ ESG-СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ: ЕКОЛОГІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ	225
Скорупський К. С. СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	228
Стешенко Л. І., Савченко І. А. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ЕКОЛОГІЧНІСТЬ	231
Тарасюк О.В. ГІБРИДНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	234
Ткачук Л. М., Будківський О. О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	237
Філатова Л., Прадівляний М. Г. НЕЛІНІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК БАГАТОВЕКТОРНА МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦІЇ В РОЗРІЗІ ТРАДИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	239
Штанько Я. П. ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	242
Яблонський Є. П., Краєвська А. С. ГНУЧКІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ УМОВ.....	244
Якименко-Терещенко Н. В., Мала А. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	246
Bashynska I., Brylenko K. RISK MANAGEMENT MECHANISM FOR SKILLED WORKFORCE IN THE CONTEXT OF THE POST-WAR RECOVERY PERIOD.....	249
Blagodyr L. SUSTAINABLE FOOD SYSTEMS MANAGEMENT IN AGRI-FOOD COMPANIES: A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND BUSINESS MODELS	252
Dovbniak N. RISK ANALYSIS OF SMARTIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY	258
Dumanska I. THE ENVIRONMENTAL IMPLICATIONS OF ILLICIT TRADE NETWORKS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SANCTIONS	260
Kolesov K. ASSESSMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD.....	263
Kotko Ya. SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE POST-WAR PERIOD	265

СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Адлер О. О. АЛГОРИТМ СИСТЕМНО-КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ І МІДЖЕВОЇ СКЛАДОВОЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	267
Головчук Ю. О. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	270
Голуб В.В. ВИКОРИСТАННЯ UX ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	273
Гурська Л. Л., Сиротенко А.О. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ	275
Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	278
Маркова С. В., Маказан Є. В. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	281
Сметанюк О. А., Цісар Д. О. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ	284
Удова Л. О. РОЗВИТОК БІОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	286
Briukhno O., Kyriy V. OPTIMIZATION OF THE CAPITAL STRUCTURE OF ENERGY ENTERPRISES.....	289
Levkina R. V., Kotko Ya. M. INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT	291
Liakh R. RESOURCE OPTIMIZATION STRATEGY CONSIDERING THE SPECIFICS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	293
Nechyporenko T. CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN TURBULENT CONDITIONS: THEORETICAL CONCEPTUALIZATION.....	295
Nederița A., Grabarovschi L. CONCERNS IN BUILDING AND USING INCENTIVE CAPITAL BY MOLDOVAN UNDERTAKINGS	298
Voloshchuk P. STRATEGIC APPROACH TO INTEGRATING SUSTAINABILITY INTO PROJECT MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE	301

СЕКЦІЯ 6. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ФІНТЕХ ТА ІТ-ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

Ар'є Д., Бісікало О. В., Кветний Р. Н., Софіна О. Ю., Коцюбинський В. Ю. МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ ІГРОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ГРУП НА ПЛАТФОРМІ UNISPHERETM.....	303
Біловодська О. А., Пригара О. Ю., Хархардіна В. А. МАРКЕТИНГОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	307
Болдов А. А. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ У БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ	310
Букало Н. А. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	312
Гараздюк В. В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСНОМУ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ГАЗОВОГО СЕКТОРУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	315
Гораль Л. Т., Шмідт В. П. ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ГАЗОВИМИ МЕРЕЖАМИ	317
Дмишко Я. Г. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ БАНКУ	320
Дюк Р. І. РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ДОДАТКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ РИНОК ...	322
Жаворонок А. В., Островський В. П., Гречка В. В. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ.....	325
Заточня А. В. КОНЦЕПЦІЯ ШЕРІНГУ ЖИТЛА ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ	327
Кветний Р. Н., Бородкін С. І. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ LASSO ТА ELASTIC NET ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ЧАСОВИХ РЯДІВ ..	330
Кіронда І. М., Терещук Д. В. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ	334
Колодій А. В. ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СУЧАСНОМУ СВІТІ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	337
Кравченко В. І., Стукалова Ю. А. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОГНОЗУВАННЯ КУРСІВ АКЦІЙ НА ФОНДОВІЙ БІРЖІ.....	340
Кукель Г. С., Вітвіцька Д. В. DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ	342

Лепетан І. М. КІБЕРБЕЗПЕКА В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ДАНИХ ПАЦІЄНТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	345
Лучик С. Д., Лучик М. В. КІБЕРБЕЗПЕКА У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	348
Нестеров М. С. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ.....	351
Онишко С. В., Белінська Я. В. ДО ПИТАННЯ АСИМЕТРИЧНОСТІ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ.....	353
Рябокін М. В., Котух Є. В. RWA-ТОКЕНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ГРОМАД.....	356
Сак Т. В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	359
Столярчук Н. В. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В АВІАЦІЙНУ ГАЛУЗЬ: КРАУДФАНДИНГ ТА DeFi	362
Трегубов О. С., Дороніна О. А. РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....	364
Юрчук Н. П. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	367
Burlay T. KEY SOCIAL CHALLENGES GENERATED BY DIGITALIZATION PROCESSES.....	370
Gryshova I, Gryshova R., Razghulina N. DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE AGRICULTURAL SPHERE AS INSTRUMENTS FOR SOCIAL REHABILITATION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN UKRAINE.....	373
Kuzmak O., Kuzmak O. FINANCIAL COMPLIANCE AS A TOOL TO ENSURE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY	376
Shyian A., Nikiforova L. FEATURES OF THE DIFFUSION OF SCIENTIFIC INNOVATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY	379
Zomchak L., Seniv A. NAVIGATING CRISIS: LOGISTIC REGRESSION FOR PREDICTING BANK FAILURE IN WARTIME UKRAINE	381
Yehorova Yu. CURRENT LEVEL OF NETWORK READINESS OF THE UKRAINIAN ECONOMY	383

СЕКЦІЯ 1. ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

УДК 336:330.15

Ю. О. Батанов

ОРГАНІЗАЦІЯ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Навчально-науковий інститут менеджменту і психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Анотація: У дослідженні проаналізовано підходи до організації сталого фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування. Розглянуто інструменти забезпечення фінансової стабільності місцевого самоврядування, зокрема, бюджетна автономія, залучення інвестицій та грантові механізми. Окрему увагу приділено питанням прозорості фінансового управління та стимулювання місцевого економічного розвитку.

Ключові слова: стале фінансування; територіальні громади; місцеве самоврядування; децентралізація; бюджетна автономія; інвестиції; державно-приватне партнерство.

Organisation of sustainable financing for the development of territorial communities in Ukraine

Abstract: The study analyses approaches to organizing sustainable financing of the development of territorial communities in the context of decentralization and reform of the local self-government system. The instruments for ensuring the financial stability of local self-government, in particular, budget autonomy, investment attraction and grant mechanisms, are considered. Special attention is paid to the issues of transparency of financial management and stimulation of local economic development.

Keywords: sustainable financing; territorial communities; local self-government; decentralisation; budget autonomy; investments; public-private partnership.

Розвиток територіальних громад є важливою складовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів і країни в цілому. У процесі децентралізації, який активно триває в Україні, роль місцевого самоврядування значно зросла, що створило як нові виклики і нові можливості для розвитку територіальних громад. Одним із головних завдань місцевих органів влади є забезпечення сталого фінансування, яке дозволить реалізовувати програми розвитку, задовольняти потреби населення та зміцнювати фінансову незалежність громад.

Забезпечення фінансової стабільності громад потребує застосування комплексних підходів і використання різноманітних інструментів, однак, не менш важливим аспектом є забезпечення належного рівня теоретико-методологічного обґрунтування основних визначень і понять, що дозволяють трансформувати бачення фінансів з точки зору досягнення виключно фінансового результату, до фінансів, як засобу досягнення комплексу цілей більш широких, аніж фінансовий результат.

Так, цілим рядом дослідників та практиків-фінансистів було відзначено появу ряду новітніх глобальних трендів фінансової політики, яка, зокрема, не тільки почала врахувати соціальні та екологічні пріоритети у своїй практиці, але й концептуально трансформувалася таким чином, що у ній відбулися певною мірою парадигмальні зрушення.

Наприклад, фінансова політика корпорацій замість вузьких корпоративних інтересів стала орієнтуватися на потреби суспільства, а фінансовий результат, як мета фінансової діяльності, змінився на спільну вигоду для стейкхолдерів. Тобто, фактично, докорінно змінився попередній філософський концепт фінансів як відносин розподілу, що забезпечують вигоду на такий, якому фінанси розглядаються в якості відносин, що приносять користь. При цьому докорінна відмінність вигоди від

користі розуміється в тому, що поняття вигоди відноситься до суб'єктивного розуміння такої вигоди конкретною зацікавленою особою, а поняття користі об'єктивно відповідає позитивним ефектам для усіх учасників господарського процесу [1, С.309].

Якщо ж перейти від теоретичного аналізу сталих фінансів до практичного виміру процесів організації сталого фінансування, слід зазначити, що є низка чинників, які безпосередньо впливають на ефективність фінансового управління на місцевому рівні та характеризують здатність громад самостійно планувати та реалізовувати фінансову політику.

Одним із таких ключових чинників можна відзначити поточний рівень бюджетної автономії у громаді, що в тій чи іншій мірі дозволяє самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами. Для ефективного управління бюджетними коштами громади повинні запроваджувати прозорі механізми розподілу, враховуючи стратегічні пріоритети місцевого розвитку. Водночас важливо забезпечувати системний контроль за використанням коштів, залучаючи до цього процесу громадськість, що підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

Окрім внутрішніх фінансових ресурсів, значну увагу слід приділяти зовнішнім джерелам фінансування. Серед них – залучення інвестицій, які можуть стати джерелом довгострокового економічного зростання. Інвестори готові вкладати кошти в громади за умови наявності сприятливого бізнес-клімату, стабільності правового середовища та ефективної інфраструктури. Це потребує тісної співпраці місцевих органів влади з підприємцями, розробки інвестиційних стратегій і промоції потенціалу громади на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Грантові механізми також відіграють важливу роль у фінансуванні розвитку територіальних громад. Завдяки участі у міжнародних програмах та фондах громади можуть отримувати додаткові ресурси на реалізацію проєктів у сферах освіти, охорони здоров'я, екології, енергозбереження тощо.

Не менш важливим є питання прозорості фінансового управління. Відкритість і підзвітність у використанні ресурсів є запорукою довіри громади до місцевої влади та сприяють ефективнішому залученню фінансування [2, С. 130]. Запровадження сучасних цифрових інструментів, таких як онлайн-платформи для моніторингу бюджетних видатків, сприяє підвищенню прозорості й доступності інформації.

Важливу роль у забезпеченні сталого фінансування відіграє розвиток місцевої економіки. Створення нових робочих місць, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток інновацій і підприємництва сприяють збільшенню надходжень до місцевих бюджетів і формуванню стабільної фінансової бази громад. Це можливо завдяки впровадженню стратегічних програм розвитку, що враховують локальні особливості та потенціал територій.

Таким чином, організація сталого фінансування розвитку територіальних громад є складним, багатогранним процесом, який потребує як ґрунтовних теоретико-методологічних напрацювань, так і абсолютно практикоорієнтованих, а головне - узгоджених дій усіх учасників цього процесу. Важливо забезпечити баланс між бюджетною автономією, залученням зовнішніх ресурсів і розвитком місцевої економіки, спираючись на принципи прозорості, інклюзивності та ефективності.

Отже, сталий розвиток територіальних громад залежить від здатності органів місцевого самоврядування ефективно управляти наявними фінансовими ресурсами та залучати додаткові джерела фінансування, створюючи тим самим сприятливі умови для економічного зростання. Успішна реалізація цього завдання можлива за умови застосування інтегрованих підходів, запровадження сучасних інструментів управління та тісної співпраці з громадськістю, бізнесом і міжнародними партнерами. Це дозволить не лише забезпечити фінансову стабільність громад, але й підвищити якість життя мешканців, сприяти соціальній згуртованості та досягненню цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Клиновий Д.В. Сталі фінанси: теорія, методологія, практика/ за ред. д.е.н., проф. І.К. Бистрякова. – К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2022. – 309 с.
2. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2020. – 130 с.

Батанов Юрій Олексійович, аспірант Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м.Київ, email: office7474@gmail.com

ДО ПИТАННЯ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Державний податковий університет

У статті досліджено стан та тенденції розвитку банківської системи України в умовах воєнного часу. У складних умовах воєнного часу банківська система демонструє високі показники розвитку, зокрема прибутковості. Підкреслюється, що спрямування коштів переважно у цінні папери уряду не сприяє повноцінному виконанню банками функції фінансування розширеного відтворення економіки. Акцентовано важливість пошуку шляхів активізації кредитування реального сектору економіки за збереження стабільності фінансової системи. Проаналізовано вплив різних факторів на діяльність банківської системи, зокрема посилення регуляторних вимог, контроль за діяльністю системно важливих банків. У статті запропоновано низку рекомендацій щодо підвищення стійкості банківської системи та стимулювання кредитування, зокрема розвиток спеціалізованого кредитування, підвищення доступності кредитів для МСБ та сільськогосподарських підприємств, а також забезпечення кібербезпеки у фінансово-цифровому просторі.

Ключові слова: фінансова стабільність; кредитування; банківське регулювання; цифровізація; воєнний стан.

The article examines the state and development trends of the banking system of Ukraine in wartime conditions. In difficult wartime conditions, the banking system demonstrates high development indicators, in particular profitability. It is emphasized that directing funds mainly into government securities does not contribute to the full performance by banks of the function of financing expanded economic reproduction. The importance of finding ways to activate lending to the real sector of the economy while maintaining the stability of the financial system is emphasized. The impact of various factors on the activities of the banking system is analyzed, in particular, strengthening regulatory requirements, control over the activities of systemically important banks. The article offers a number of recommendations for increasing the stability of the banking system and stimulating lending, in particular, the development of specialized lending, increasing the availability of loans for SMEs and agricultural enterprises, as well as ensuring cybersecurity in the financial and digital space.

Keywords: financial stability; lending; banking regulation; digitalization; martial law.

Одним з ключових завдань фінансової політики на поточному етапі розвитку України є посилення кредитного забезпечення вітчизняної економіки. В останні роки банківська система України демонструє високу стійкість. Зокрема за 2024 рік чистий прибуток (після оподаткування) склав - 125,6 млрд. грн. (+2,3%), а чистий фінансовий результат збільшився попри підвищення діючої на відповідну дату ставки оподаткування банків з 18% до 25% Нарахований податок на прибуток – 37,5 млрд. грн. (+69,9%). Відповідно, у 2024 р. банкам нараховано податку на прибуток більше, ніж сумарно за 2020-2023 рр. Рентабельність банківського капіталу (чистий прибуток до власного капіталу банків) на 1.11.2024 р. становив 43,3%. Але підвищення ставки оподаткування прибутку банків до 50% у 2024 р. призведе до зменшення цього показника до рівня 30%, що відповідає довоєнному рівню - 32,47% на кінець 2021р [1].

Факторами високого рівня прибутковості банківської системи є [2]:

відносний надлишок ліквідності в банківській системі внаслідок наростання розриву в темпах зростання депозитів та кредитів. Такий структурний профіцит ліквідності, обумовлений, насамперед, невідповідністю валютного ринку через надходженням міжнародної допомоги (валюти) на фінансування дефіциту бюджету;

висока процентна маржа (спред між ставками за активними операціями банків і залученням коштів);

домінування процентних доходів від без ризикових операцій із державними цінними паперами (ОВДП та депозитними сертифікатами (ДС)). Зокрема, за даними НБУ, у третьому кварталі 2024 року процентні доходи від ОВДП і ДС склали 5,5% чистих банківських активів, тоді як від кредитування – 4,8%. При цьому частка ОВДП у процентних доходах має тенденцію до зростання, ДС – до зниження.

В цілому високі показники прибутковості і рентабельності банків у період воєнного стану свідчать про певну диспропорційність між станом фінансової і реальної сфер економіки та посилення впливу банківської системи на фінансову стабільність в країні. Через ці обставини НБУ ужорсточив регулювання банківської системи, зокрема підвищив вимоги до банківського капіталу.

Зміцнення стійкості банківської системи підтримує спроможність банків до кредитування економіки як основи внутрішньої фінансової стабільності. Особливо велике значення в цьому контексті мають так звані «системно важливі фінансові установи» (СВФУ), які розцінюються як одне з основних джерел вибухового поширення системного ризику та загроз стійкості фінансової системи. В Україні питання регулювання діяльності системно важливих фінансових установ актуалізувалося під час кризи 2008-2010 рр., коли серед проблемних банків опинилися й деякі найбільші системні банки. У 2011 року з групи найбільших банків в Україні лише 5 банків володіли більше ніж 5% активів банківської системи, в тому числі, «Приватбанк» 13%, «Укресімбанк» 8%, «Ощадбанк» 7%, «Райффайзен Банк Аваль» 6%, «Укрсиббанк» 5%, а їх сукупна частка складала 38% [1]. Протягом 2011-2017 рр. кількість банків, що відносилися до системно-важливих, поступово зменшувалася. Так, якщо ще в 2014 році до СВБ відносили 8 банків, то в 2015 році – 6, а в 2017 році – тільки 3. Але, протягом цих років обсяги їх діяльності не досягали середньоарифметичного показника системної важливості, щоб увійти до списку СВБ. На нашу думку, така ситуація більшою мірою пов'язана з вдосконаленням методики НБУ щодо ідентифікації СВБ в банківській системі України.

Звичайно, найбільші українські банки за обсягами активів важко порівнювати навіть з середніми європейськими фінансовими інститутами. Проте під час кризи держава вимушена була надати їм допомогу, щоб зберегти стійкість фінансової системи, що актуалізує питання про ефективність функціонування СВБ, роль банків з іноземним капіталом та переформатування діяльності всієї банківської системи. Серед основних шляхів регулювання вітчизняних СВФУ найбільш доречними слід визнати встановлення додаткових обмежень на прийняття ризиків (ліквідності, кредитного, інвестицій), збільшення необхідного рівня регулятивного капіталу, жорсткі вимоги до систем управління ризиками.

Перехід СВБ у державну власність і суттєве скорочення кількості банків в Україні (до 62) за виконання ними більш жорстких вимог до якості капіталу дозволило підвищити стійкість вітчизняної фінансової системи і сприяло збереженню відносно фінансової стабільності у період воєнного часу. Разом з тим, потреба виконання високих рівень вимог до регуляторного капіталу та норм резервування підштовхувала банки до пошуку найбільш прибуткових напрямів інвестування коштів, якими на поточному етапі є операції з цінними паперами уряду (ОВДП) та депозитними сертифікатами НБУ. Це не сприяло розвитку кредитування реального сектора економіки, позбавляло вітчизняну економіку надійного фінансового базису.

Слід зауважити, що з подібною проблемою стикнулися фінансові регулятори і в інших країнах. Наприклад, з кінця 2023 р. банки США ведуть масштабну боротьбу проти посилення регуляторних вимог, передбачених «фінальним Базелем III» (Basel III Endgame), анонсованим в липні 2023 р. Головний аргумент банківської індустрії, що «фінальний Базель» переоцінює ризики та завдає великих збитків середнім банкам і економіці, знизивши доступність кредитування для бізнесу і населення, особливо у сегменті іпотечного кредитування. А стандартизація оцінок і вимог до капіталу, пов'язаних із видачею кредитів, зумовить міграцію деяких послуг у менш зарегульований небанківський сектор. Так, у січні 2024 р. Американська асоціація банкірів та Інститут банківської політики випустили 300-сторінковий лист, який містить всі способи, якими, на їхню думку, пропоновані регуляторні новації витісняють кредитування у тіньовий банківський сектор, скоротять ринкову ліквідність та викличуть «значне, перманентне скорочення ВВП та зайнятості. На противагу, прихильники жорстких вимог аргументують свою позицію тим, що у 2023 р. американська банківська система отримала прибуток у 256 млрд дол, що в півтора рази (за оцінкою ФРС) більше вартості збільшення капіталу банків протягом декількох років у разі прийняття нового стандарту. Так само проведений ЄЦБ аналіз фінансової системи єврозони показав, що перехідні витрати впровадження Базеля III (у її європейській редакції) будуть повністю компенсовані довгостроковою вигодою від її проведення, підвищивши стійкість і прибутковість банків, а також їхню здатність абсорбувати [3].

Для посилення інституційної спроможності фінансового сектора протистояти потенційним і наявним викликам і загрозам, що передбачено домовленостями з міжнародними партнерами України, в 2025 р. НБУ запланував поновити процедуру регулярної оцінки стійкості банків. Оцінка їх стійкості

протягом 2025 р. здійснюватиметься в три етапи й передбачає оцінку незалежними аудиторами якості активів 21 обраного банку, що контролюють понад 90 % активів банківської системи.

Крім забезпечення стабільності банківської системи розроблено заходи щодо більш активного залучення їх до фінансування інвестиційних процесів в рамках спеціальної інвестиційної програми Ukraine Investment Framework в обсязі 9,3 млрд євро. З них 1,5 млрд євро виділяє ЄС через змішаний механізм кредитів і грантів, що здешевлює фінансування бізнесу, а 7,8 млрд євро – українські гарантії з коефіцієнтом резервування 70%. Гарантії забезпечують покриття фінансових ризиків за різноманітними операціями у державному та приватному секторах, таких як кредитування (у тому числі в національній валюті через українські банки), гарантії і контргарантії, інструменти ринку капіталу, інші інструменти фінансування або покращення кредитоспроможності, страхування, участь у капіталі або квазі-акціонерному капіталі [4].

На підтримку урядових ініціатив НБУ в рамках Стратегії з розвитку кредитування ухвалив комплекс рішень для залучення банківського сектору до фінансування інвестиційних проєктів з відбудови економіки країни. Пріоритетними для спрямування кредитів визнані оборонно-промислового комплекс, енергетика, переробна промисловість, сільське господарство та відновлення енергетичних потужностей. Ключовою умовою розвитку кредитування в умовах воєнного стану є мінімізація ризиків наданих кредитів, для чого має бути запроваджено спеціальну категорію кредитів, для якої будуть встановлені відповідні коефіцієнти кредитного ризику та розрахунку ліквідності [5].

Ефективне виконання взаємопов'язаних завдань забезпечення стійкості банківської системи та використання її потенціалу для кредитування суб'єктів господарювання потребує врахування магістральних тенденцій цифровізації банківської діяльності, яка на сучасному етапі вже перетворилася з простого впровадження інноваційних технологій надання банківських послуг на переосмислення принципів банківської діяльності на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Нові технології, такі як блокчейн, розумні контракти сформували передумови для впровадження інноваційних фінансових рішень, які забезпечують якісно новий рівень ефективності банківської діяльності, безпеки та зручності отримання послуг, якості яких на порядок вища, ніж у традиційних банків. Це полегшує завдання розвитку кредитування у складних умовах воєнного часу. Саме завдяки цифровим фінансовим технологіям банки мають змогу оптимізувати свою роботу, скоротити витрати та сформувати нові напрями надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Зубрицький В. Чистий прибуток банків за 10 місяців 2024 року перевищив 125 мільярдів гривень Економіка. 24 листопада 2024. URL :<https://meta.ua/uk/news/economics/232614-chistii-pributok-bankiv-za-10-misyatsiv-2024-roku-perevischiv-125-milyardiv-griven/>
3. BASEL III MONITORING EXERCISE – RESULTS BASED ON DATA AS OF 31 December 2022. ANNEX – ANALYSIS OF EU SPECIFIC ADJUSTMENTS. September 2023. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2023/Basel%20III%20monitoring%20report/1062188/Annex%20to%20Basel%20III%20monitoring%20report%20as%20of%20December%202022%20-%20EU-specific%20Analysis.pdf /.
4. Механізми фінансування інвестицій в Україні. в рамках Ukraine Investment Framework (Ukraine Facility 2 pillar). Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/ukraine-investment-framework.pdf>
5. Постанова Правління НБУ від 07 червня 2024 року № 65 "Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та встановлення перехідних положень щодо запровадження оновлених вимог до капіталу банків". URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_07062024_65

Бірюк Дмитро Олександрович, кандидат педагогічних наук, докторант кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет, Ірпінь, e-mail: dima4444@ukr.net

Biryuk Dmytro O., Candidate of Pedagogical Sciences, Doctoral Student at the Department of Financial Markets and Technologies, State Tax University, Irpin, e-mail: dima4444@ukr.net

СТРАХ ПЕРЕД ВТРАТАМИ ТА УПЕРЕДЖЕННЯ: ЇХНІЙ ВПЛИВ НА РІШЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ПРИ ОФОРМЛЕННІ БАНКІВСЬКИХ КРЕДИТІВ

¹Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет» м.Київ

²Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація. У роботі досліджується вплив психологічного явища "неприйняття втрат" на прийняття споживчих рішень у сфері банківського кредитування. Зазначається, що люди сильніше переживають через втрати, ніж через рівноцінні здобутки, що може призводити до уникнення вигідних кредитних пропозицій через страх перед боргами, переплати за "спокій", відмови від рефінансування та занадто обережного вибору кредитних продуктів. Особлива увага приділяється різниці у поданні інформації про загальну вартість кредиту відповідно до вимог НБУ та європейської директиви. Зазначається, що вітчизняний споживач, сприймаючи суму кредиту як частину витрат, може реагувати на кредитні пропозиції інакше, ніж європейський. Наголошується на необхідності більш деталізованого інформування споживачів про умови кредитування з урахуванням психологічних особливостей та вимог законодавства. У роботі пропонуються інструменти, які можуть допомогти фінансовим установам подолати негативний вплив "неприйняття втрат" на споживачів.

Ключові слова: неприйняття втрат; споживчі рішення; банківське кредитування; НБУ; європейська директива.

Abstract. The work investigated the impact of the psychological phenomenon of "loss aversion" on consumer decision-making in the field of bank lending. It is noted that people are more worried about losses than about equivalent gains, which can lead people to avoid profitable loan offers due to fear of debts, overpayment for "peace of mind", refusal to refinance and overcautious choice of loan products. Particular attention is paid to the difference in the presentation of information about the total cost of the loan in accordance with the requirements of the NBU and the European directive. It is noted that domestic consumer, perceiving the loan amount as part of the costs, may react to loan offers differently than a European one. This work emphasizes the need for more detailed information to consumers about the terms of lending, taking into account psychological characteristics and legislative requirements. This work proposes tools that can help financial institutions overcome the negative impact of "loss aversion" for consumers.

Keywords: loss aversion; consumer decisions; bank lending; NBU; European directive.

У психології існує явище, відоме як "неприйняття втрат" або "loss aversion". Воно полягає в тому, що люди сильніше переживають через втрати, ніж через рівноцінні здобутки. Цей ефект може суттєво впливати на прийняття споживчих рішень, особливо у сфері банківського кредитування. Уникнення втрат – потужна консервативна сила, що підтримує мінімум змін порівняно з нинішньою ситуацією; це стосується як діяльності організацій, так і життя окремих осіб. [1]

Як це проявляється?

- Страх перед боргами: Людина може відмовлятися від вигідної кредитної пропозиції через страх опинитися в боржниках, навіть якщо вона впевнена у своїй здатності вчасно погасити кредит.
- Переплата за "спокій": Позичальник може обирати кредит з вищою процентною ставкою, але з меншим щомісячним платежем, щоб уникнути ризику прострочення та штрафів, навіть якщо це призведе до значної переплати за кредитом у цілому.
- Відмова від рефінансування: Людина може відмовлятися від вигідного рефінансування кредиту через страх перед додатковими витратами на переоформлення документів, навіть якщо це дозволить заощадити значну суму коштів у довгостроковій перспективі.
- Занадто обережний вибір: Позичальник може обирати найменш ризикований кредитний продукт, навіть якщо він не відповідає його потребам та можливостям, через страх втратити свої заощадження або майно у разі неплатоспроможності.

Страх споживача перед витратами збільшується із збільшенням суми яку споживач розцінює як витрати, що може спонукати його до уникнення користування кредитом. Вітчизняні банківські установи зобов'язані виконувати вимоги НБУ [2-3] щодо інформації щодо споживчого кредитування, крім іншої інформації є обов'язок зазначати загальну вартість кредиту розрахованою за методикою НБУ. В загальну вартість кредиту регулятор зобов'язав включати і суму наданого кредиту, тобто вартість кредиту визначається як сума наданого кредиту + відсотки та інші платежі. По іншому на розрахунок загальної вартості кредиту дивиться Європейський законодавець в директиві [4] загальна вартість кредиту відокремлена і не включає загальну суму кредиту. Враховуючи процес прийняття рішень споживачами, можна очікувати, що українські та європейські покупці поводитимуться по-різному при прийнятті рішення щодо кредиту. Щоб схилити споживачів на свій бік вітчизняним фінансовим установам необхідно більш деталізовано надавати інформацію, враховуючи вимоги законодавства та сприйняття інформації споживачами.

Уникнення втрат є природною психологічною реакцією, яка може впливати на прийняття споживчих рішень у сфері банківського кредитування. Проте, важливо усвідомлювати цей ефект та боротися з ним, щоб приймати об'єктивні та вигідні рішення.

Інструменти які можуть допомогти фінансовим установам:

1. Прозорість та комунікація:

- Чітка інформація: Надання клієнтам повну та зрозумілу інформацію про умови кредитування, включаючи процентні ставки, комісії, штрафи та графік платежів. Використання простої мови, уникаючи складних фінансових термінів.

- Інформування про ризики: Роз'яснення клієнтам потенційних ризиків, пов'язаних з кредитуванням, такі як можливість втрати майна або погіршення кредитної історії. Наголошення на важливості своєчасного погашення кредиту.

- Персоналізований підхід: Пропозиція клієнтам консультацій з фінансовими експертами, які допоможуть їм оцінити свої можливості та вибрати оптимальний кредитний продукт. Врахування індивідуальних потреб та обставин кожного клієнта.

2. Гнучкість та підтримка:

- Гнучкі умови кредитування: Пропозиція клієнтам можливість вибору графіку платежів, розміру щомісячних внесків та інших умов кредитування. Розгляд можливостей надання кредитних канікул або реструктуризації кредиту в разі фінансових труднощів.

- Підтримка клієнтів: Надання клієнтам доступ до онлайн-інструментів та ресурсів, які допоможуть їм керувати своїми фінансами та відстежувати стан кредиту. Забезпечення оперативної та ефективної підтримки клієнтів у разі виникнення питань або проблем.

3. Управління ризиками:

- Ретельна оцінка кредитоспроможності: Використання надійних методів оцінки кредитоспроможності клієнтів, щодо мінімізації ризику неповернення кредиту. Врахування не тільки фінансових показників, але й інших факторів, такі як кредитна історія та стабільність доходу.

- Страхування кредитів: Пропозиція клієнтам можливість страхування кредитів, щоб захистити їх від непередбачених обставин.

- Диверсифікація кредитного портфеля: Розподіл кредитних ризиків між різними категоріями клієнтів та галузями економіки.

4. Технології та інновації:

- Використання штучного інтелекту: Застосування технології штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування ризиків. Використання чат-ботів для надання клієнтам швидкої та ефективної підтримки.

- Онлайн-кредитування: Пропозиція клієнтам можливість оформлення кредитів онлайн, щоб зробити процес більш зручним та доступним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Канеман Д. Мислення швидко й повільно. 6-те вид. Київ : Наш формат, 2022. 480 с.
2. Про затвердження Правил розрахунку банками України загальної вартості кредиту для споживача та реальної річної процентної ставки за договором про споживчий кредит : Постанова Нац. банку України від 08.06.2017 № 49 : станом на 20 берез. 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0049500-17#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

3. Про затвердження Правил розрахунку банками України загальної вартості кредиту для споживача та реальної річної процентної ставки за договором про споживчий кредит : Постанова Нац. банку України від 08.06.2017 № 49 : станом на 20 берез. 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0049500-17#Text> (дата звернення: 26.02.2025).
4. Directive 2008/48/ec of the european parliament and of the council : DIRECTIVE of 23.04.2008 no. 87/102/EEC. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2008/48/oj> (date of access: 26.02.2025).

Берега Сергій Володимирович, аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, Вищий приватний навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, e-mail: bs.6559955@gmail.com

Serhii Bereza, postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, e-mail: bs.6559955@gmail.com

Берега Анна Сергіївна, студентка кафедри педагогіки та психології, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м.Київ, , e-mail: lollyanna37@gmail.com

Anna Bereza, Student of the Department of Pedagogy and Psychology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, e-mail: lollyanna37@gmail.com

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету садівництва

Анотація Стаття присвячена вивченню фінансової системи України в умовах війни. Фінансова система є економічним фронтом країни. Від її функціонування залежить добробут населення, виконання зобов'язань країни, економічне зростання в цілому, фінансування потреб країни. З початку війни їй так хитка фінансова система, яка лише відновилася від попередніх криз, повинна перейти на військові умови функціонування. Створення для України досконалої фінансової системи є одна з основних умов функціонування економіки. Стабільна та ефективна фінансова система, якій довіряють громадяни та бізнес, є необхідною умовою економічного розвитку. Розглянуто основні рішення та інструменти, які допомогли вистояти фінансовій системі України в період війни.

Ключові слова: фінансова система України; фінансове законодавство; воєнний стан; повоєнний період; виклики; загрози; фінансування.

FINANCIAL POLICY AS A MODERN TOOL FOR SUPPORTING THE FINANCIAL SYSTEM UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

Abstract The article is devoted to the study of the financial system of Ukraine in the conditions of war. The financial system is the economic front of the country. The well-being of the population, the fulfillment of the country's obligations, economic growth as a whole, and the financing of the country's needs depend on its functioning. Since the beginning of the war, the already shaky financial system, which has only just recovered from previous crises, must switch to military conditions of operation. The creation of a perfect financial system for Ukraine is one of the main conditions for the functioning of the economy. A stable and efficient financial system trusted by citizens and businesses is a necessary condition for economic development. The main solutions and tools that helped the financial system of Ukraine to survive during the war are considered.

Keywords: financial system of Ukraine; financial legislation; martial law; post-war period; challenges; threats; financing.

У кожній державі реалізується певна економічна політика, яка впливає на всі стадії суспільного відтворення. Важливою складовою економічної політики держави є фінансова політика – сукупність розподільних і перерозподільних заходів, які держава здійснює через фінансову систему, щодо організації та використання фінансових відносин з метою забезпечення зростання валового внутрішнього продукту країни і підвищення добробуту всіх членів суспільства.

Повномасштабна війна, яка розпочалася 24 лютого 2022 року в Україні, поставила нові складні завдання у сфері національної безпеки, державних фінансів, фінансової політики. Головною метою усіх заходів, які проводяться під час військового стану, стало фінансове забезпечення оборони і Збройних сил України. Поряд з цим, негативні наслідки військових дій, такі як масове переміщення громадян з тимчасово окупованих територій, втрата ними засобів для існування, майна, здоров'я, а також зменшення доходів у інших груп населення країни в умовах суттєвого падіння економіки, спричиненого війною, поставили перед державою завдання щодо соціального захисту і фінансової підтримки бізнесу і громадян. До зазначених новітніх загроз і викликів додалися серйозні проблеми, пов'язані із релокацією підприємств з тимчасово окупованих територій, подоланням наслідків нанесених ворогом ударів по критичній інфраструктурі тощо.

В умовах війни ситуація навколо фінансової політики в цілому, як і всього сектору національної економіки, кардинально змінилася. Через війну та бойові дії пріоритети фінансової політики змінилися на задоволення потреб оперативної підтримки та забезпечення належного і безперервного виконання місцевих бюджетів; забезпечення ефективного функціонування бюджетної сфери та забезпечення життєво важливих потреб українців у воєнний період [1].

Органи державної влади навчилися швидко, якісно, ефективно та оперативно приймати рішення з метою підтримання фінансової стабільності держави. Було внесено зміни в сьогоdnішніх місцевих бюджетах. Не тільки в виконавчих комітетах місцевих рад, місцевих державних адміністрацій, а й військово-цивільних адміністрацій.

Сьогодні, коли в Україні відбувається повномасштабне вторгнення країниагресора, наша країна має використовувати ефективні інструменти впливу на соціально-економічні та політичні процеси. Тому зрозумілим постає питання фінансової політики, а особливо складнощів її реалізації в сучасних умовах. Фінансова політика має відповідати інтересам усіх суб'єктів фінансових відносин і саме цей аспект є сьогодні найважливішим.

Питання ефективної фінансової політики було і буде актуальним як в Україні, так і в усьому світі. Фінансова політика в Україні в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальною та важливою. Воєнний стан може спричинити серйозні труднощі для економіки та фінансової системи країни, включаючи економічний спад, знецінення національної валюти та скорочення інвестицій. Тому державі необхідно забезпечити стабільність фінансової системи та економіки в цілому, а також підтримати розвиток економіки в умовах військового конфлікту. Отож, для досягнення цілей можуть політика, регулювання фінансових ринків та інвестиційної діяльності [2].

Такі інструменти допоможуть забезпечити стабільність фінансової системи та зберегти довіру інвесторів та партнерів в умовах воєнного конфлікту. Відносячи усе вищезазначене до сучасних інструментів підтримки економіки України за допомогою фінансової політики в умовах воєнного стану, варто виділити та обґрунтувати наступне:

➤ По - перше, це монетарна політика. Монетарна політика може бути використана як важливий інструмент підтримки економіки України в умовах воєнного стану. Основна мета монетарної політики - забезпечення стабільності вартості грошей, зниження інфляції та створення сприятливих умов для розвитку економіки. Умови воєнного стану можуть призвести до падіння довіри до національної валюти та збільшення інфляції. Тому важливо забезпечити стабільність курсу національної валюти та знизити інфляційний тиск. Для цього можуть бути використані такі інструменти монетарної політики, як: регулювання ставок рефінансування, контроль за розміром грошової маси, інтервенції на валютному ринку.

➤ По – друге, це бюджетна політика. Бюджетна політика є одним з найважливіших інструментів державного управління, який може допомогти підтримати економіку України в умовах воєнного стану. Основні напрями бюджетної політики, які можуть бути використані в умовах воєнного конфлікту, наступні: збільшення обсягів видатків на оборону, підтримка соціальних програм, збільшення інвестицій, реформи управління бюджетними ресурсами. В цілому, бюджетна політика може бути важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності та розвитку економіки.

➤ По – третє, це податкова політика. Податковій політиці також варто приділити значну увагу. Ось декілька можливих напрямків податкової політики в воєнних умовах: зменшення податкового тягара для бізнесу, підтримка соціальних програм, підтримка інвестицій, збільшення контролю за податковими надходженнями. Отже, податкова політика може також бути важливим інструментом підтримки економіки України в умовах воєнного стану. Використання правильної податкової політики може забезпечити збереження бізнесів та стабілізацію економічного становища країни.

➤ По - четверте, це регулювання фінансових ринків. Регулювання фінансових ринків може стати одним з сучасних інструментів підтримки економіки України в умовах воєнного стану. Регулювання фінансових ринків означає здійснення державних заходів для забезпечення стабільності фінансової системи та підтримки фінансового ринку. Наприклад, регулювання банківської системи може допомогти зберегти довіру громадян та інвесторів до банків, знизити ризики фінансових криз та забезпечити фінансову стабільність. Додатково, держава може вживати заходів для забезпечення ліквідності фінансової системи, зокрема за допомогою фінансових інструментів, таких як ліквідність та розрахункова підтримка, що можуть забезпечити доступність коштів для підтримки економіки в умовах воєнного конфлікту.

➤ По – п'яте, це інвестиційна діяльність. Інвестиційна діяльність підтримує економіку України також на значному рівні. Вкладання капіталу може сприяти розвитку підприємництва, науково-технічного прогресу, підвищенню виробничих потужностей, створенню нових робочих місць та збільшенню обсягу виробництва. Це може допомогти забезпечити економічний розвиток країни та зменшити його залежність від зовнішніх джерел фінансування.бути використані різноманітні

інструменти фінансової політики, такі як монетарна політика, бюджетна політика, податкова. В умовах воєнного стану, інвестиційна діяльність може бути дещо складнішою через зменшення інтересу інвесторів до ризикованого бізнесу.

Тому держава повинна створювати сприятливі умови для приваблення інвестицій, зокрема, спрощувати процедури реєстрації бізнесу, знижувати податкове навантаження та забезпечувати стабільність економічного середовища. Додатково, важливою може стати роль державних програм та фінансових інструментів, які сприяють інвестиційній діяльності в країні. Наприклад, програми підтримки малих та середніх підприємств, програми залучення іноземного капіталу та інші ініціативи, що забезпечують гарантії та підтримку інвесторам. Крім того, держава може залучати інвестиції через випуск облігацій та інших цінних паперів, що дозволяє забезпечити необхідні ресурси для підтримки економіки.

Україна рухається вперед, не зважаючи на всі спроби ворога не дати їй можливості розвиватися ні економічно, ні інформаційно. Необхідно розуміти, що усі сьогоденні зміни у законодавство так чи інакше є відображенням воєнного стану в країні.

Отже, варто сказати, що сучасні інструменти підтримки економіки України в умовах воєнного стану мають на меті забезпечення стабільності та відновлення економічного розвитку країни під час конфлікту. Деякі з цих інструментів включають: макроекономічну стабілізацію, фінансову підтримку, розвиток інфраструктури, стимулювання підприємництва, розвиток експорту, що говорить про заходи здійснення фінансової політики, які допомагають покращити та стабілізувати національну економіку загалом та, звичайно, фінансову систему країни.

На сьогоднішній день, коли в країні відбувається повномасштабне вторгнення країни-агресора, наша країна має використовувати ефективні інструменти впливу на соціально-економічні та політичні процеси. Тому зрозумілим стає питання фінансової політики, а особливо складнощів її реалізації в сучасних умовах. Фінансова політика має відповідати інтересам усіх суб'єктів фінансових відносин і саме цей аспект є сьогодні найважливішим. Питання ефективної фінансової політики було і буде актуальним як в Україні, так і в усьому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (лютий 2023). НІСД, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-10>

2. Неізнана О.В., Григорук А.А., Литвин Л.М. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26285/1/ertyui.pdf>

Булах Ірина Іванівна викладач вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету садівництва м.Умань bulah.ira123@gmail.com

Bulakh Iryna Ivanivna, teacher of the highest qualification category, teacher-methodologist Separate structural division of the Uman College of Technology and Business of the Uman National University of Horticulture, Uman bulah.ira123@gmail.com

Короташ Аріна Ігорівна викладач-спеціаліст Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету садівництва м.Умань iryshakar14@gmail.com

Korotash Arina Igorivna specialist teacher Separate structural unit Uman College of Technology and Business of the Uman National University of Horticulture, Uman Ukraine iryshakar14@gmail.com

ФІНАНСОВІ ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сумський національний аграрний університет

Анотація: У статті було досліджено значення фінансових індикаторів та мультифакторних моделей у процесі оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Визначено основні виклики, серед яких високий рівень невизначеності, обмеженість доступних даних та складність прогнозування фінансових результатів. Запропоновано застосування сучасних методів, що сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечують довгострокову фінансову стабільність підприємств.

Ключові слова: інновації; інвестиції; інноваційно-інвестиційна діяльність; оцінка ефективності; підприємства.

Abstract: The article investigates the importance of financial indicators and multifactor models in the process of assessing the efficiency of innovation and investment activities of enterprises. The main challenges are identified, including a high level of uncertainty, limited available data and the complexity of forecasting financial results. The use of modern methods that facilitate the adoption of sound management decisions and ensure the long-term financial stability of enterprises is proposed.

Keywords: innovations; investments; innovation and investment activity; efficiency assessment; enterprises.

У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств набуває особливої актуальності. Інновації та інвестиції є ключовими факторами зростання, що визначають конкурентоспроможність компаній. Проте їхнє впровадження не гарантує очікуваних результатів без належної оцінки ефективності. Важливим є не лише процес реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності, а й розуміння її фінансових наслідків.

Фінансова оцінка цих процесів охоплює аналіз рентабельності, оцінку ризиків та управління фінансовими потоками. Важливу роль відіграють облік, аналіз та фінансовий контроль, що забезпечують об'єктивну оцінку інвестиційної політики підприємства. Це дозволяє виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наголосимо, що інноваційно-інвестиційна діяльність охоплює заходи, спрямовані на створення та впровадження нових технологій, продуктів чи управлінських рішень. Вона сприяє підвищенню продуктивності та розширенню ринкових можливостей, але супроводжується фінансовими ризиками, що зумовлює необхідність її оцінки. В управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю об'єктами виступають інновації та пов'язані з ними інвестиції, а також відносини, які виникають в процесі їх реалізації та взаємодії [1, с. 42].

Науковці виділяють кілька підходів до оцінки ефективності інновацій та інвестицій. Фінансові методи базуються на аналізі грошових потоків та прибутковості з використанням показників NPV, IRR, PP, EVA. Окрім них, важливі нефінансові критерії, такі як: вплив на конкурентні позиції, рівень задоволеності споживачів та зміни в організаційній структурі. Комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності.

Ключову роль у цьому процесі відіграють облік, аналіз та фінансовий контроль. Зазначимо, що облік забезпечує систематизацію даних про інноваційно-інвестиційну діяльність, фінансовий аналіз дозволяє оцінювати ефективність вкладень, а контроль допомагає мінімізувати ризики та забезпечувати стратегічну узгодженість рішень. Таким чином, фінансова оцінка інноваційно-інвестиційної діяльності є важливим інструментом стратегічного управління. Її результати дозволяють обґрунтовувати інвестиційні рішення, оптимізувати фінансові ресурси та сприяти довгостроковій стабільності підприємств.

Слід наголосити, що оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств є важливим етапом прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити, наскільки доцільним є впровадження інновацій та вкладення коштів у розвиток. Для цього використовуються фінансові індикатори, які дають змогу оцінити прибутковість, ліквідність, фінансову стабільність і ризики інвестування.

Одним із ключових методів є аналіз фінансових коефіцієнтів, які дають змогу оцінити інноваційно-інвестиційну активність підприємств. Найпоширенішими є показники рентабельності, зокрема рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Ці «показники рентабельності є ефективним інструментом управління, який може бути корисним для планування майбутньої діяльності та інтерпретації результатів фінансової діяльності в процесі прийняття» [2, с. 121]. Важливу роль відіграє коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), який визначає віддачу на вкладений капітал та допомагає оцінити фінансову доцільність інвестування в інноваційні проекти. Крім цього, аналізуються показники фінансової стійкості, такі як співвідношення власного та позикового капіталу, що дозволяють оцінити рівень ризиків і залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Проте аналіз окремих фінансових коефіцієнтів не завжди дає повну картину ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності. Для отримання глибшого розуміння використовуються мультифакторні моделі оцінки результативності інвестицій, які враховують комплексні взаємозв'язки між фінансовими показниками та зовнішніми факторами. Однією з найбільш поширених моделей є економічна додана вартість (EVA), яка дозволяє оцінити реальну прибутковість підприємства з урахуванням вартості залученого капіталу. Також активно застосовується модель дисконтованих грошових потоків (DCF), що дає змогу визначити майбутню вартість інноваційного проекту, беручи до уваги фактор часу та ризики.

Використання фінансових індикаторів та мультифакторних моделей оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності дозволяє підприємствам не лише аналізувати минулі результати, а й прогнозувати перспективи розвитку. Комплексний підхід до оцінки допомагає виявляти слабкі місця в управлінні інвестиціями, знижувати фінансові ризики та формувати ефективні стратегії для забезпечення сталого економічного зростання.

Фінансовий аналіз інноваційної діяльності підприємств є складним процесом, що стикається з низкою проблем та викликів. Одна з основних труднощів полягає у високому рівні невизначеності, що супроводжує інноваційні проекти. На відміну від традиційних інвестицій, оцінка ефективності інновацій передбачає врахування таких чинників, як технологічні ризики, нестабільність ринку та труднощі з прогнозуванням майбутніх фінансових потоків. Це значно ускладнює застосування стандартних фінансових методів, зокрема розрахунку показників NPV чи IRR, які базуються на передбачуваних доходах.

Ще однією проблемою є обмеженість доступних даних. Оцінка інноваційної діяльності часто потребує використання не лише фінансових показників, а й нефінансових критеріїв, таких як рівень впливу на конкурентне середовище, ступінь адаптації ринку до нових технологій та можливості подальшої комерціалізації. Проте зібрати точну та повну інформацію для таких оцінок буває складно, особливо якщо інновація є унікальною або ще не має аналогів на ринку.

Для мінімізації зазначених проблем і підвищення ефективності управлінських рішень у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності застосовуються сучасні фінансові інструменти та методи аналізу. Одним із ключових підходів є використання сценарного аналізу, що дозволяє оцінити кілька можливих варіантів розвитку подій з урахуванням ризиків та невизначеності. Цей метод дає змогу прогнозувати фінансові наслідки різних стратегій та адаптувати управлінські рішення відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Крім цього, значну роль відіграє інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес фінансового аналізу. Використання бізнес-аналітики, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) дозволяє підприємствам отримувати більш точні прогнози та автоматизувати аналіз великих обсягів фінансової інформації. Це дає змогу швидше реагувати на зміни в інноваційному середовищі та ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Також важливим напрямом є розробка комплексних систем управлінського обліку, що дозволяють підприємствам більш точно відстежувати витрати на інноваційну діяльність та оцінювати її реальний фінансовий вплив. Запровадження стратегічного фінансового контролю, що включає

оцінку коротко- та довгострокових наслідків інвестицій у нові технології, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зниженню ризиків невиправданих витрат.

Отже, врахування викликів фінансового аналізу інноваційної діяльності та впровадження сучасних методів і технологій дозволяє підвищити точність оцінки ефективності інвестицій та забезпечити прийняття більш виважених управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє сталому розвитку підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку.

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств неможливе без якісного фінансового аналізу та використання відповідних індикаторів. Фінансові коефіцієнти, такі як ROI, ROA, ROE та EVA, дають змогу оцінити прибутковість та ефективність вкладених інвестицій. Однак традиційні підходи до фінансової оцінки стикаються з труднощами, зокрема високим рівнем невизначеності, обмеженістю доступних даних та відсутністю стандартизованих методик оцінювання інноваційних проєктів.

З метою покращення оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств доцільно розширити використання мультифакторних моделей, таких як реальні опціони та дисконтовані грошові потоки (DCF), що дозволяють враховувати невизначеність та зміну ринкових умов. Важливим є також впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики великих даних, для більш точної оцінки ризиків та прогнозування фінансових результатів інвестицій.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці комплексних методик оцінки ефективності інновацій, які поєднують фінансові та нефінансові показники. Особливу увагу слід приділити питанням інтеграції обліку та контролю інноваційних витрат у загальну систему фінансового управління підприємством. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та формуванню стійких стратегій розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 38-44. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-06).

2. Котенок А., Овчаренко Д. Аналіз рентабельності активів та власного капіталу компанії Ernst and Young Baltic SIA. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). С. 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-15>.

Воробйов Іван Олексійович, аспірант кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, Суми, e-mail: ivanvorobiov1997@gmail.com.

Могильна Людмила Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, Суми, e-mail: Farafonova_L@ukr.net.

Vorobiov Ivan O., postgraduate student of the Department of Management named after Professor L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, e-mail: ivanvorobiov1997@gmail.com.

Mohylna Liudmyla M. - Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management named after Professor L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, e-mail: Farafonova_L@ukr.net.

ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Державний податковий університет

Анотація: Стаття присвячена дослідженню фінансово-економічної самостійності територіальних громад України як ключового чинника їхньої стійкості в умовах складних економічних умов. Проаналізовано роль податкових інструментів у забезпеченні фінансової стабільності та спроможності територіальних громад, особливо під час війни та економічних криз. Окреслено динаміку доходів місцевих бюджетів протягом 2015–2024 років та вплив зовнішніх факторів, таких як війна та пандемія COVID-19. Визначено провідну роль ПДФО у структурі доходів місцевих бюджетів. Стаття підкреслює важливість розвитку підприємництва та внутрішніх джерел доходів для підвищення фінансової спроможності територіальних громад та якості життя населення.

Ключові слова: податкові інструменти; фінансово-економічна самостійність; місцеві бюджети; місцеве самоврядування; ПДФО, внутрішні джерела доходів.

Abstract: The article is devoted to the study of the financial and economic independence of territorial communities in Ukraine as a key factor in their resilience in difficult economic conditions. The role of tax instruments in ensuring the financial stability and capacity of territorial communities, especially during war and economic crises, is analyzed. The dynamics of local budget revenues during 2015–2024 and the impact of external factors, such as war and the COVID-19 pandemic, are outlined. The leading role of personal income tax in the structure of local budget revenues has been determined. The article emphasizes the importance of developing entrepreneurship and internal sources of income to increase the financial capacity of territorial communities and the quality of life of the population.

Keywords: tax instruments; financial and economic independence; local budgets; local self-government; personal income tax, internal sources of income.

На поточному етапі розвитку велику роль у забезпеченні стійкості економічної системи України відіграє фінансово-економічна самостійність кожної територіальної громади. Можливості місцевих органів управління надавати публічні послуги жителям територіальних громад та організовувати економічну діяльність місцевих громад, залежать від рівня їх фінансового забезпечення, тобто наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів, ефективності їх мобілізації та використання.

Податкові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та спроможності територіальних громад. У період 2015–2024 років доходи місцевих бюджетів без урахування трансфертів зросли з 99,8 млрд грн до 451,0 млрд грн. Разом з цим, цей тренд розгортався на фоні складних економічних чинників, включаючи торговельні війни з росією у 2013 році, анексію Криму, війну на Донбасі у 2014 році та повномасштабне вторгнення у 2022 році [1; 2]. Значну роль відігравали інфляційні процеси, зокрема у 2014 р. – річний показник становив 124,9% у 2015р. -143,3%, а у 2022 році - 126,6%.

Протягом вказаного періоду найбільш помітні зростання надходжень місцевих податків відбулися у 2016 р. (+46,9 відс.) та у 2017 р. (+30,9 відс.), а найменші у 2020 (+5,4 відс.) та у 2023 р. (11,0 відс.) [3]. На економічну активність у 2020 р. значно вплинула пандемія COVID-19. Через локдауни багато підприємств, зокрема у сфері послуг, торгівлі та громадського харчування, зазнали збитків або були змушені закритися. Це призвело до зниження надходжень від місцевих податків.

У період 2022-2024рр. на надходження податків значно вплинула повномасштабна військова агресія. Цей фактор суттєво ускладнив можливості державного та місцевих бюджетів у формуванні фінансової спроможності територіальних громад. У 2022 році широкомасштабні бойові дії спричинили масове руйнування інфраструктури, втрату економічного потенціалу та міграцію населення. Малий бізнес зазнав значних втрат через руйнування, зменшення платоспроможного попиту та логістичні труднощі. У цих умовах громади змушені були адаптуватися, залучаючи міжнародну допомогу,

спрямовуючи ресурси на пріоритетні завдання, такі як підтримка переселенців та відновлення базової інфраструктури.

Структура доходів місцевих бюджетів у розрізі основних податків представлена на рис. 1.

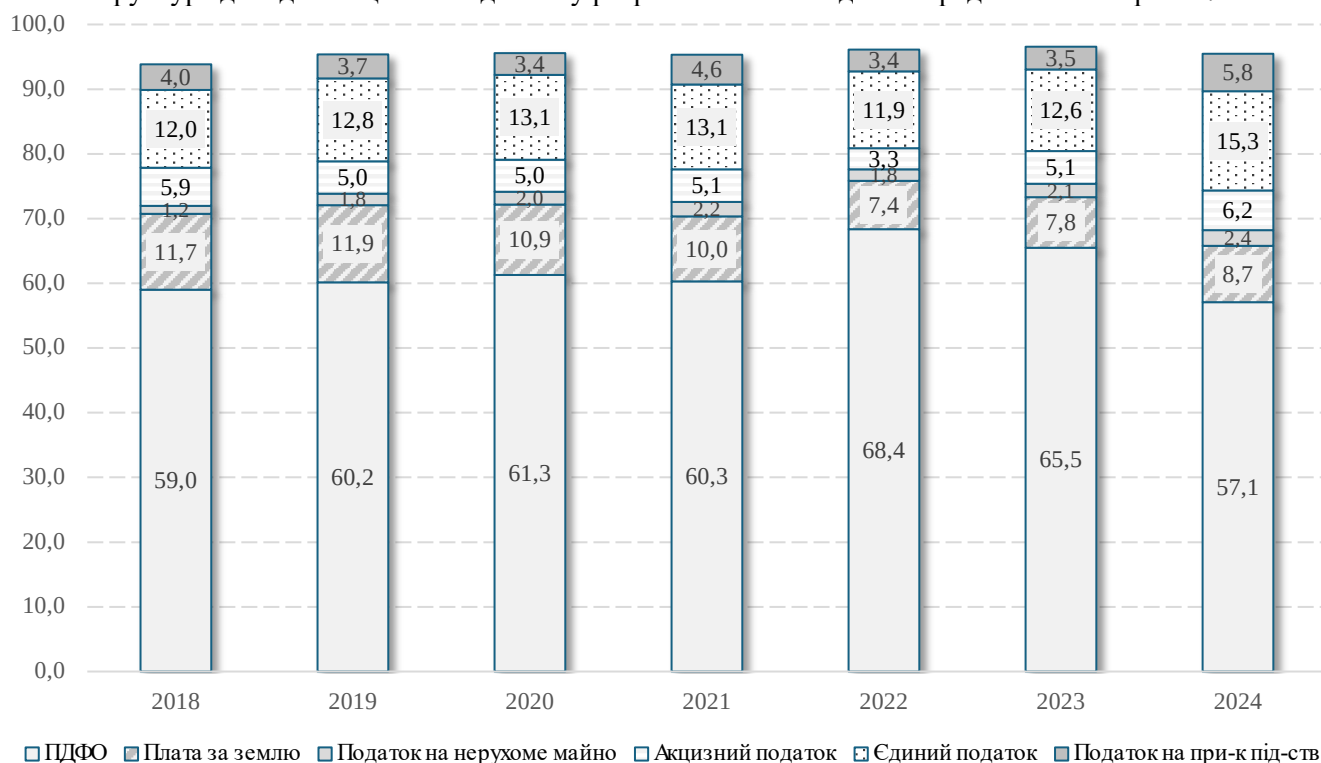


Рис. 1. Структура доходів місцевих бюджетів у розрізі основних податків

Джерело: Мінфін [4].

Серед основних податкових інструментів, які формують бюджети територіальних громад, можна виділити податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок для суб'єктів малого бізнесу, податок на нерухоме майно, акцизний податок, податок на прибуток підприємств, плата за землю, що складається з земельного податку та орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності. Як помітно на рис. 1, у структурі цих надходжень найбільшу питому вагу протягом 2018-2024рр. має ПДФО. Цей показник перевищує 60 відсотків.

Аналіз динаміки збору фінансових ресурсів за ПДФО свідчить про тенденцію до постійного зростання, разом з цим, у різні роки цей показник мав суттєві відмінності. Так, у 2016-2017 та у 2021 роках відносне зростання надходжень становило відповідно – 47,3% 39,3%; та 28,3%.

Мобілізовані фінансові ресурси від сплати ПДФО розподіляються між бюджетами різних рівнів. Згідно з нормами законодавства розподіл надходжень від цього податку до бюджетів різних рівнів у 2025 році є таким:

- 64% - до бюджетів територіальних громад;
- 15% - до обласних бюджетів;
- 21% - до державного бюджету.[5]

Виходячи з цього, важливо оцінити чинники, що впливають на мобілізацію місцевих податків, які безпосередньо впливають на формування фінансової спроможності територіальних громад в Україні. Зважаючи на домінування ПДФО, під час планування бюджетних надходжень важливим орієнтиром є розмір середньої заробітної плати. Водночас, при прогнозуванні необхідно враховувати можливі зміни в структурі зайнятості, рівень безробіття та темпи економічного зростання, які можуть коригувати реальні надходження. Для підвищення точності прогнозування використовується аналіз динаміки середньої заробітної плати в попередні роки, макроекономічні прогнози та вплив податкової політики на рівень оплати праці.

За плановими показниками державного бюджету України на 2025 рік, рівень середньої заробітної плати визначено в обсязі 24,4 тис. гривень на місяць [5]. Це означає, що порівняно з попередніми

роками спостерігається позитивна динаміка у зростанні заробітних плат. Зокрема, у 2024 році середня зарплата становила близько 20,1 тис.грн., що свідчить про зростання на 13% порівняно з попереднім роком. Основними факторами такого зростання є дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці та поступове відновлення економіки країни. Враховуючи спрямованість їх впливу, можна прогнозувати, що рівень середньої заробітної плати в Україні й надалі зростатиме: у 2026 р. становитиме 28,2 тис.грн. а у 2027 р. 32,5 тис.грн. При цьому, за прогнозами Національного банку України протягом 2025-2027 рр. висока конкуренція бізнесу за кваліфікованих працівників посилить тиск у напрямі зростання заробітної плати [6]. Таким чином, перспективи щодо наповнення місцевих бюджетів досить позитивні.

Разом з тим, влада територіальних громад може впливати на зростання ПДФО через стимулювання розвитку підприємництва, створення умов для залучення інвесторів та підтримку малого і середнього бізнесу. Також важливими умовами є сприяння зростанню кількості робочих місць і збільшенню бази оподаткування. Іншими словами, покращання забезпечення фінансовими ресурсами розвитку територіальних громад передбачає застосування системного підходу, тобто використання внутрішніх джерел доходів на розширення державної підтримки підприємств, створення креативної індустрії як нових місцевих джерел доходів. Лише за наявності достатніх фінансових ресурсів місцеві адміністрації можуть розвиваючи свою територію, досягати встановленої мети: підвищити якість та рівень життя населення територіальної громади.

Важливим аспектом цього двостороннього процесу стимулювання підприємництва і наповнення бюджету є дослідження рівня фінансової ефективності територіальних громад. Мова йде про оцінку ефективності управлінських рішень в цій сфері та формування плану дій для зміцнення фінансової основи та розвитку підприємств. Нарощуючи свій фінансовий потенціал шляхом використання різноманітних джерел фінансових ресурсів і спрямовуючи їх на цілі підтримки діяльності підприємств, територіальні громади отримують реальні можливості для належного виконання своїх повноважень та повноважень, делегованих місцевим органам самоврядування, а також для задоволення потреб соціально-економічного розвитку конкретної території.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Крайник, О. Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Financial and credit activity problems of theory and practice 2(43) April 2022 DOI:10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558
2. Фарінович І., Волошин О., Аналіз ефективності виконання бюджетів територіальних громад в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 68/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-129>
3. Сидоренко С.В., Приходько І.П. (2023). Актуальні питання фінансування територіальних громад в умовах децентралізації. Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в умовах кризової економіки. Дніпро, С. 54–56
4. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>
5. Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>
6. Інфляційний звіт Національного банку України - <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-pochne-zniyuvatisya-z-seredini-roku-a-zrostantnya-ekonomiki-prishvidshitsya--inflyatsiyniy-zvit>

Калита Тетяна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністрування податків, Державний податковий університет, Ірпінь, e-mail: Tarod75@ukr.net

Kalita Tetyana A. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Tax Administration, State Tax University, Irpin, e-mail: Tarod75@ukr.net

Ясенецький Володимир Станіславович, аспірант кафедри публічних фінансів, Державний податковий університет, Ірпінь, e-mail: yaseneckiyvladimir@gmail.com

Volodymyr Yasenetsky S., postgraduate student of the Department of Public Finance, State Tax University, Irpin, e-mail: yaseneckiyvladimir@gmail.com

ФОНД ЛІКВІДАЦІЇ НАСЛІДКІВ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація: У статті проаналізовано особливості діяльності Фонду ліквідації наслідків збройної агресії як ключового фінансового інструмента післявоєнного відновлення України. Досліджено джерела наповнення Фонду, механізми розподілу коштів та ефективність їх використання. Виявлено основні проблеми, пов'язані з недостатньою прозорістю його діяльності, відсутністю чітких критеріїв пріоритизації проєктів та координацією роботи відповідальних органів. Обґрунтовано роль громадянського суспільства у моніторингу використання коштів. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності діяльності Фонду.

Ключові слова: Фонд ліквідації наслідків збройної агресії; відбудова; прозорість; громадянське суспільство

THE FUND FOR LIQUIDATION OF THE CONSEQUENCES OF ARMED AGGRESSION AS AN TOOL FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract: The article analyzes the features of the activities of the Fund for the Liquidation of the Consequences of Armed Aggression as a key financial instrument for Ukraine's post-war recovery. The sources of funding, mechanisms for the allocation of funds, and the effectiveness of their use are examined. The main problems are identified, related to the lack of transparency in its operations, the absence of clear criteria for project prioritization, and the coordination of responsible authorities. The role of civil society in monitoring the use of funds is substantiated. Measures to enhance the effectiveness of the Fund's operations are proposed.

Keywords: The Fund for Liquidation of the Consequences of Armed Aggression; rebuilding; transparency; civil society.

Україна перебуває в умовах повномасштабної війни з лютого 2022 року – найбільшої збройної конфронтації в Європі з часів Другої світової, яка спричинила катастрофічні наслідки для країни. Руйнування інфраструктури, економічні втрати, гуманітарна криза та масове переміщення населення стали суворою реальністю для мільйонів українців. Щоденні атаки на цивільні об'єкти, житловий фонд та критичну інфраструктуру не лише завдають непоправних збитків, але й створюють гостру потребу у відновленні та забезпеченні базових умов для життя населення.

Відбудова пошкоджених і зруйнованих об'єктів є пріоритетним напрямом державної політики, адже, попри складні військові обставини, вона слугує основою для поступового відновлення стабільності та подальшого розвитку. З цією метою наприкінці 2022 року змінами до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» в складі спеціального фонду державного бюджету було створено Фонд ліквідації наслідків збройної агресії (далі – Фонд) [1]. Головним розпорядником коштів Фонду визначено Міністерство фінансів України, проте пізніше кошти Фонду передано у розпорядження Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України.

Відповідно до законодавства, основними джерелами наповнення Фонду є:

- кошти, отримані у зв'язку з виконанням Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» та Закону України «Про санкції»;

- 50% коштів, що перераховуються Національним банком України до Державного бюджету України [2].

Відповідно до Порядку використання коштів, затвердженим постановою Уряду, рішення про виділення коштів Фонду приймаються Урядом за погодженням з Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету.

Згідно з дослідженням Трансперенсі Інтернешнл Україна, проведеним на основі звіту Державної казначейської служби, серед джерел наповнення Фонду ліквідації у 2023 році були:

- 114 млн грн – надходження, отримані у зв'язку з виконанням Закону України «Про санкції»;
- 35,9 млрд грн – 50% прибутку, що перераховується Національним банком України до Державного бюджету України;
- 25,9 млрд грн – кошти, які примусово вилучені з банків із російським капіталом [3].

У 2023 році із 61,9 млрд грн акумульованих коштів Фонду Урядом було розподілено 56,6 млрд грн (91,4%). Водночас фактичне використання коштів склало 38,1 млрд грн, що становить 61,5% від загального обсягу. Таким чином, третина коштів Фонду залишилася нерозподіленою, що свідчить про певні труднощі у процесі їх освоєння. Основними причинами цього стали неузгодженість дій та повноважень між відповідальними органами, а також недотримання органами прозорого порядку використання коштів. Згідно зі звітом Рахункової Палати, значна частина проєктів була відібрана з порушенням процедури відбору, пріоритизації та механізму розподілу коштів, що унеможливило їх повноцінне фінансування.

Значним недоліком, який впливає на ефективність та прозорість використання коштів, є відсутність єдиної верифікованої бази даних щодо використання коштів Фонду, що ускладнює контроль за їх розподілом та ефективністю витрат. Це створює ризики нецільового використання коштів, затримок у реалізації проєктів та зниження довіри до механізмів фінансування відбудови. Для вирішення цієї проблеми створено Єдину цифрову систему (DREAM), яка протягом 2023 року працювала у пілотному режимі і майже не використовувалась. Проте станом на початок 2025 року DREAM досі зазнає значної критики через неповноту опублікованої інформації [4].

Через відсутність належного контролю та дотримання встановлених правил траплялися випадки виділення коштів Фонду на проєкти, заплановані ще до повномасштабного вторгнення і не пов'язані з подоланням наслідків війни. Наприклад, 700 млн грн було спрямовано на реконструкцію Житомирської обласної клінічної лікарні ім. Гербачевського та Житомирської обласної дитячої лікарні, роботи над якими були заплановані ще до 24 лютого 2022 року. Такі випадки викликають занепокоєння щодо цільового використання коштів Фонду та ставлять під сумнів ефективність його управління. Відсутність чітких критеріїв фінансування проєктів, безсистемність у їх відборі та недостатній контроль з боку державних органів можуть призводити до неефективного розподілу ресурсів [3].

Значну роль у нагляді за розподілом публічних коштів, зокрема ресурсів Фонду, сьогодні відіграє громадянське суспільство. Так, наприклад, зауваживши відсутність єдиної верифікованої бази даних щодо видатків на відновлення, громадська організація «Центр досліджень фіскальної політики» розробила інтерактивний дашборд, зібравши всю інформацію щодо об'єктів, роботи над якими проводились за рахунок Фонду (окрім сектору безпеки і оборони, критичної інфраструктури та програми ЄВідновлення). Такий інструмент дає змогу кожному громадянину прослідкувати весь процес використання ресурсів Фонду, а органам влади аналізувати ефективність використання коштів та проводити оцінку з метою уникнення подальших ризиків щодо неефективного та нецільового використання коштів [5].

Через відсутність у Порядку використання коштів Фонду чітких критеріїв пріоритизації проєктів Коаліція громадських організацій RISE розробила Методику оцінки і пріоритизації проєктів для ліквідації наслідків збройної агресії. Методика була запропонована Міжвідомчій робочій групі і використовувалася до прийняття у жовтні 2023 року Методичних рекомендацій, розроблених за підтримки Світового Банку. Цікаво, що ці рекомендації було прийнято вже після розподілу коштів і протягом 2023 року не застосовувались [3].

Попри виявлені недоліки у функціонуванні Фонду, варто відзначити й позитивні результати його діяльності. Протягом першого року роботи фінансування отримали 324 цивільні об'єкти, з яких на 179 було освоєно понад 50% запланованих коштів. Наймасштабнішим проєктом стало будівництво водогону завдовжки 145 км, призначеного для компенсації наслідків підриву Каховської ГЕС. Крім того, за рахунок Фонду вдалося розпочати виплату компенсацій за пошкоджене та зруйноване майно, на що було спрямовано 6,9 млрд грн [3, 5].

Фонд ліквідації наслідків збройної агресії є ключовим інструментом фінансування відновлення України, проте його ефективність наразі обмежується проблемами прозорості, контролю та пріоритизації проєктів. Незважаючи на те, що держава акумулювала значні кошти, їхнє освоєння відбувається нерівномірно, а частина ресурсів залишається нерозподіленою.

Важливу роль у вдосконаленні механізму використання коштів відіграє громадянське суспільство. Проте без належного врахування його ініціатив на державному рівні та подальшого реформування Фонду ризику неефективного розподілу коштів залишатимуться.

Для удосконалення функціонування Фонду необхідно:

- забезпечити повноцінне функціонування DREAM із відкритими та актуальними даними;
- удосконалити критерії відбору проєктів і розподілу коштів;
- посилити державний і громадський контроль над реалізацією фінансованих проєктів;
- залучати міжнародних партнерів для обміну досвідом та можливого аудиту ефективності роботи Фонду.

У разі реалізації зазначених заходів Фонд стане більш дієвим інструментом відбудови країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про внесення змін до Закону України "Про Державний бюджет України на 2022 рік" : Закон України від 19.10.2022 № 2700-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2700-20#Text> (дата звернення: 02.02.2025).

2. Про Державний бюджет України на 2023 рік : Закон України від 03.11.2022 № 2710-IX : станом на 22 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 02.02.2025).

3. Рік роботи Фонду ліквідації наслідків збройної агресії - Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/rik-roboty-fondu-likvidatsiyi-naslidkiv-zbrojnoyi-agresiyi/> (дата звернення: 10.02.2025).

4. Звіт про результати аудиту відповідності процесу розподілу коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії – Рахункова палата. 03 липня 2024 року. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/32-3_2024/Zvit_32-3_2024.pdf (дата звернення: 15.02.2025).

5. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії. Fiscal Center. URL: <https://fiscalcenter.org/liquidationfund> (дата звернення: 05.02.2025).

Королюк Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ, e-mail: koroliuk.tetiana@kneu.edu.ua.

Koroliuk Tetiana Oleksandrivna – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the department of national economy and public administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, e-mail: koroliuk.tetiana@kneu.edu.ua.

Зверевич Юлія Олександрівна – магістрантка 5 курсу факультету економіки та управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ, e-mail: uzverevic@gmail.com.

Zvierievych Yuliia Oleksandrivna – 5th year master's student of the Faculty of Economics and Management of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, e-mail: uzverevic@gmail.com.

ДЕРЖАВНІ ЦІЛЬОВІ ФОНДИ У СИСТЕМІ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація: У статті розглянуто роль державних цільових фондів у забезпеченні соціально-економічного розвитку України. Проаналізовано діяльність Пенсійного фонду України та особливості Єдиного соціального внеску після реформи соціального страхування 2023 року. Розглянуто структуру доходів, основні напрями витрат фондів, їхню роль у системі соціального захисту населення. Особливу увагу приділено проблемам дефіциту коштів, тіньової зайнятості, корупційним ризикам та неефективному використанню ресурсів. Запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності фондів через цифровізацію, оптимізацію адміністративних витрат та залучення додаткових джерел фінансування.

Ключові слова: державні цільові фонди; Пенсійний фонд України; соціальне страхування; соціальний захист; фінансові ресурси, Єдиний соціальний внесок; економічний розвиток; бюджетне фінансування.

Abstract: The article analyzes the role of state trust funds in ensuring the socio-economic development of Ukraine. The author analyzes the activities of the Pension Fund of Ukraine and the features of the Unified Social Contribution after the social insurance reform of 2023. The structure of income, the main areas of expenditure of the funds, their role in the social protection system. Particular attention is paid to the following issues: shortage of funds, shadow employment, corruption risks and inefficient use of resources. The author suggests ways to improve the efficiency of funds through digitalization, optimization of administrative costs and attraction of additional sources of funding.

Keywords: state trust funds; Pension Fund of Ukraine; social insurance; social protection; financial resources; single social contribution; economic development; budget financing.

Державні цільові фонди є важливим елементом системи фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Вони виступають як джерела акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів для фінансування соціальних програм, інфраструктурних проєктів, охорони здоров'я, освіти та інших сфер. Ефективне функціонування таких фондів сприяє стабільності та сталому розвитку економіки, підвищенню рівня життя населення.

Державні цільові фонди – це централізовані фонди фінансових ресурсів, які формуються за рахунок обов'язкових внесків, податків або інших надходжень та використовуються на фінансування конкретних програм або напрямів діяльності. Основна мета цих фондів – забезпечення соціальних гарантій та підтримка економічного розвитку. Вони створюються для фінансування конкретних заходів, що мають соціально значущий характер [1].

Одним із найбільших і найважливіших державних цільових фондів є Пенсійний фонд України (ПФУ), який відповідає за виплату пенсій, допомог за віком та інших соціальних виплат. ПФУ фінансується через Єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який сплачують роботодавці та працівники. ЄСВ, який було введено 1 січня 2011 року. До цього часу соціальні виплати фінансувалися через кілька окремих фондів, таких як Пенсійний фонд, фонд тимчасової втрати працездатності, фонд безробіття тощо. Кожен з цих фондів мав окремі внески, що ускладнювало систему і створювало додаткове навантаження на роботодавців та органи влади. Розмір ЄСВ визначається від заробітної плати працівників та фондів, які підлягають обов'язковому страхуванню. Зокрема, з 2011 року було поступово збільшено ставки ЄСВ, що дозволило забезпечити більше фінансових ресурсів для соціальних виплат [2].

Зокрема, ЄСВ є обов'язковим внеском для всіх працюючих громадян та підприємств і складається з частини, що йде до Пенсійного фонду, а також частини, що використовується для фінансування інших соціальних страхових фондів, таких як фонд безробіття та фонд тимчасової втрати працездатності. Порядок сплати ЄСВ був змінений кілька разів, щоб удосконалити систему та

зменшити адміністративне навантаження. З 1 січня 2023 року в рамках реформи соціального страхування кілька окремих фондів були об'єднані в єдину систему, що дозволило оптимізувати фінансування та адміністрування соціальних виплат. Ця реформа зробила систему більш прозорою та доступною для громадян, зменшивши адміністративні бар'єри та покращивши ефективність використання коштів. Також важливу роль у фінансуванні ПФУ відіграють дотації з державного бюджету, які використовуються для покриття дефіциту коштів. Основною метою Пенсійного фонду є забезпечення стабільного та своєчасного нарахування пенсій та інших соціальних виплат, що є основою соціального захисту громадян [3].

До цього фонду увійшли кілька важливих напрямків соціального страхування, зокрема:

- Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві – цей фонд надає компенсації працівникам, які постраждали від травм чи професійних захворювань на робочому місці, а також фінансує лікування та реабілітацію.
- Фонд соціального страхування на випадок безробіття – він забезпечує матеріальну допомогу особам, які втратили роботу, а також фінансує програми активної політики зайнятості, такі як перепідготовка кадрів, підтримка підприємців і сприяння працевлаштуванню безробітних.
- Фонд соціального страхування в разі тимчасової непрацездатності – цей фонд виплачує компенсацію за час хвороби, а також надає допомогу під час вагітності та пологів.

Всі ці фонди тепер фінансуються через один механізм – Єдиний соціальний внесок (ЄСВ), що дозволяє значно знизити адміністративні витрати і зробити систему більш ефективною. Об'єднання фондів допомогло зменшити витрати на управління і збільшити фінансування для безпосередніх соціальних потреб [3].

Державні цільові фонди відіграють ключову роль у фінансуванні соціально-економічного розвитку, сприяючи забезпеченню соціальної стабільності та економічного зростання. Вони є невід'ємною складовою бюджетної системи країни, виконуючи функції перерозподілу фінансових ресурсів для досягнення стратегічних соціальних цілей. Серед основних функцій державних цільових фондів виділяють:

- забезпечення соціального захисту населення: Державні цільові фонди спрямовують кошти на соціальне забезпечення різних категорій населення, зокрема пенсіонерів, осіб з інвалідністю, сімей з дітьми та малозабезпечених громадян. Це сприяє покращенню рівня життя соціально вразливих верств населення та зниженню рівня бідності.
- фінансування програм підтримки зайнятості: Фонди фінансують програми активної політики зайнятості, включаючи професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення нових робочих місць та стимулювання підприємницької діяльності. Це сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню конкурентоспроможності робочої сили.
- надання допомоги в разі безробіття, тимчасової непрацездатності або нещасних випадків. За рахунок Державного фонду соціального страхування здійснюється виплата допомоги з тимчасової непрацездатності, у зв'язку з вагітністю та пологами, а також компенсаційні виплати у разі професійних захворювань чи нещасних випадків на виробництві.
- підтримка соціально незахищених верств населення: Фонди спрямовують ресурси на соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям, особам з інвалідністю, ветеранам та іншим категоріям населення, які потребують державної підтримки.

Державні цільові фонди є важливим інструментом соціально-економічної політики держави. Вони сприяють зменшенню соціальної нерівності, забезпеченню економічної стабільності, підвищенню рівня життя населення та стимулюванню економічного розвитку через інвестиції у людський капітал. Завдяки своїй діяльності, ці фонди забезпечують сталий соціально-економічний розвиток країни, формуючи соціально орієнтовану економіку, яка сприяє добробуту всього населення.

На основі офіційних даних за останні роки можна проаналізувати фінансовий стан основних державних цільових фондів України у якому відбулись суттєві зміни в їхніх доходах та видатках, що відображає економічні тенденції та соціальні потреби населення.

У 2024 році Пенсійний фонд України продовжив демонструвати значне зростання як доходів, так і витрат. Це зростання стало наслідком кількох факторів, що пов'язані з економічними процесами в країні, а також з необхідністю стабільного забезпечення соціального захисту населення. Загальний дохід Пенсійного фонду в 2024 році склав 856,1 млрд грн, що на 79 млрд грн більше порівняно з

попереднім роком, коли цей показник становив 777,1 млрд грн. Зростання доходів на 10,2% можна пояснити кількома основними факторами [4; 5].

По-перше, відбулося збільшення надходжень від Єдиного соціального внеску (ЄСВ). У 2024 році сума надходжень від ЄСВ склала 496,8 млрд грн, що складає близько 58% від загальних доходів Пенсійного фонду. Порівняно з 2023 роком, коли надходження від ЄСВ були 467,7 млрд грн, це зростання становить 6,2%. Основними причинами зростання ЄСВ стали підвищення мінімальної заробітної плати, яке відбулося з 7 000 грн до 7 500 грн, а також збільшення рівня зайнятості. У 2024 році кількість працюючих осіб в Україні зросла на 4% (на 1,2 млн осіб), що додатково вплинуло на збільшення платників ЄСВ. Крім того, відновлення економіки після пандемії та інших економічних труднощів сприяло зростанню підприємницької активності, що також позитивно вплинуло на надходження до Пенсійного фонду. Окрім цього, в 2024 році державний бюджет надав дотації в розмірі 259,3 млрд грн для покриття дефіциту Пенсійного фонду, що на 9,4% більше порівняно з 2023 роком.

Доходи Пенсійного фонду також поповнилися завдяки інвестиційній діяльності та іншими джерелами. У 2024 році ці доходи становили 100,0 млрд грн, або 11,7% від загальних доходів фонду, що свідчить про здатність фонду генерувати додаткові фінансові ресурси. Зі зростанням доходів, очевидно, зросли і витрати Пенсійного фонду. У 2024 році загальні витрати фонду склали 821,5 млрд грн, що на 75,2 млрд грн більше порівняно з 2023 роком. Це зростання на 10,1% вказує на необхідність постійного збільшення фінансування соціальних виплат для забезпечення потреб населення [5; 6].

Основною статтею витрат залишаються пенсійні виплати, які в 2024 році становили 736,4 млрд грн, або 90% від загальних витрат фонду. Порівняно з 2023 роком, ця сума зросла на 9,6%. Зростання витрат на пенсії пояснюється кількома факторами, серед яких важливим є проведення індексації пенсій, що дозволило пенсіонерам підтримати рівень життя в умовах інфляції. Крім того, кількість пенсіонерів в Україні на кінець 2024 року збільшилася до 11,6 млн осіб, що є на 2% більше, ніж у попередньому році. Окрім цього, пенсії було перераховано відповідно до змін у законодавстві, що також призвело до збільшення виплат. Одним із важливих кроків стало підвищення пенсій для осіб з низькими виплатами, що сприяло зменшенню соціальної нерівності. Зростання витрат на пенсії, безумовно, вимагає ефективного управління ресурсами Пенсійного фонду. Крім виплат на пенсії, в 2024 році на адміністративні витрати було спрямовано 5,6 млрд грн, що на 1,1 млрд грн більше порівняно з 2023 роком. Це зростання було зумовлене реформуванням системи обліку та вдосконаленням механізмів управління фондами [6].

Прогнозуючи подальший розвиток ситуації, можна очікувати, що в найближчі роки тенденція до зростання доходів та витрат продовжиться. Стабільність економічного зростання, яке може складати 4-5% на рік, сприятиме збільшенню надходжень до Пенсійного фонду через ЄСВ. Окрім того, реформи в пенсійній системі, зокрема впровадження накопичувальних пенсійних систем, можуть допомогти збалансувати систему та знизити навантаження на державний бюджет [5]. Важливим чинником буде й зростання рівня зайнятості, завдяки якому зростатиме кількість платників ЄСВ. Таким чином, Пенсійний фонд України в 2024 році демонструє позитивну динаміку, завдяки зростанню доходів від ЄСВ та державних дотацій. Водночас, зростання витрат на пенсії вимагає ефективного управління коштами для забезпечення стабільності та сталості пенсійної системи в майбутньому.

Основні проблеми функціонування державних цільових фондів значно впливають на їх ефективність. Однією з найбільших є дефіцит коштів у Пенсійному фонді, що спричинений низьким рівнем надходжень через тіньову зайнятість. Це ускладнює виконання зобов'язань перед пенсіонерами та іншими громадянами, які потребують соціальної підтримки. Також проблемою є неефективне використання фінансових ресурсів через надмірні адміністративні витрати та недостатню прозорість у розподілі коштів. Це підриває довіру до системи соціального забезпечення. Додатково, корупційні ризики призводять до неправильного використання коштів, що погіршує фінансову стабільність фондів [1].

Перспективи розвитку включають впровадження електронних систем обліку та контролю, що підвищить ефективність використання ресурсів і зменшить корупцію. Оптимізація адміністративних витрат дозволить спрямувати більше коштів на соціальні виплати. Реформування системи соціального страхування дасть змогу краще розподіляти кошти та покращити рівень соціального захисту. Важливим кроком є залучення додаткових джерел фінансування, зокрема через співпрацю з приватним сектором або іноземні інвестиції. Всі ці зміни допоможуть підвищити фінансову стабільність та

ефективність роботи державних цільових фондів, що в свою чергу поліпшить соціальне забезпечення громадян [7].

Отже, державні цільові фонди відіграють важливу роль у фінансовій системі, забезпечуючи фінансування соціальних програм, таких як пенсії, охорона здоров'я, соціальне страхування та підтримка безробітних. За останні роки зросли доходи і витрати фондів, що свідчить про поліпшення фінансового стану та можливостей для соціальної допомоги. Основні джерела фінансування – обов'язкові внески громадян і роботодавців та дотації з бюджету. Однак існують проблеми, такі як дефіцит коштів, неефективне використання ресурсів та корупція, а також тіньова зайнятість, що знижує надходження. Для стабільного функціонування фондів необхідно впроваджувати сучасні технології, оптимізувати витрати, реформувати систему соціального страхування та залучати додаткові джерела фінансування. Це забезпечить розвиток соціальної політики і покращить рівень життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Савченко, К. В. (2022). «Державні фонди цільового призначення в контексті реалізації стабілізаційної політики». Журнал економічних досліджень, 3(52), 29-38.
2. Офіційний сайт Вікіпедія. Єдиний соціальний внесок. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 26.02.2025 р.).
3. Офіційний сайт Рівненська обласна державна адміністрація. з січня 2023 року функції Фонду соціального страхування виконуватиме Пенсійний фонд України. URL: <https://www.rv.gov.ua/> (дата звернення: 26.02.2025 р.).
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 26.02.2025 р.).
5. Офіційний сайт Міністерство соціальної політики України. Звіт про ефективність державних цільових фондів в Україні. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua>. (дата звернення: 26.02.2025 р.).
6. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 26.02.2025 р.).
7. Національний банк України. (2020). «Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року». URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 26.02.2025 р.).

Круглякова Віра Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна, e-mail: vira.kruhlyakova@lnu.edu.ua.

Ваницура Софія Олегівна, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОП «Фінанси, митна та податкова справа», кафедра фінансового менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна, e-mail: vantsurasofia29@gmail.com.

Krugliakova Vira Volodymyrivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, e-mail: vira.kruhlyakova@lnu.edu.ua.

Vantsura Sofiya Olehivna, applicant of the first (bachelor's) level of higher education, educational program «Finance, Customs and Taxation», Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, e-mail: vantsurasofia29@gmail.com.

ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТНИХ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

¹ ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Анотація: Обґрунтовано особливості сільського господарства, які обумовлюють специфіку фінансово-кредитного забезпечення розвитку галузі. Запропоновано ряд заходів щодо законодавчої, фінансової та організаційної підтримки розвитку спеціалізованих фінансово-кредитних інституцій для обслуговування сільськогосподарських товаровиробників з урахуванням світової практики.

Ключові слова: кооперативний банк; державне небанківське агентство; інституціонально-правове забезпечення; державна підтримка.

Abstract: The peculiarities of agriculture that determine the specifics of financial and credit support for the development of the industry are substantiated. A number of measures have been proposed for legislative, financial and organizational support for the development of specialized financial and credit institutions to serve agricultural producers, taking into account international practice.

Key words: cooperative bank; state non-banking agency; institutional and legal support; state support.

Сільське господарство порівняно з іншими галузями більш залежне від кредитування через специфічні особливості відтворення в аграрному виробництві: залежність від природно-кліматичних факторів унеможливує (за незначними випадками) поточне виробництво, що потребує значних обсягів кредитів з різним терміном погашення; наявність сезонного розриву між вкладенням коштів та їх надходженням від реалізації готової продукції зумовлює необхідність подовження термінів погашення короткострокових кредитів; необхідність мати в обороті значний запас сировини та матеріалів уповільнює швидкість обороту коштів та потребує кредитування оборотних засобів виробництва [1].

Зазначене є закономірністю для всіх країн, незалежно від рівня їх економічного розвитку. У структурі аграрного капіталу частка фінансування сільськогосподарських товаровиробників за рахунок запозичених коштів становить у Великій Британії, Німеччині, Швеції - 50%, у США - 70% від величини сукупних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. При цьому звернення до комерційних банків для таких господарств обмежене через високі відсоткові ставки та непосильні умови доступу до них.

Фінансово-кредитне обслуговування діяльності сільськогосподарських товаровиробників у зарубіжній практиці відзначається інституціональними особливостями порівняно з іншими галузями. Ці функції у сільському господарстві виконують спеціалізовані інституції, які включають як банківські, так і небанківські установи.

У країнах ЄС кредитування забезпечується, як правило, через систему кооперативних банків. У Франції – це мережа кооперативних банків “Креді Агріколь”, в Нідерландах – “Рабобанк”, Румунії – “Кредиткоопбанк”, Іспанії – “Кооперативі де кредіто”, Німеччині – система “Дойче Геносеншафтсбанк”. Сільська кооперативна кредитна система Польщі включає 596 кооперативних банків з 3,3 тис місцевих осередків, які на 80% забезпечують потреби фермерів – своїх членів у кредитах [2]. Кооперативна система довгострокового кредитування Індії, членами якої є 67% фермерів (880 тис. господарств), включає 20 кооперативних банків штатів та 2841 районний кооперативний банк [3]. Кооперативна банківська система Farm Credit System США виступає основним кредитором американських фермерів [4].

Кредитні кооперативи є одночасно громадськими і специфічними фінансовими установами. Вони виступають формою організації взаємного фінансування (або колективного самофінансування), яка виникла як реакція малого і середнього бізнесу на недоступність до кредитів комерційних банків. Перевагами кредитних кооперативних установ порівняно з комерційними банками є, зокрема: нижчі від усіх інших банківських структур процентні ставки; можливість одержання кредитів на умовах гарантій членів кооперативу (позичкове коло); простіша процедура оформлення кредиту і безпроблемне його одержання в будь-який час; вищий рівень безпечності кредитного обслуговування у власній фінансовій установі; менша жорсткість у випадку невчасного повернення позичок.

Нижчі від комерційних банків процентні ставки забезпечуються неприбутковим статусом

кооперативних банків. Метою їхньої діяльності є надання своїм членам послуг за тарифами, що не передбачають одержання банківських прибутків, як це має місце в комерційних банках.

Кооперативні банки здійснюють замкнутий комплекс іпотечних операцій: кредитування, випуск земельних іпотечних цінних паперів, залучення необхідних фінансових ресурсів і рефінансування нових кредитів.

Систему пільгового довгострокового кооперативного кредитного обслуговування фермерів доповнюють державні *небанківські кредитні структури*. У США такий "тандем" з кооперативною системою фермерського кредиту Farm Credit System формує Агентство обслуговування фермерів Міністерства сільського господарства США (Farm Service Agency, FSA) [5].

FSA здійснює фінансову підтримку фермерів та власників ранчо, які не в змозі одержати за форс-мажорних обставин кредит для розширення господарства або створення ферми з інших джерел. Агентство кредитує також молодих фермерів і власників ранчо, які починають свою діяльність. Окремо виділені програми підтримки кредитування для фермерів-жінок.

Позики на придбання ферми чи земельної ділянки становлять 100% їх вартості. Максимальна сума кредиту становить 600000 дол. Фінансування здійснюється в рамках бюджету Міністерства сільського господарства США. FSA також виступає гарантом повернення кредиту у разі, якщо половину суми кредиту фермер бере в іншого позичальника [5].

У Канаді сільськогосподарську кредитну кооперативну систему доповнює державна корпорація Фермерський Кредит Канади (Farm Credit Canada, FCC). Корпорація підзвітна Уряду Канади і функціонує у рамках законів "Про сільськогосподарські кредити" та "Про фінансове управління" [6].

У Великобританії кредитування фермерів, окрім кооперативних кредитних інституцій, здійснює Сільськогосподарська іпотечна корпорація (Agricultural Mortgage Corporation, AMC), створена за законом "Про сільськогосподарські кредити". Функції названих державних інституцій наближені до функцій FSA [7].

В Україні спеціалізовані кредитні установи для обслуговування суб'єктів сільськогосподарської діяльності відсутні. Комерційні ж банки зацікавлені працювати з тими, хто має у користуванні не менше 500 га. Однак і для таких, і для менших господарств комерційний кредит не вигідний через низький коефіцієнт ліквідності сільськогосподарського майна, особливо землі як предмета застави – відповідно до Постанови Національного Банку України №351, він становить 0,35, тобто 35% від ціни заставленої земельної ділянки (у названих вище спеціалізованих інституціях – 70-75%). Отже, наприклад, за позику для купівлі 1 га землі нашому фермеру необхідно надати банку в заставу практично 3 га угідь, або дві третини вартості придбаної ділянки іншим ліквідним майном.

Для малих і середніх господарств стоп-фактором доступу до кредитів комерційних банків є і вищі, порівняно з іншими позичальниками, кредитні ставки. За даними Національного банку України, якщо середньозважена ставка за користування кредитами великими підприємствами у довоєнний період складала 13-14% річних, то для малого і середнього агробізнесу – 20-22%.

Щодо основної кооперативної складової інституціональної моделі кредитування малих і середніх господарств слід зазначити, що правова регламентація створення і функціонування кооперативних банків в Україні практично відсутня. Легалізовані ст. 8 Закону України «Про банки та банківську діяльність» №2121-III від 07.12.2000 [8], кооперативні банки не можуть бути зареєстровані, оскільки в законах України «Про кооперацію» №1087-IV від 10.07.2003 [9] та «Про сільськогосподарську кооперацію» № 819-IX від 21.07.2020 [10] кредитні кооперативи відсутні.

Унеможливорює створення сільськогосподарськими товаровиробниками кооперативних банківських структур також унормований Законом "Про банки і банківську діяльність" мінімальний капітал для кооперативного банку – він прирівняний до комерційних і у 5 разів, наприклад, перевищує аналогічний показник, унормований у Польщі.

Законодавство щодо кредитних спілок також містить значні прогалини, через які вони не підлягають включенню до Реєстру неприбуткових організацій [11]. Як наслідок, спілки сплачують податки і формують процентні ставки за кредити на рівні комерційних банків, що робить не вигідним їх створення.

Зазначене доводить необхідність внести суттєві зміни і доповнення до чинного банківського і кооперативного законодавства, або прийняти окремий рамковий Закон України "Про сільськогосподарський кредит" з орієнтацією на практику європейських й інших країн.

Організація системи кооперативних кредитних установ, як правило, здійснюється за ініціативи і фінансової підтримки держави, що також підлягає врегулюванню законодавством.

З огляду на поширену зарубіжну практику, в Україні може бути використаний один із трьох нижченаведених варіантів державної фінансової підтримки розбудови кооперативної кредитної системи:

За першим варіантом, капітал місцевих (обласних) кооперативних банків (установ 2-го рівня) формується державою. Держава виділяє кошти з бюджету на формування капіталу кооперативних банків за обов'язкової умови, що низові кооперативні кредитні організації упродовж визначеного терміну (до 30-40 років) зобов'язуються викупити у держави відповідні частки у пайовому капіталі кооперативних банків.

За другим, держава фінансує учасників кооперативної банківської системи. Цей варіант може бути застосований у випадку, якщо на створення обласних кооперативних банків буде спрямовано частину або всі кошти, отримувані як компенсація процентної ставки за банківськими кредитами (а можливо і з інших цільових фондів), для створення кооперативної банківської системи.

За третім варіантом фінансування кооперативної банківської системи здійснюється усіма учасниками. Цей варіант передбачає, що формування капіталу кооперативних банків відбувається за рахунок коштів членів низової ланки, системи коштів, що використані на компенсацію процентних ставок і бюджетних коштів.

Для підтримки активів кооперативних кредитних структур через них має здійснюватися розподіл державних субсидій, які надаються сільськогосподарським товаровиробникам та їх об'єднанням.

В аграрному секторі України функціонує небанківський спеціалізований фінансовий інститут - Український державний фонд підтримки фермерських господарств (Укрдержфонд) [12]. Однак його функції, по-перше, обмежені невеликими обсягами короткострокових кредитних ресурсів, які більшою мірою використовуються для поповнення основних коштів. Про цільові довгострокові кредити через Укрдержфонд, призначені для розширення діючого або організації нового фермерського господарства, не йдеться. По-друге на обслуговування особистих селянських господарств функції Фонду не поширюються.

Реструктуризація і поширення функцій даної небанківської фінансової установи на пільгове довгострокове кредитування фермерських і особистих селянських господарств, а також надання Укрдержфонду статусу гаранта повернення кредитів, виданих іншими, в тому числі, банківськими фінансовими структурами з урахуванням набутого зарубіжного досвіду, є важливим і актуальним завданням уряду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Непочатенко О.О., (2007). Організаційно-економічний механізм кредитування аграрних підприємств.//О.О.Непочатенко. моногр. Умань: УВВП. – 2007. – 456 с. С. 87-88.
2. Siudek T., (2010). "Polish cooperative banking sector in the face of systemic transformation and European integration in agriculture," Agricultural Economics, Czech Academy of Agricultural Sciences, vol. 56(3), pages 116-134. DOI: 10.17221/102/2009-agricecon
3. National Cooperative Union of India. Annual report 2021-2022. [Electronic resource]. URL: <http://68.178.225.232/storage/Annual%20Report%202021-22.pdf> [16.01.2025]
4. Farm Credit System. Federal Farm Credit Banks Funding Corporation.[Electronic resource]. URL:https://www.farmcreditfunding.com/ffcb_live/aboutUs/farmCreditSystem.html
5. Farm Service Agency,(FSA). U.S. Department of Agriculture, USDA.[Electronic resource]. URL: <https://www.fsa.usda.gov/> [17.01.2025]
6. Farm Credit Canada, (FCC). Farm Credit Canada. [Electronic resource]. URL: <https://www.fcc-fac.ca/en.html> [17.01.2025]
7. Agricultural Mortgage Corporation, (AMC). The Agricultural Mortgage Corporation plc. [Electronic resource]. URL: <https://www.amconline.co.uk/> [17.01.2025]
8. Закон України «Про банки та банківську діяльність» №2121-III від 07.12.2000 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
9. Закон України «Про кооперацію» №1087-IV від 10.07.2003 року [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text>
10. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» № 819-IX від 21.07.2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>
11. Кредитні спілки не підлягають включенню до нового Реєстру неприбуткових організацій. [Електронний ресурс]. URL: <http://if.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/281214.html>
12. Український державний фонд підтримки фермерських господарств. [Електронний ресурс]. URL: <https://udf.gov.ua/>

Молдаван Любов Василівна, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, головний науковий співробітник відділу форм та методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Київ, e-mail: lmoldavan@ukr.net

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Київський національний університет будівництва і архітектури

Анотація: Досліджено економічні аспекти проектного фінансування будівельних підприємств. Встановлено, що процес євроінтеграції створює нові можливості та виклики для українських будівельних підприємств, особливо в частині доступу до фінансування, адаптації до міжнародних стандартів та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Ключові слова: проектное фінансування; будівельні підприємства; євроінтеграція; фінансові інструменти.

ECONOMIC ASPECTS OF PROJECT FINANCING OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract: The economic aspects of project financing of construction enterprises have been studied. It has been established that the process of European integration creates new opportunities and challenges for Ukrainian construction enterprises, especially in terms of access to financing, adaptation to international standards and integration into global economic processes.

Keywords: project financing; construction enterprises; European integration; financial instruments.

В умовах розвитку ринкових відносин важливого значення набуває проектное фінансування, без якого неможливе оновлення, розвиток та інноваційне нарощення виробничого потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності [1]. Економічні аспекти проектного фінансування будівельних підприємств в умовах євроінтеграції є важливим фактором, що визначає успішність реалізації інфраструктурних та будівельних проектів. Процес євроінтеграції створює нові можливості та виклики для українських будівельних підприємств, особливо в частині доступу до фінансування, адаптації до міжнародних стандартів та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Економічні аспекти проектного фінансування будівельних підприємств в умовах євроінтеграції охоплюють кілька ключових напрямів, що мають важливе значення для розвитку будівельного сектору в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу, а саме:

1. Аналіз фінансової стабільності будівельних підприємств. У контексті євроінтеграції важливим аспектом є оцінка фінансової стабільності будівельних компаній, що дозволяє їм залучати інвестиції та ефективно управляти проектами: оцінку ліквідності компанії; її здатність залучати кредити від міжнародних фінансових установ; фінансову прозорість та відповідність європейським стандартам звітності.

2. Залучення інвестицій та фінансування через проектное фінансування. Проектне фінансування є популярною формою залучення коштів для будівельних підприємств. В умовах євроінтеграції існує можливість: залучати іноземні інвестиції для великих будівельних проектів, таких як інфраструктурні об'єкти, житлові комплекси, комерційні та промислові будівлі; використовувати європейські механізми фінансування, такі як облігаційні випуски, гранти від Європейського Союзу та міжнародних фінансових інститутів.

3. Стимулювання розвитку будівельних компаній через державні програми. Євроінтеграція передбачає адаптацію до європейських стандартів у різних галузях, включаючи будівництво. Державні програми, що сприяють розвитку будівельної галузі, можуть включати: підтримку енергоефективних та екологічно чистих проектів; надання пільгових кредитів для малих і середніх підприємств у будівельному секторі.

4. Інноваційні методи фінансування в умовах євроінтеграції. Завдяки інтеграції з європейським ринком, українські будівельні компанії мають доступ до новітніх фінансових інструментів: екологічні

облігації для фінансування екологічних будівельних проєктів; краудфандингові платформи, які дозволяють залучати кошти від численних інвесторів.

5. Ризики та переваги євроінтеграції для будівельних підприємств. Євроінтеграція дає можливості для розвитку, але також приносить певні ризики: ризик зміни валютного курсу при залученні іноземних інвестицій у євро або інші валюти; підвищення вимог до якості будівництва, екологічних стандартів та безпеки; можливість доступу до європейського ринку праці та нових технологій, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність.

6. Європейські нормативи та стандарти в будівництві. У рамках євроінтеграції Україна повинна адаптувати свої нормативи та стандарти до європейських вимог. Це стосується стандартів якості та безпеки будівельних робіт; екологічних норм і вимог щодо енергоефективності; умов трудового законодавства та захисту прав працівників.

7. Підвищення конкурентоспроможності через інновації. Євроінтеграція стимулює будівельні підприємства до інновацій. Використання сучасних технологій, таких як BIM, «розумні» будівлі, використання екологічних матеріалів, дозволяє компаніям конкурувати на міжнародному ринку та реалізовувати високоякісні проєкти [2, 3].

Євроінтеграція надає значні можливості для розвитку проєктного фінансування будівельних підприємств в Україні. Економічні аспекти проєктного фінансування будівельних підприємств в умовах євроінтеграції відкривають нові можливості для розвитку інфраструктурних проєктів і залучення інвестицій. Водночас підприємствам потрібно удосконалювати фінансові стратегії, вдосконалювати будівельні стандарти та використовувати новітні технології, активно використовувати міжнародні фінансові інструменти та співпрацювати з європейськими інвесторами та установами. Тільки комплексний підхід до фінансування, управління ризиками і дотримання європейських вимог дозволить забезпечити сталий розвиток будівельного сектору в умовах інтеграції з ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Жуков В.В. Особливості проєктного фінансування для підприємств готельного і ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. Причорноморські економічні студії. Вип. 81. 2023. С. 173–177.
2. Давиденко Н.М., Скрипник Г.О. Проєктне фінансування. К.: Наукова столиця, 2018. 397 с.
3. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних інтересів України: монографія / [Д.В. Карамишев, Н.В. Мирна, Л.Ю. Величко та ін.]; за заг. ред. д.держ.упр., проф. Д.В. Карамишева. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2021. 204 с.

Підгурський Євген Анатолійович, аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, e-mail: aspirantconstruct@gmail.com

Pidhurskyi Yevhen Anatoliiovych, postgraduate student, Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kyiv, e-mail: aspirantconstruct@gmail.com

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ АГРАРІЇВ У РАМКАХ САП ЄС: ОСОБЛИВОСТІ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Анотація. Розглянуто фінансовий механізм регулювання розвитку агросфери у рамках САП ЄС – за складовими та напрямками, схемами ув'язування «опор» фінансування, зокрема розкрито схему кондиціональності підтримки фермерів. Окреслено проблеми готовності українських аграріїв щодо дотримання вимог САП ЄС.

Ключові слова: фінансовий механізм; складові агросфери; фінансова підтримка фермерів; умовність.

The financial mechanism for supporting farmers within the framework of the EU SAP: features and lessons for Ukraine

Annotation. The financial mechanism for regulating the development of the agricultural sector within the framework of the EU SAP was considered - by components and directions, schemes for linking the "pillars" of funding, in particular, the scheme for the conditionality of support for farmers was revealed. The problems of readiness of Ukrainian farmers to comply with the requirements of the EU SAP are outlined.

Keywords: financial mechanism; components of the agrosphere; financial support to farmers; conventionality.

Фінансовий механізм регулювання розвитку агросфери у напрямі сталості на сучасному етапі спрямований на такі її складові – аграрне виробництво, людський капітал і агроландшафти (рис. 1) оскільки агросфера є складною соціально-економічною та одночасно вразливою агробіологічною системою біосфери і суспільства [1].



Рис. 1. Спрямованість фінансово-економічного механізму та напрями фінансування сталого розвитку аграрної сфери.

Джерело: побудовано автором за запропонованим об'єктивним конструктом агросфери.

Фінансування підтримки фермерів у рамках Спільної аграрної політики САП ЄС за двома виокремленими напрямками («опорами»; згідно з реформою САП «Agenda-2000») спрямовується на усі складові агросфери та відповідні заходи, а саме:

- I-а опора САП (first-pillar support) – ринкова соціально-економічна підтримка;

- II-а опора САП (second pillar) – підтримка сільського розвитку з еколого-соціальним спрямуванням, що відповідає суспільним інтересам.

Фінансування відбувається з двох сільськогосподарських фондів: Європейського сільськогосподарського гарантійного фонду (European agricultural guarantee fund, EAGF) – для фінансування ринкових заходів та Європейського сільськогосподарського фонду розвитку села (European Agricultural Fund for Rural Development, EAFRD) – для фінансування програм сільського розвитку. Через EAGF фінансуються: базова схема виплат для фермерів і зелені платежі (для методів сталого землеробства); виплати молодим фермерам і схеми допомоги малим та середнім фермам; виплати фермерам, які працюють у зонах з природними обмеженнями, і у секторах, які зазнають труднощів, а також заходи зі стабілізації сільськогосподарських ринків. З EAFRD підтримуються заходи і проекти сталого управління природними ресурсами та кліматичного спрямування, досягнення збалансованого територіального розвитку сільських господарств і громад. Таким чином, САП ЄС закладає багаторічні гарантії фінансової підтримки та концентрації фінансових потоків на визначених соціально-економічних й екологічних пріоритетах, що визначає стабільні основи діяльності європейських фермерів.

Слід зазначити, що, маючи за мету досягнення необхідних структурних коректувань щодо фінансової підтримки основних ринкових режимів і політики сільського розвитку, застосовують різноманітні схеми ув'язування двох напрямів («опор») у рамках САП з допомогою різних схем: модуляції (перерозподіл коштів між «опорами», зокрема, на користь підтримки розвитку села); умовності (одержання ринкових платежів підтримки фермерами за умови дотримання ними визначених агроекологічних вимог); вирівнювання (спеціальні платежі для фермерів у регіонах зі специфічними обмеженнями і структурними проблемами в сільському господарстві).

Умовність/кондиціональність (conditionality) у рамках САП ЄС, що унормована Регламентами (ЄС) 2021/2115 та 2021/2116, – це фінансова підтримка фермерів з визначеними умовами: з фондів САП надають кошти підтримки для сталого розвитку господарств (зокрема, прямі платежі на гектар землі) лише за обов'язкового дотримання фермерами посиленої умовності (enhanced conditionality) у програмному періоді 2023-2027 роках. А саме за дотримання фермерами законодавчих вимог до управління (Statutory management requirements, SMR) і належних сільськогосподарських та екологічних умов (Good agricultural and environmental condition (GAEC) standard) [2]. Вони визначають вимоги щодо охорони здоров'я та добробуту населення, рослин і тварин, кліматоорієнтованості та збереження біорізноманіття, яких мають дотриматися фермери при веденні сільського господарства, щоб сприяти становленню більш стійкого сільського господарства і продукувати суспільно важливі послуги еколого-кліматичного та соціального спрямування. Такий підхід надання підтримки «у пакеті» приносить подвійний виграв: надана одиниця коштів фермерам забезпечує соціально-економічний ефект, як підтримка їх доходів, і еколого-кліматичний ефект через запровадження ними у аграрну практику відповідних заходів. Відтак вдається забезпечити, щоб бюджетні кошти, які виділяються суспільством для підтримки аграріїв, були використані на загальне благо.

У таблиці 1 наведені напрями фінансової підтримки й цифри щодо охоплення фінансуванням фермерів і сільгоспугідь у ЄС. Демонструється те, що кліматичні заходи – скорочення викидів парникових газів та поглинання або збереження вуглецю при землекористуванні, хоча є інноваційними, але набувають поширення серед європейських фермерів за допомогою фінансового інструменту їх стимулювання у рамках САП ЄС.

Таблиця 1. Деякі напрями фінансової підтримки фермерів з фондів САП ЄС у 2022 р.

Напрями підтримки фермерів	Обсяги бенефіціарів і угідь	Частка від загального обсягу, %
Отримали прямі виплати, <i>млн. осіб</i>	5,8	...
Виплати на професійну підготовку, <i>млн. осіб</i>	2,5	43,0
Виплати за схемою «молодих фермерів», <i>тис. осіб</i>	344	5,9
Виплати на с-г угіддя, що були охоплені схемами сприяння біорізноманіттю, <i>млн га</i>	31,1	19,3
Виплати на с-г угіддя за договорами, спрямованими на скорочення викидів парникових газів або аміаку, <i>млн га</i>	4,6	2,8
Виплати фермерам на с-г і лісові угіддя, охоплені угодами на управління землею, що сприяло поглинанню або збереженню вуглецю	2,4	1,5

Джерело: сформовано за [3].

Слід акцентувати увагу на тому, що для європейських фермерів постійно забезпечується масштабне професійне підвищення кваліфікації і це підтримується фінансово: у 2022 р. професійну підготовку пройшла така кількість бенефіціарів, що становить 43% від активних фермерів (див. табл. 1). І це відбувається за поступового набуття ними компетентностей щодо дотримання вимог, стандартів, кращих практик САП ЄС, тоді як українським аграріям прийдеться пройти цей шлях динамічніше. Безперечно, система фінансової підтримки й умовності для фермерів у рамках САП ЄС доволі громіздка і складна, що засвідчують фермерські протестні рухи. З початку повномасштабної війни РФ проти України унормовано декілька відступів/спрощень у цій системі. Наразі ведеться аналітична робота у ЄС щодо наступного етапу реформи САП після 2027 року.

Гостро стоїть питання готовності українських аграріїв до дотримання правил/вимог ЄС щодо ведення сільського господарства, у тому числі як підстави для надання їм фінансової підтримки. В українському аграрному секторі слід поєднати підтримку сільгоспвиробників, де це можливо, з європейськими програмами та готуватися до гібридної моделі, щоб зберегти ефективність, прибутковість, економічну доцільність та інноваційність, – зазначив представник Мінагрополітики України. Якщо запроваджується система підтримки на гектар для культур, які абсорбують парникові гази, багаторічних насаджень, пасовищ, технічних культур, які у тому числі мають позитивний ефект на довкілля, але не мають економічного ефекту, то мають бути такі ж програми підтримки, як у ЄС [4].

Отже, система підтримки на гектар для сільгоспвиробників в Україні, як передбачається, буде обумовленою – надаватиметься не на усі гектари землі, що перебувають у власності чи користуванні українських аграріїв, а лише на ті гектари, що відведені під певні культури, вирощування яких має екологічно-кліматичний ефект. Йдеться про кондиціональність державної підтримки аграріїв, як це має місце уже тривалий час у рамках САП ЄС, однак поки що умовність не «працювала» при наданні бюджетних коштів підтримки за державними програмами в Україні. Відомі публічні заяви деяких українських аграріїв про те, що вони радше готові відмовитися від фінансових платежів підтримки з європейських фондів САП ЄС аби не виконувати діючі тут вимоги.

Очевидно, що широкому загалу українських аграріїв необхідна інформаційно-консультаційна підтримка для підвищення їх обізнаності щодо особливостей фінансування у рамках САП, схеми умовності, підтримуваних програм еколого-кліматичного спрямування, еко-схем, агроекології тощо, а також щодо впровадження методів і кращих практик сталого ведення сільського господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України; політика і механізми / О.Л. Попова; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 352 с.
2. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013. URL: [Regulation - 2021/2115 - EN - EUR-Lex](#) ; Regulation (EU) 2021/2116 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 on the financing, management and monitoring of the common agricultural policy and repealing Regulation (EU) No 1306/2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2116/oj/eng>
3. Common Agricultural Policy – Performance. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/common-agricultural-policy-performance_en. (дата звернення: 22.02.2025).
4. Висоцький: Наша ціль — готуватися до гібридної моделі підтримки аграріїв після вступу в ЄС 6 серпня 2024. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/novosti/65249-visotskij-nasha-tsil--gotuvatisya-do-gibridnoyi-modeli-pidtrimki-agrariyiv-pislya-vstupu-v-yes> . (дата звернення: 12.02.2025).

Попова Ольга Леонтіївна, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник, ДУ «Інституту економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, olgopmail@gmail.com

Popova Olha Leontiiwna, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Chief Research, Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine, Kyiv, olgopmail@gmail.com
УДК 658.1:631.1

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Анотація: За оцінками Світового банку наслідки трьох років війни спричинили збитки у агросекторі на 11,2 млрд дол. У дослідженні розкрито, як в цих умовах здійснюється фінансування аграрних підприємств, на основі динаміки показників за витратами виробництва, реалізації, фінансових ресурсів, відсотком збиткових підприємств, рентабельністю, прибутком до оподаткування тощо. Проаналізовано основні фактори, що на думку підприємців стримують діяльність в умовах війни, відповідно до опитування Державної служби статистики. Оцінено перспективи покращення фінансового стану аграрних підприємств у світлі реформи розвитку підприємництва.

Ключові слова: фінансові ресурси; збитки внаслідок війни; вартісний баланс, економічна доктрина.

IMPACT OF WAR ON THE FINANCIAL CONDITION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract: According to the World Bank, the consequences of three years of war have caused damage to the agricultural sector of \$11.2 billion. The study reveals how agricultural enterprises are financed under these conditions, based on the dynamics of indicators for production costs, sales, financial resources, the percentage of unprofitable enterprises, profitability, profit to taxation, etc. The main factors that, in the opinion of entrepreneurs, hinder activity in war conditions, according to a survey by the State Statistics Service, are analyzed. The prospects for improving the financial condition of agricultural enterprises in light of the entrepreneurship development reform are assessed.

Keywords: financial resources; damage as a result of war; cost balance, economic doctrine.

Фінансовий стан підприємств визначається за рядом показників, які позиціонують вартісний баланс, сформований за участю власного капіталу підприємств, коштів фінансово-кредитної інфраструктури агентів ринку, держави та міжнародних інституцій. Основні показники представлені фінансовими ресурсами, як бази здійснення виробництва, збуту, іншої діяльності.

Вплив війни для аграрних підприємств проявляється насамперед у руйнуванні об'єктів виробництва, втраті посівних площ, пошкодження засобів виробництва, вимушеному переміщенні бізнесів та ін. [1, с. 26]. За розрахунками Світового банку «прямі збитки станом на початок 2025 року в агросекторі склали 11,2 млрд доларів, а 700 млн доларів припадають на затрати на зрошення та водні ресурси» [2]. Загалом тенденція, що склалась для підприємств економічних галузей, коли «під час повномасштабної війни спрацювали захисні стратегії фінансування, ключовим елементом яких є фінансування бізнесу коштами власників та акумуляція ліквідного капіталу поза межами фінансової системи України», тому «стратегії фінансування бізнесу, які вибудовувалися з урахуванням обмеженого доступу до капіталу на фінансовому ринку, виявилися стійкими до погіршення умов фінансування» [3, с. 48], характерна і для аграрних підприємств.

На початок 2024 року обсяг фінансових ресурсів аграрних підприємств за даними Держстату на основі фінансової звітності [4] складав 1530 млрд грн, що вище довоєнного 2021 р. на 13,8% та на 56,7% середньорічного значення за 2013-2022 рр. Складові фінансових ресурсів, такі як фінансові результати, витрати виробництва та реалізація формувались у схожих співвідношеннях (табл. 1).

Динаміка витрат виробництва підприємств агросектору свідчить про те, що у 2023 р. їх обсяг на 14,6% вище рівня 2021 р. Обсяги реалізації за цей же період знизились на 17%. Фінансові результати до оподаткування склали лише 27% рівня 2021 р., а рентабельність виробництва знизилась на 28,4 п.п.

Разом з тим, у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. валовий випуск галузі склав 88%, валова продукція – 84%. Відбулось одночасне зниження кількості активних підприємств за цей же період на 12%. Разом з тим, адаптовані до умов нестабільності стратегії фінансування дали підприємствам України змогу частково пом'якшити негативні наслідки війни для свого фінансового стану. Частка збиткових

аграрних підприємств із 11,7% у 2021 році зросла до 21,6 у 2023 р., але майже така ж була у 2013 р. Для економіки країни, яка третій рік поспіль веде війну, такі показники, на нашу думку, свідчать про досить сталу динаміку.

1. Динаміка стану аграрних підприємств за окремими фінансовими показниками у 2013-2023 рр., млн грн

	Витрати виробництва	Реалізація	Фінансові результати до оподаткування	Рентабельність, %	Фінансові ресурси
2013	157671	166278	15147	8,0	313097
2014	189916	220163	21677	8,9	390607
2015	274982	372033	103138	29,5	685845
2016	326545	414800	91109	24,7	1537319
2017	388919	467636	69344	16,0	911614
2018	481540	540509	71479	13,7	983594
2019	508634	572748	94041	16,1	1030367
2020	512270	624070	82231	13,6	1130305
2021	606168	943489	239983	36,4	1344872
2022	599651	682412	87258	13,3	1441179
2023	694529	782619	65353	8,0	1530605

Джерело: сформовано авторами за [4]

При цьому основними факторами, що стримують діяльність, відповідно до опитування Державної служби статистики «Очікування сільськогосподарських підприємств у I кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності» [4] (рис. 1), є вплив війни (інші фактори), фінансові обмеження, нестача робочої сили, недостатній попит і зовсім незначно впливає нестача матеріалів та устаткування.

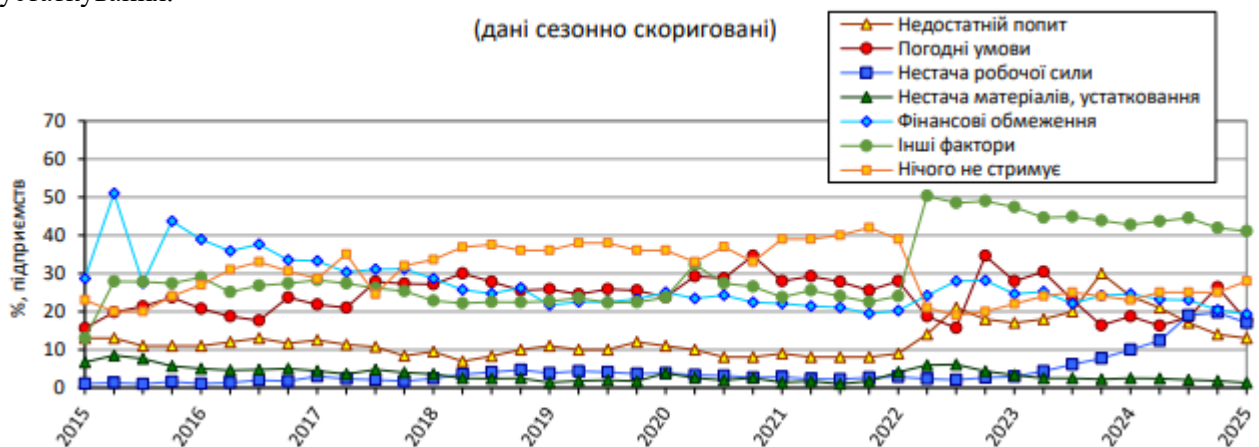


Рис. 1. Фактори, що стримують сільськогосподарську діяльність (за станом на кінець I кварталу 2025 року)

Джерело: [4]

Отримані оцінки щодо впливу війни на фінансовий стан аграрних підприємств свідчать, що в сектор практично самотужки, з незначною державною підтримкою у вигляді пільгових програм кредитування та виділення грантів, справляється з проблемами фінансування, здійснюючи відтворення на стабільному рівні, достатньому для гарантування продовольчої безпеки і зростання експорту.

За даними Мінекономіки про реформу розвитку підприємництва [5], вона передбачає «реалізацію заходів підтримки малого та середнього бізнесу, спрямованих на: забезпечення доступу до фінансів, забезпечення доступу до ринків, створення інфраструктури розвитку малого та середнього бізнесу; зменшення регуляторного тиску; розвиток саморегулювання господарської діяльності» тощо. Так, у частині доступу до фінансів Урядом запроваджено проект «єРобота» (програми грантового

фінансування) на: мікрогранти для бізнесу, на створення або розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства, тепличного господарства, переробних підприємств.

Отже, виклики війни дають змогу оцінити перспективи покращення фінансового стану аграрних підприємств у світлі реформи розвитку підприємництва, перезавантажити економічну доктрину розвитку, розширюючи і наповнюючи її новим змістом відповідно до вимог часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Радченко О. Д., Мацибора Т. В., Малік Л. М. Фінансові та організаційні складові підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку* : колективна монографія. Полтава: ПП "Астроя", 2024. С.26-32. <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>.
2. Агросектор України через війну втратив \$11,2 млрд. URL: <https://agropolit.com/news/29637-agrosector-ukrayini-cherez-viynu-vtrativ-112-mlrd>.
3. Фінанси підприємств України під час війни та завдання їх повоєнного відновлення : наукова доповідь / [В. В. Зимовець, В. І. Гаркавенко, Г. В. Єршова, П. О. Керімов] ; за ред. В. В. Зимовця ; НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". Київ, 2023. 53 с.
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Інформація про реформу розвитку підприємництва. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva>.

Радченко Оксана Дмитрівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу фінансово-кредитної та податкової політики

Мацибора Тетяна Вікторівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення

Малік Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

Oksana D. Radchenko, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Department of Financial, Credit and Tax Policy

Tetiana V. Matsybora, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Department investment and logistical support

Larisa M. Malik, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Department of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics" of Kyiv
e-mail: oxanarad@ukr.net

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

Анотація. У дослідженні розглянуто взаємозв'язок податкового регулювання та сталого розвитку, зокрема його роль у сприянні екологічним, економічним та соціальним цілям сталого розвитку. Описано основні напрями податкового регулювання, проаналізовано виклики, що виникають у процесі їх реалізації, та запропоновано шляхи подолання даних викликів для забезпечення ефективності податкової політики у контексті сталого розвитку.

Ключові слова: податкове регулювання; податковий механізм; податкова політика; податкові органи; сталий розвиток.

TAX REGULATION AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The study examines the relationship between tax regulation and sustainable development, in particular its role in promoting the environmental, economic and social goals of sustainable development. The main areas of tax regulation are described, the challenges that arise in the process of their implementation are analyzed, and ways to overcome these challenges are proposed to ensure the effectiveness of tax policy in the context of sustainable development.

Keywords: tax regulation; tax mechanism; tax policy; tax authorities; sustainable development.

Сталий розвиток є ключовою метою сучасної економічної політики, спрямованої на збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. У цьому контексті податкове регулювання відіграє визначальну роль, оскільки забезпечує фінансові ресурси для реалізації екологічних і соціальних програм, стимулює екологічно відповідальний бізнес, сприяє інноваціям та спрямовує економічну діяльність у русло сталого розвитку. Особливо актуальним є питання розробки ефективних податкових механізмів, які б сприяли декарбонізації економіки, підтримці соціально вразливих верств населення та залученню інвестицій у стійкі галузі. Тому дослідження податкового регулювання як інструменту сталого розвитку дозволить визначити оптимальні підходи до вдосконалення податкової політики, забезпечення макроекономічної стабільності та створення умов для довгострокового збалансованого розвитку держави.

Взаємозв'язок податкового регулювання та сталого розвитку полягає в тому, що податкова політика виступає ключовим інструментом державного впливу на економічні, соціальні та екологічні процеси, які є основою сталого розвитку. Економічний аспект цього взаємозв'язку проявляється у формуванні сприятливого податкового середовища для розвитку підприємництва, залучення інвестицій у екологічно чисті технології, стимулювання інноваційної діяльності та підтримки «зеленої» економіки. Соціальний аспект податкового регулювання забезпечує перерозподіл ресурсів для зменшення нерівності, фінансування освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, що сприяє покращенню добробуту населення. Екологічний аспект реалізується через запровадження екологічних податків, податкових пільг для підприємств, що використовують відновлювані джерела енергії, а також через стимулювання скорочення викидів шкідливих речовин. Відтак ефективна податкова політика може стати потужним важелем для досягнення цілей сталого розвитку, забезпечуючи баланс між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [1, с.161].

Напрями податкового регулювання в умовах сталого розвитку охоплюють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Основні напрями податкового регулювання, на наш погляд, включають:

1. Стимулювання інновацій та екологічно чистих технологій – запровадження податкових пільг для платників податків, які впроваджують енергоефективні технології, використовують відновлювані джерела енергії або інвестують у «зелену» економіку.

2. Реформування екологічного оподаткування – посилення податкових інструментів впливу на забруднювачів довкілля через збільшення ставок екологічного податку, впровадження «вуглецевого

податку» та розвиток системи торгівлі квотами на викиди парникових газів.

3. Оптимізація податкового навантаження на соціально вразливі групи населення – використання прогресивного оподаткування доходів, податкових знижок та соціальних пільг для зменшення нерівності та підтримки добробуту населення.

4. Податкова підтримка малого та середнього бізнесу – запровадження податкових канікул, спрощених систем оподаткування, зниження податкового тиску на підприємства, що реалізують соціально відповідальні або екологічно орієнтовані проекти.

5. Розвиток цільового фінансування через податки – спрямування частини податкових надходжень на реалізацію програм сталого розвитку, включаючи інфраструктурні проекти, екологічні ініціативи, розвиток освіти та охорони здоров'я.

6. Боротьба з податковими ухиленнями та офшорними схемами – запровадження більш прозорих механізмів адміністрування податків, обмеження агресивного податкового планування та зміцнення міжнародної співпраці у сфері податкової політики.

Загалом податкове регулювання в умовах сталого розвитку має бути спрямоване на створення податкового середовища, яке сприяє економічному зростанню, соціальній справедливості та екологічній безпеці, забезпечуючи довгострокову стійкість державної економічної системи.

В сучасних умовах податкове регулювання як інструмент забезпечення сталого розвитку стикається з низкою викликів, пов'язаних із необхідністю балансування економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Ми вважаємо, що такими викликами є:

1. Необхідність гармонізації економічних та екологічних інтересів – уряди змушені шукати компроміс між стимулюванням економічної активності через податкові пільги та забезпеченням достатнього рівня надходжень для фінансування соціальних та екологічних програм.

2. Опір бізнесу підвищенню екологічних податків – запровадження або збільшення екологічного оподаткування може спричинити невдоволення бізнес-середовища, оскільки підвищує виробничі витрати, що вимагає коригування податкової політики та компенсаторних механізмів.

3. Ризики податкових втрат та ухилення від оподаткування – високі ставки податків, спрямовані на регулювання екологічної або соціальної поведінки платників податків, можуть призвести до тінізації економіки, переміщення бізнесу в юрисдикції з м'якшим оподаткуванням або використанням схем мінімізації податкових зобов'язань.

4. Складність адміністрування податків у контексті сталого розвитку – необхідність запровадження нових податкових інструментів, таких як вуглецевий податок або система торгівлі квотами на викиди, потребує значних змін у податковій політиці, нормативно-правовій базі та технологічній інфраструктурі податкових органів.

5. Міжнародна координація податкової політики – глобальна інтеграція економік вимагає узгодження підходів до екологічного оподаткування, боротьби з офшорними юрисдикціями та формування єдиних стандартів податкового регулювання, що є складним через різні рівні розвитку країн та їхні економічні інтереси.

7. Соціальні ризики податкової політики – зростання екологічних або інших податків може призводити до підвищення вартості товарів та послуг для населення, що особливо болісно сприймається в країнах з низьким рівнем доходів та може вимагати додаткових соціальних компенсаторних заходів.

Для подолання викликів податкового регулювання в умовах сталого розвитку необхідне створення комплексної системи податкових механізмів, яка враховує інтереси держави, бізнесу та суспільства, забезпечує прозорість та ефективність адміністрування, а також сприяє інноваціям та економічному зростанню без шкоди для довкілля та соціальної стабільності. Шляхами подолання окреслених викликів, на нашу думку, можуть бути:

1. Гармонізація економічних, екологічних та соціальних цілей податкової політики. Для подолання виклику балансування між економічним зростанням та екологічною відповідальністю, необхідно розробити інтегровану податкову політику, яка буде підтримувати не лише бізнес-активність, але й екологічні ініціативи. Це передбачає створення податкових стимулів для сталих технологій, таких як податкові пільги на екологічно чисті продукти чи процеси, а також інвестиції у відновлювані джерела енергії, переробку відходів, тощо.

2. Запровадження системи «зелених» податків. Розвиток та розширення використання екологічних податків може стати ефективним інструментом боротьби з екологічними проблемами. Для

цього важливо забезпечити реалістичні ставки на забруднення довкілля та стимулювати платників податків до зниження викидів через гнучкі механізми нарахування податків, базуючись на принципі «забруднювач платить».

3. Стимулювання інновацій та екологічно орієнтованих інвестицій. Необхідно створити сприятливі умови для інвестування в зелений бізнес. Для цього можна використовувати податкові канали для стимулювання розвитку інноваційних, сталих технологій, зокрема через знижки на податки на прибуток для підприємств, що здійснюють інвестиції в екологічно чисті виробничі потужності, впровадження енергоефективних рішень або відновлювальні джерела енергії.

4. Модернізація податкових органів. Для подолання проблем адміністрування податків в умовах сталого розвитку, необхідно модернізувати податкову інфраструктуру та впровадити нові технології для забезпечення прозорості та ефективності адміністрування податків. Впровадження цифрових систем та автоматизованих платформ для збору податкової інформації та моніторингу екологічних стандартів дозволить швидше і точніше контролювати виконання податкових вимог та уникнути зловживань [2, с.153].

5. Міжнародна співпраця та гармонізація податкових норм. Для боротьби з транснаціональними проблемами, такими як ухилення від податків або екологічне забруднення, необхідно забезпечити міжнародну координацію податкової політики. Важливим кроком є розробка глобальних стандартів екологічного оподаткування, боротьби з офшорними юрисдикціями, а також створення міжнародних угод, що підтримують сталий розвиток.

6. Створення компенсаторних механізмів для населення. Оскільки введення нових податків, зокрема екологічних, може призвести до підвищення цін на товари та послуги, необхідно впроваджувати компенсаторні заходи для громадян, особливо для малозабезпечених верств. Це може бути у вигляді податкових пільг, субсидій або грошових виплат, що допоможуть зменшити фінансовий тягар на соціально вразливі групи.

7. Підвищення рівня грамотності та обізнаності серед платників податків. Для ефективного впровадження податкових змін, спрямованих на сталий розвиток, необхідно підвищити рівень екологічної свідомості серед бізнесменів та громадян. Кампанії з роз'яснення переваг сталих практик, відповідальності за екологічне майбутнє та можливостей, що надаються через екологічне оподаткування, можуть стимулювати позитивні зміни у поведінці суб'єктів економічної діяльності.

У цілому шлях до подолання викликів податкового регулювання в умовах сталого розвитку передбачає створення комплексної системи механізмів, що зберігають баланс між економічним зростанням, соціальним благополуччям та екологічною безпекою, забезпечуючи таким чином сталий розвиток на всіх рівнях економічної системи.

Таким чином, податкове регулювання має бути спрямоване на стимулювання інвестицій у сталий розвиток, підтримку інноваційних та екологічно чистих технологій, а також на створення відповідних умов для розвитку бізнесу, який відповідає вимогам сталого розвитку. Використання екологічних податків, «зелених» стимулів та адаптація податкової політики до сучасних викликів дозволяє створити умови для ефективного вирішення проблем екології та соціальної нерівності, забезпечуючи довгострокове зростання та стабільність економіки країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Крюкова І. О., Андрущенко І. С., Руденко С. В. Сучасні виклики і завдання для податкової системи України у контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 158-165.

2. Коровій В. В. Податкове регулювання соціально-економічного розвитку. *Економічний вісник університету*. 2020. №47. С. 147-155.

Руденко Вікторія Василівна, д-р, екон. наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ, м. Вінниця, e-mail: vitarudenko@ukr.net

Rudenko Viktoriia Vasylivna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of WUNU, Vinnytsia, e-mail: vitarudenko@ukr.net

ІНФРАСТРУКТУРНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

¹ Національний університет «Чернігівська політехніка»

Анотація. У статті розглянуто інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України, що дозволило їх розділити на дві групи: прямого та непрямого впливу. До факторів прямого впливу було віднесено: стабільні економічні умови; податкова та регуляторна політика та підтримка розвитку малого та середнього бізнесу. До факторів непрямого впливу віднесено такі: адекватна політична підтримка та політична стабільність.

Ключові слова: кредит; кредитна система; інфраструктура; банківській нагляд; фінансово-кредитні відносини; інновації; технології; стійкий розвиток; кредитний ринок.

INFRASTRUCTURE FACTORS INFLUENCE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE CREDIT SYSTEM OF UKRAINE

Abstract. The article examines the infrastructural factors influencing the sustainable development of the credit system of Ukraine, which allowed them to be divided into two groups: direct and indirect influence. The factors of direct influence included: stable economic conditions; tax and regulatory policy and support for the development of small and medium-sized businesses. The factors of indirect influence included: adequate political support and political stability.

Key words: credit; credit system; infrastructure; banking supervision; financial and credit relations; innovations; technologies; sustainable development; credit market.

Кредитна система України є потужним стимулом для стійкого економічного зростання країни, оскільки вона є найбільш інноваційно розвинутою, сучасною та стабільно працює. Ресурси, необхідні бізнесу та громадянам для інвестицій, розширення виробництва та створення нових робочих місць, надаються кредитною системою України. Оскільки підприємства мають можливість залучати додаткові дешеві фінансові інвестиційні кошти для реалізації нових ідей та технологій, ефективна кредитна система стимулює розвиток інновацій. Стратегічно важливим аспектом є створення передумов для стабільного розвитку кредитної системи України. Ці передумови включають такі системні елементи, як інноваційна фінансова інфраструктура, інфраструктура фінансів і цифрових технологій, стабільність законодавства, що регулює кредитні відносини та захист прав кредиторів і позичальників, рівень розвитку інформаційних систем у банках та інших фінансових установах. Однак аналіз поточних проблем і перешкод у розвитку кредитної системи України та її інфраструктурного забезпечення залишається недостатньо розкритим. Оцінка впливу різних інфраструктурних елементів на стабільність і ефективність довгострокового розвитку кредитної системи України залишається незавершеною. Таким чином, ми можемо стверджувати, що тема дослідження, яка була обрана, є надзвичайно актуальним науковим питанням, яке безпосередньо впливає на економічне зростання та забезпечення економічної безпеки країни.

Метою даної статті є дослідження інфраструктурних факторів впливу сталого розвитку кредитної системи України.

Враховуючи поточні економічні проблеми та прагнення Європи до інтеграції в сучасні цифрові фінансово-кредитні ринки, вирішення проблеми інфраструктурних передумов стійкого розвитку кредитної системи України є надзвичайно важливим. У цьому випадку інфраструктура кредитної системи розуміється не лише як фізична мережа, яка включає будівлі, технічне та мережеве обладнання, але й як комплекс систем, процесів і інституцій, які забезпечують високий рівень функціонування кредитної системи.

Поняття «інфраструктура кредитної системи» трактується досить різноманітно і абстрактно вітчизняними науковцями, тому в даному дослідженні ми під даним терміном будемо розуміти наступне: інфраструктура кредитної системи – це сукупність установ, механізмів та правил, що

забезпечують ефективне функціонування вітчизняної кредитної системи та створюють умови для надання кредитних послуг, управління ризиками та забезпечення стабільності фінансово-кредитної системи держави.

Складовими елементами інфраструктури кредитної системи виступають:

- банківська система, що представлена центральним елементом, який включає центральний банк (НБУ) та комерційні банки, НБУ встановлює правила кредитної політики, регулює діяльність банків та забезпечує ліквідність системи; комерційні банки надають кредити та інші види кредитних зобов'язань [2];

- небанківські фінансово-кредитні установи, до них належать кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, вони доповнюють банківську систему, надаючи спеціалізовані кредитні послуги [1];

- цифрові платіжні системи, представлені сукупністю інструментів та процедур, які забезпечують переказ коштів між різними учасниками кредитних відносин;

- інформаційні системи, представлені специфічним вузьконаправленим фінансово-кредитним програмним забезпеченням та хмарними базами даних, які використовуються для обробки кредитної інформації, управління ризиками та забезпечення прозорості кредитної системи;

- нормативно-правова база кредитного забезпечення, представлена сукупністю законів, нормативних актів та стандартів, які регулюють діяльність учасників кредитної системи та захищають інтереси споживачів кредитних послуг;

- інститути інфраструктури кредитного ринку, представлені рейтинговими агентствами та іншими установами з оцінки кредитного навантаження, які забезпечують інформаційний супровід кредитних справ і доступ до них всіх учасників кредитної системи, для виваженого та неупередженого аналізу кредитних історій позичальників [4].

Розуміння взаємозв'язку між інфраструктурою та кредитуванням є ключовим для ефективного розвитку економіки будь-якої країни. Інфраструктурні передумови сталого розвитку кредитної системи України складаються з певних факторів інфраструктурного впливу, що напряду взаємодіють із кредитною системою та її учасниками для забезпечення безперебійних та ефективних взаємовідносин. Інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України представлені сукупністю політичних, економічних, фінансових, податкових, технологічних, фінтех систем і мереж, що забезпечують функціонування ефективного та прозорого кредитного ринку і мають значний вплив на доступність кредитних продуктів та їх умови кредитування.

Інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України можна умовно поділити на 2 групи: фактори прямого та непрямого впливу [3, 5].

До групи факторів прямого впливу відносять:

- стабільність економічних умов – економічна стабільність є основою для розвитку інфраструктури кредитної системи. Вірогідність повернення кредитів збільшується, коли макроекономічна стабільність зберігається. Це підвищує кредитування та інвестування в економіку;

- податкова та регуляторна політика – раціональна податкова політика та регуляторний підхід можуть стимулювати кредиторів і боржників. Зменшення податкових тягарів або спрощення процедур може сприяти залученню додаткових коштів для кредитування;

- підтримка розвитку малого та середнього бізнесу – попит на кредити в цьому секторі може збільшитися завдяки політикам та економічним заходам, спрямованим на розвиток малого та середнього бізнесу. Це може призвести до збільшення обсягів кредитування, швидкого росту та укріплення економіки.

До факторів непрямого впливу відносяться:

- адекватна політична підтримка – для створення сприятливого середовища для розвитку інфраструктури кредитної системи необхідно враховувати політику в державі. Створення довіри та прозорості покращується через чітку регуляторну політику та відсутність надмірного втручання в діяльність кредитних установ.

- політична стабільність – політична стабільність може вплинути на довіру до кредитних установ і економіки. Учасники кредитних відносин більш схильні інвестувати гроші та брати кредити, коли вони впевнені в стабільності політичної ситуації.

Таким чином можемо визначити, що інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України – це сукупність політичних та економічних внутрішньо-системних структур, які створюють певні умови (базис) для функціонування учасників кредитних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ватаманюк З., Дорош О. Небанківські фінансові інститути в економічній системі України. Фінанси України. 2003. № 3. С. 119–127.
2. Дзюблюк О.В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія / О.В. Дзюблюк, Р.В. Михайлюк. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 316 с.
3. Мацелюх Ю.В. Інституційний аналіз функціонування та розвитку кредитного ринку. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 10 листопада 2018 р.): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 4. 63 с.
4. Поліщук Є.А. Діяльність небанківських кредитних установ в інституційній структурі ринку: монографія / Є.А. Поліщук. – К.: КНЕУ, 2014. – С. 141.
5. Чуницька І.І. Інфраструктурний потенціал кредитного ринку: наукові підходи до визначення та напрямів практичної реалізації / І.І. Чуницька // Малий і середній бізнес. – 2014. – № 3-4 (58-59). – С. 169–174.

Садчикова Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: aspirant_chstu@ukr.net

Sadchykova Iryna V., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv, e-mail: aspirant_chstu@ukr.net

Євсієнко Мирослав Володимирович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: mirius@ukr.net

Ievsiienko Myroslav V., PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: mirius@ukr.net

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЕКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Київський національний університет будівництва і архітектури

Анотація: Розглянуто фінансове забезпечення реалізації стратегічних проектів сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: стратегічні проекти; фінансове забезпечення; територіальні громади; сталий розвиток.

FINANCIAL PROVISION OF THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PROJECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Summary: Financial support for the implementation of strategic projects of sustainable development of territorial communities is considered.

Key words: strategic projects; financial support; territorial communities; sustainable development.

Територіальні громади в усьому світі дедалі більше визнають обов'язковість досягнення сталого розвитку, прагнучи збалансувати економічне зростання з одночасним збереженням довкілля та соціальною справедливістю. Однак реалізація стратегічних проектів для просування сталого розвитку часто потребує значних фінансових ресурсів. У фінансуванні проектів сталого розвитку територіальних громад значну роль відіграють як комерційні, так і державні фінансові установи. Вони сприяють реалізації місцевих проектів, надаючи необхідне фінансування. Залучення цих інституцій через державне фінансування чи приватні інвестиції є ключовим показником потенціалу територіальних громад. Крім того, він виступає каталізатором розвитку відповідних проектів на місцевому рівні.

Державні дотації та субсидії є одним із основних джерел фінансової підтримки проектів сталого розвитку територіальних громад. Національні, регіональні та місцеві органи влади часто виділяють кошти, спеціально призначені для ініціатив, спрямованих на збереження довкілля, впровадження відновлюваних джерел енергії, модернізацію інфраструктури та розвиток громад. Територіальні громади можуть скористатися цими можливостями фінансування, подаючи пропозиції, які відповідають пріоритетам і завданням уряду, отримуючи таким чином доступ до ресурсів для реалізації стратегічних проектів.

Державно-приватне партнерство пропонує спільний підхід до фінансування проектів сталого розвитку територіальних громад. Використовуючи досвід, ресурси та інновації як державного, так і приватного секторів, механізми державно-приватного партнерства можуть розблокувати додаткові потоки фінансування, одночасно розподіляючи ризики та відповідальність.

Територіальні громади також можуть звертатися за фінансовою підтримкою до міжнародних організацій з надання допомоги, банків розвитку та багатосторонніх інституцій, які віддають пріоритет цілям сталого розвитку. Такі програми, як Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР), USAID, Зелений кліматичний фонд і Міжнародна асоціація розвитку (IDA) Світового банку, надають гранти, пільгові позики та технічну допомогу для підтримки проектів, спрямованих на зміну клімату, подолання бідності та збереження навколишнього середовища.

Імпакт-інвестори та соціальні фінансові установи є новим джерелом фінансування проектів сталого розвитку в територіальних громадах. Ці організації віддають пріоритет інвестиціям, які генерують позитивні соціальні та екологічні результати поряд із фінансовою прибутковістю, дотримуючись принципів сталого фінансування [1].

Нарешті, територіальні громади можуть мобілізувати місцеві ресурси та підтримку громади для фінансування проектів сталого розвитку за допомогою інноваційних механізмів фінансування. Платформи краудфандингу, облігації громади та процеси бюджетування за участю місцевого

самоврядування дають змогу жителям здійснювати фінансові внески в проекти, які відповідають їхнім пріоритетам і цінностям [2].

Таким чином, забезпечення фінансової підтримки для реалізації стратегічних проектів є важливим для просування цілей сталого розвитку територіальних громад. Використовуючи державні гранти, державно-приватне партнерство, міжнародну допомогу, ефективні інвестиції та механізми фінансування базуючись на місцевому потенціалі, територіальні громади можуть отримати доступ до ресурсів і досвіду, необхідних для реалізації свого бачення сталого майбутнього. Інвестуючи в стратегічні проекти, які сприяють екологічному контролю, соціальній справедливості та економічній стійкості, територіальні громади можуть створити тривалі переваги для нинішнього та майбутніх поколінь, сприяючи процвітаючим, стійким та інклюзивним громадам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Alaimo, L., Maggino, F., (2020). Sustainable development goals indicators at territorial level: conceptual and methodological issues – the Italian perspective. *Social Indicators Research*, 147(2), 383–419.
2. Shkuratov O., Khokhuliak O., Kushniruk T. The role of land resources in the financial provision of rural areas of Ukraine. *Scientific Papers: Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22. Issue 3. 643–648.

Хохуляк Олеся Олександрівна, к.е.н., доцент, докторантка, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, e-mail: applicant_public@ukr.net

Khokhulyauk Olesya Oleksandrivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Doctoral Student, Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kyiv, e-mail: applicant_public@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

¹Національний університет «Чернігівська політехніка»

²Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича

Анотація. У роботі проведено дослідження особливостей функціонування страхових компаній в сучасних умовах. Розгляд сутності цих фінансових установ дозволив виокремити базові специфічні риси їхньої господарської діяльності, які відрізняють їх від інших фінансових установ, і у підсумку визначають організаційні засади забезпечення роботи таких компаній. Це відбувається у досить мінливому зовнішньому середовищі, стан якого є визначальним для стабільної роботи страховиків.

Ключові слова: страхова компанія, економічна діяльність, ризик, резерви, страхування.

FEATURES OF THE BUSINESS ACTIVITY OF INSURANCE COMPANIES

Abstract. The paper studies the features of the functioning of insurance companies in modern conditions. Consideration of the essence of these financial institutions allowed us to identify the basic specific features of their economic activity, which distinguish them from other financial institutions, and ultimately determine the organizational principles of ensuring the work of such companies. This occurs in a rather volatile external environment, the state of which is decisive for the stable work of insurers.

Keywords: insurance company, economic activity, risk, reserves, insurance.

Страхові компанії є важливим установами для забезпечення стабільного функціонування фінансового ринку. Важливість цих установ обумовлюється їхньою здатністю акумулювати ресурси економічних суб'єктів та трансформувати їх в інвестиційні кошти, які важливі для розвитку національної економіки. У Законі України «Про страхування» зазначається, що «страховик - фінансова установа або філія страховика-нерезидента, які мають право здійснювати діяльність із страхування на території України» [1]. У свою чергу страхування розглядається як «правовідносини щодо захисту страхових інтересів фізичних та юридичних осіб (страховий захист) при страхуванні ризиків, пов'язаних з життям, здоров'ям, працездатністю та пенсійним забезпеченням, з володінням, користуванням і розпорядженням майном, з відшкодуванням страхувальником заподіяної ним шкоди особі або її майну, а також шкоди, заподіяної юридичній особі, у разі настання страхових випадків, визначених договором страхування, за рахунок коштів фондів, що формуються шляхом сплати страхувальниками страхових премій (платежів, внесків), доходів від розміщення коштів таких фондів та інших доходів страховика, отриманих згідно із законодавством [1].

Розглянемо особливості господарської діяльності страхових компаній, які у переважній більшості випадків визначаються природою самої страхової послуги. Серед таких особливостей доцільно визначити наступні:

- значним чином регламентується на законодавчому рівні, в межах цього існують відповідні вимоги до фінансового стану страхових компаній, окремих напрямків їх діяльності;
- надають значний спектр різних страхових послуг, специфіка яких визначається типом страхових компаній, що відповідно впливає на особливості їхньої економічної і фінансової діяльності: non-life, life страховики;
- діяльність пов'язана з постійним аналізом можливих економічних, фінансових та інших ризиків, їх оцінкою та управлінням;
- пов'язана з необхідністю постійного аналізу поведінки споживачів послуг страхових компаній, на основі чого приймається рішення про продаж нових страхових продуктів та їх умови;
- необхідність формування страхових резервів, тобто вилучення частини власних фінансових ресурсів з метою забезпечення платоспроможності та ліквідності страхових компаній для можливості здійснення ними своїх зобов'язань перед клієнтами іншими контрагентами

- можливе залучення коштів економічних суб'єктів для власного розвитку з подальшим їх інвестуванням у різні фінансові активи вимагає врахування норм специфічного законодавства щодо регулювання таких послуг страхових компаній;
- надають послуги як обов'язкового так і добровільного видів страхування що також впливає на функціонування страхових компаній робить їх монополістами на ринках обов'язкового страхування
- використовують значний спектр методів для управління власними економічними, фінансовими ризиками, застосовують перестрахування для зменшення власних зобов'язань за страховими полісами;
- зобов'язані здійснювати інвестування власних коштів в різні фінансові інструменти з метою отримання доходів, частина з яких використовується для формування резервів;
- необхідність здійснення інвестиційної діяльності обумовлює необхідність побудови відповідних операційних процесів, залучення фахівців для здійснення такої діяльності;
- для роботи важливою складовою функціонування страхових компаній є побудова тісних і довгострокових відносин з її клієнтами, задоволення їхніх потреб у страхових продуктах, надання при можливості додаткових фінансових послуг;
- єдиним ресурсом для роботи страхових компаній є надходження від їхніх клієнтів за укладеними договорами в результаті придбання ними страхових продуктів;
- високий рівень конкуренції між страховими компаніями на ринку фінансових послуг обумовлює необхідність постійного підвищення ефективності їх роботи через удосконалення інвестиційної діяльності, використання цифрових технологій для прийняття управлінських рішень щодо продажу страхових продуктів, здійснення страхових виплат;
- важливим є залучення висококваліфікованих фахівців для правильного оцінювання фінансових ризиків страхових компаній, оцінки страхових виплат, які необхідно здійснювати у результаті страхових випадків, здійснення інвестиційної діяльності, формування власного доходу;
- необхідність подання фінансової звітності регулятору;
- взаємодія з різними типами клієнтів обумовлюють важливість забезпечення транспарентності діяльності страхової компанії, її відкритість, формування репутації серед споживачів страхових послуг.

Визначені специфічні риси господарської діяльності страхової компанії безпосередньо впливають на організацію її роботи, побудову системи регулювання діяльності цих установ з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів. Також розуміння окреслених особливостей є важливим для процесу залучення страхових компаній до активізації функціонування фінансової системи країни та розвитку національної економіки. Більш чітке уявлення про специфіку функціонування цих фінансових установ також дає змогу краще розуміти напрямки підвищення темпів їх розвитку, шляхи їх впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про страхування». 2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
2. Швець М.А. Філософія страхування: трансформація класичної парадигми в процесі інформатизації суспільства. Юність науки – 2024 : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. – 1440 с (с. 688-690).
3. Федішин М.П., Попова Л.В., Верещагіна О.Ю. Сучасні реалії ризик-менеджменту у страхових компаніях. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 61. С. 227-233. <http://surl.li/ftutew>

Швець Максим Андрійович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: msvec1998@gmail.com

Shvets Maksym – PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: msvec1998@gmail.com

Попова Любов Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, e-mail: rusulliubov@gmail.com

Popova Liubov – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, e-mail: rusulliubov@gmail.com

CHALLENGES OF INNOVATION IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND ECONOMIC SUSTAINABILITY

Odesa Polytechnic National University

Abstract: *The article analyzes the key challenges of implementing sustainable innovations in the context of environmental, social, and economic sustainability and proposes a structured, multilevel approach to overcoming these barriers for long-term sustainable development.*

Key words: innovation activity, innovation implementation, sustainability.

Global challenges such as climate change, resource depletion, and social inequalities necessitate innovative solutions that align with sustainability principles. Governments, businesses, and international organizations are increasingly prioritizing sustainable development, as reflected in the UN Sustainable Development Goals. However, implementing innovations that balance environmental, social, and economic aspects poses significant challenges, including regulatory barriers, high costs, resistance to change, and technological constraints. Addressing these challenges is crucial for fostering long-term economic growth, social well-being, and environmental preservation while ensuring that innovation drives positive and sustainable transformation.

The implementation of sustainable innovations is a crucial factor in achieving long-term economic growth, social well-being, and environmental protection [1; 2]. However, despite increasing global interest in sustainability, the transition to eco-friendly and socially responsible innovations remains complex. Companies and industries face multiple challenges that hinder the widespread adoption of sustainable solutions. These challenges can be classified into three main categories: environmental, social, and economic. Table 1 presents a structured overview of these key obstacles.

Table 1. Key challenges in implementing sustainable innovations (systematized by the author based on research [1-4])

Category	Challenges	Description
Environmental	Limited availability of eco-friendly technologies	Many sustainable technologies are still in development, limiting their scalability and efficiency.
	High costs of green innovation	Eco-friendly technologies often require significant upfront investments, making them less accessible.
	Regulatory and policy constraints	Inconsistent policies and lack of clear regulations hinder sustainable innovation adoption.
Social	Public perception and resistance to change	Consumers and businesses may be reluctant to adopt new sustainable solutions due to uncertainty.
	Need for workforce retraining and upskilling	Transitioning to sustainable models requires new skills, posing a challenge for existing labor forces.
	Ethical dilemmas in technological advancements	Some innovations raise ethical concerns, such as privacy issues in smart technologies.
Economic	High initial investment costs	Many companies struggle to allocate sufficient funds for sustainable innovations.
	Uncertain return on investment	The long-term benefits of sustainable solutions may be difficult to predict, discouraging businesses.
	Market acceptance and competition with traditional industries	Established industries create strong competition, making market entry challenging.

Let's discuss each category in detail:

1) *Environmental challenges*. One of the most significant barriers to sustainable innovation is the limited availability of eco-friendly technologies. Many emerging green solutions remain under development, making them less competitive in terms of efficiency and cost compared to conventional alternatives. Additionally, the high costs of green innovation serve as a major deterrent for businesses, as sustainable technologies often require substantial capital investments. Moreover, regulatory and policy constraints pose challenges, as inconsistent government policies and a lack of financial incentives slow down the adoption of sustainable innovations.

2) *Social challenges*. From a societal perspective, public perception and resistance to change create obstacles to sustainability-oriented transformations. Many consumers and businesses hesitate to adopt new sustainable solutions due to concerns about reliability and convenience. Furthermore, the need for workforce retraining and upskilling is crucial, as sustainable innovations often require new competencies, posing challenges for employees and employers. Ethical dilemmas also arise, particularly in fields such as AI-driven sustainability initiatives and data privacy concerns in smart city solutions.

3) *Economic challenges*. Economic factors significantly impact the feasibility of sustainable innovations. High initial investment costs make it difficult for companies, particularly small and medium-sized enterprises, to integrate sustainable practices. Additionally, businesses often face uncertain return on investment, as the long-term profitability of sustainable solutions is not always immediately clear. Lastly, market acceptance and competition with traditional industries remain substantial challenges, as well-established conventional industries may resist or undermine the adoption of sustainable alternatives.

Sustainable innovation challenges can be categorized into three primary levels: macroeconomic, sectoral, and enterprise-specific. At the *macroeconomic level*, national and international regulatory frameworks, fiscal policies, and geopolitical factors influence the pace of innovation adoption. Governments play a crucial role in shaping sustainability strategies through environmental regulations, carbon pricing mechanisms, and green subsidies. However, inconsistencies in policy enforcement, lack of global regulatory alignment, and slow adaptation of legal frameworks often hinder progress.

At the *sectoral level*, industry-specific challenges emerge due to differences in technological readiness, market structure, and competitive pressures. Some industries, such as renewable energy and sustainable manufacturing, have made significant progress in integrating eco-friendly solutions. However, traditional sectors such as heavy industry, fossil fuel-dependent enterprises, and conventional agriculture face higher transition costs and resistance to change. The availability of green technologies, sector-specific regulations, and industry-wide collaboration efforts influence the speed and effectiveness of sustainable innovation adoption.

At the *enterprise level*, businesses face internal challenges related to financial constraints, organizational inertia, and operational complexity. High initial investment costs, uncertain return on investment, and the need for workforce retraining create barriers for firms seeking to implement sustainable practices. Additionally, firms must align their sustainability strategies with stakeholder expectations, including customers, investors, and supply chain partners. Companies that successfully integrate sustainable innovations often do so by leveraging digital transformation, forming strategic alliances, and securing financial incentives to mitigate risks.

The implementation of sustainable innovations is essential for achieving long-term environmental, social, and economic benefits. However, various challenges related to technology availability, financial feasibility, policy constraints, social acceptance, and workforce adaptation hinder progress. Addressing these barriers requires a collaborative effort between governments, businesses, and research institutions to create supportive policies, provide financial incentives, and foster a culture of sustainability. A structured, multilevel approach to analyzing challenges in sustainable innovation adoption provides a clearer understanding of the barriers faced by different economic actors. While macroeconomic factors shape the broader regulatory and financial environment, sectoral dynamics influence industry-specific innovation pathways. At the enterprise level, companies must navigate financial and operational constraints while aligning with stakeholder expectations. Overcoming these challenges requires a combination of policy coordination, industry-wide collaboration, and firm-level strategic planning. Future research should focus on developing strategies to mitigate these challenges and enhance the effectiveness of sustainable innovation adoption across industries.

REFERENCES

1. Akinsulire A. A., Idemudia C., Okwandu A. C., Iwuanyanwu O. Sustainable development in affordable housing: policy innovations and challenges. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 11(02). P. 90–104.
2. Bokovets, V., Davydiuk, L., Hryhoruk, I. Innovations, Economic Stability, and Sustainable Development: Theoretical and Practical Aspects. *Innovation and Sustainability*. 2024. Vol. 4. P. 180–188.
3. Ghelani, H. J. Sustainable Manufacturing Engineering: Enhancing Product Quality through Green Process Innovations. *International Journal of Engineering and Computer Science*. 2024. Vol. 11(08). P. 25632-25649.
4. Xu X., Yuan H., Lei X. From technological integration to sustainable innovation: how diversified mergers and acquisitions portfolios catalyze breakthrough technologies. *Sustainability*. 2024. 16(24).10915.

Ivashkin Dmytro – PhD student, Odesa Polytechnic National University, Odesa. e-mail: iva179@ukr.net

THE IMPACT OF THE WAR ON THE STABILITY OF THE BANKING SYSTEM IN UKRAINE: ANALYSIS OF DEPOSIT DYNAMICS

¹ Ivan Franko National University of Lviv

Abstract: *The key trends in deposit attraction to Ukraine's banking system were examined, with particular emphasis on the stability of the banking system amid the ongoing full-scale war.*

Keywords: banking system; deposits; structure; national currency; foreign currency

The full-scale invasion of Ukraine by Russian Federation in February 2022 has presented a profound challenge to all sectors of the national economy, including the depositors of commercial banks. Bank deposits play a pivotal role in the effective functioning of the capital market, contributing significantly to the stability of the national currency and ensuring the uninterrupted flow of liquidity. The ongoing war has created adverse conditions for the development and stability of Ukraine's banking system. Given this fact, it is essential to examine the major trends in the development of bank deposits amidst the full-scale war, specifically during the period from February 2022 to November 2024.

Scientifically and methodologically, this analysis represents a logical extension of previous research into economic and social conditions influencing the development of the bank deposit market in Ukraine. Specifically, econometric modelling was employed to identify factors that shaped the dynamics of the bank deposit market between 2000 and 2018, as well as to outline policy initiatives aimed at attracting deposits to Ukraine's banking system [1]. Additionally, key trends in the development of the bank deposit market by region – focusing on deposits in both national and foreign currencies – were assessed for the period 2014–2020 [2]. Structural changes in the bank deposit market during this period were also examined, with an emphasis on the timing of deposit placements [3; 4]. In light of the imperative to maintain the stability of Ukraine's banking system amid the ongoing full-scale war, it is crucial to analyse the specific dynamics of bank deposits from February 2022 to November 2024.

As illustrated in Figure 1, the structure of deposits by term of placement exhibited significant fluctuations, reflecting changes in depositor behaviour under the stress of the war in Ukraine, assessments of the prevailing macroeconomic situation, and varying levels of confidence in commercial banks. Notably, demand deposits maintained their dominant position throughout the period from January 2022 to November 2024. In January 2022, the share of demand deposits was 66.53%, and by June 2022, this figure had risen to 73.19%. However, from July 2022 onwards, there was a gradual decline in this share, with the lowest point – 63.32% – occurring in August 2023. This marked the lowest value throughout the entire analysed period. Since the end of 2023, the share of demand deposits began to rise again, reaching 68.33% in November 2024. This trend suggests that, amid the war, depositors exhibited cautious behaviour, prioritizing the ability to quickly convert savings into cash. Furthermore, the preference for demand deposits indicates a broader lack of trust in the stability of commercial banks in Ukraine.

Between January 2022 and November 2024, the share of deposits with a term of up to 1 year fluctuated between 18% and 31% (Figure 1). At the beginning of 2022, this share was 23.37%, followed by a gradual decline to 18.11% by June of the same year. However, in 2023, this share of such deposits began to rise, reaching a peak of 31.08% in August 2023. By the end of 2024, this share has decreased again to 25.52%. This pattern of depositor behaviour may reflect their adaptation to the wartime environment with an increased desire to earn higher returns while simultaneously safeguarding their savings from inflation. Additionally, it suggests that depositors were attempting to balance risks within the context of the ongoing war in Ukraine.

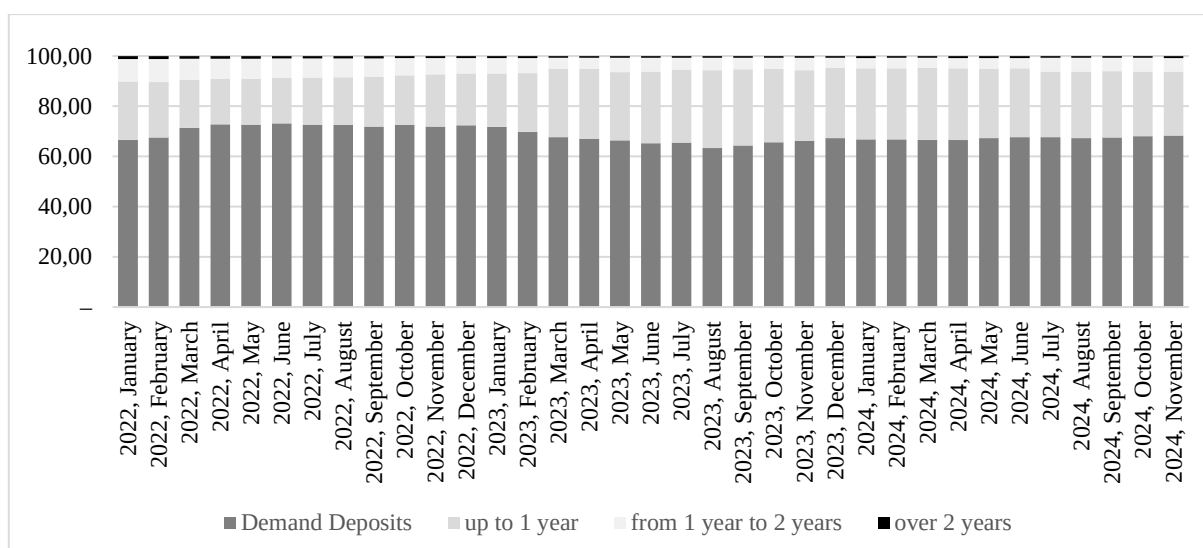


Figure 1. Structure of Deposits in Ukraine by Terms, January 2022 – November 2024, %.

Source: Calculated based on [5].

An analysis of the dynamics of deposits with terms ranging from 1 to 2 years reveals a downward trend over the reporting period. In January 2022, the share of such deposits stood at 8.88%, and by November 2024, it had decreased to 5.36%. Particularly noteworthy is the sharp decline in this category in 2023, when the share plummeted to 4.26% in March. This decrease may reflect depositor's reluctance to allocate their savings to the Ukrainian banking system for the medium term, driven by uncertainty surrounding the duration and course of the war, an unpredictable macroeconomic environment, and concerns about potential restrictions on access to their funds. The share of deposits with terms exceeding 2 years was the smallest among all deposits types and remained relatively stable throughout the period. In January 2022, it was 1.22%, and by November 2024, it had declined slightly to 0.80%. This trend indicates depositors' reluctance to keep their money in commercial banks for the long-term, likely due to a lack of confidence in the banking system, scepticism regarding the National Bank of Ukraine's policy initiatives, and the continued uncertainty about the war's duration.

Thus, the war has had a profound impact on depositor behaviour, which is reflected in the structure of deposits. An analysis of the deposits structure in Ukraine from 2022 to 2024 reveals the following key trends: a significant share of demand deposits indicates that depositors prioritize maintaining liquidity; deposits with terms up to 1 year exhibit notable fluctuations, likely influenced by interest rates and assessments of the prevailing macroeconomic situation; medium- and long-term deposits show the lowest demand, signalling depositor caution regarding long-term commitments with commercial banks. While the Ukrainian banking system has demonstrated resilience, its stability remains fragile due to the dominance of short-term deposits and a lack of confidence in long-term financial engagements.

REFERENCES

1. Kichurchak, M. Bank deposit activity in Ukraine: Directions and factors of development activation. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2019. Vol. 6(1). P. 145–160. <https://doi.org/10.15549/jeeecar.v6i1.275>.
2. Kichurchak, M.V. Household bank deposit market in Ukraine: structural and regional peculiarities. *Finance of Ukraine*. 2020. Vol. 8. P. 26–41. <https://doi.org/10.33763/finukr2020.08.026>. [in Ukrainian]
3. Kichurchak, M.V. Factors for attracting household savings to the bank deposit market of Ukraine: regional dimension. *Economic Scope*. 2020. Vol. 161. P. 20–25. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-3>. <https://doi.org/10.33763/finukr2020.08.026>. [in Ukrainian]
4. Kichurchak, M. Structural changes in the market of bank deposits of households in Ukraine. *Finanse i Prawo Finansowe*. 2021. Vol. 1(29). P. 61–78. <https://doi.org/10.18778/2391-6478.1.29.04>.
5. National Bank of Ukraine. (2025, January). Deposits attracted by deposit corporations (excluding the National Bank of Ukraine). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>

Kichurchak Marianna V. – doctor of economics, Professor, Acting Head of the Department of Economy of Ukraine, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Marianna.Kichurchak@lnu.edu.ua

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 378.4

А. Л. Бержанірі¹

СПІВПРАЦЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ІЗ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

¹Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Анотація: У статті досліджено напрями співпраці підприємницьких структур із закладами вищої освіти як чинника забезпечення конкурентоспроможності. Показано особливості партнерських відносин вітчизняних компаній із університетами.

Ключові слова: підприємницькі структури; заклади вищої освіти; конкурентоспроможність; партнерство; освітні програми.

Abstract: The article examines the areas of cooperation between business structures and higher education institutions as a factor of competitiveness. The features of partnerships between domestic companies and universities are shown.

Keywords: business structures; higher education institutions; competitiveness; partnership; educational programs.

Розвиток довгострокових взаємовигідних відносин між освітою та підприємствами є основою сталого розвитку сучасної соціально-економічної системи. Це зумовлено зростанням ролі знань у всіх виробничих процесах, підвищенням ступеня інноваційності товарів і послуг, а також зміною підходу до формування наукових кадрів та інтенсифікацією процесів мобільності. Водночас, успішна співпраця між університетами та підприємствами має безпосередній вплив на ситуацію на ринку праці. Вона підвищує попит на випускників, виправляє структурний дисбаланс між ринком освіти і ринком праці та сприяє збільшенню кількості кваліфікованих фахівців.

Механізми взаємодії між університетами та підприємницькими структурами багато в чому схожі з тими, що діють у ринковій економіці. Університети реагують на запити економічної системи, пропонуючи випускників, науково-дослідну та організаційну роботу, а також послуги у сфері досліджень і розробок. Взаємодіючи на інституційному рівні, заклади вищої освіти та бізнес-структури допомагають оптимізувати поведінку один одного у різних сферах (економічній, соціокультурній, освітній тощо) та досягати синергетичного ефекту.

Українські учені Л. Хоружа та О. Тадеуш [1] пишуть: «Для того, щоб заклади вищої освіти мали діалог з представниками бізнесу щодо оновлення змісту освіти та запровадження інноваційних технологій і методів, вони мають реагувати на потреби бізнес-середовища. Заклади вищої освіти, що втілили в життя інноваційні підходи та гнучкість формування освітніх програм, постійно здійснюють пошук нових форм партнерської взаємодії, можуть досягти успіхів, приваблюючи більшу кількість студентів, які, в свою чергу матимуть переваги над своїми колегами з інших університетів, конкурентоспроможність на ринку праці. Важливим для усунення дисбалансу є залучення бізнесу до розроблення освітніх програм з інноваційною складовою, організації практики тощо. У цьому контексті актуалізується проблема партнерства бізнесу та університетів, де партнерство виступає ефективним інструментом розвитку будь-якого процесу і розглядається як система взаємовідносин, співробітництва суб'єктів на засадах паритетності та взаємної відповідальності».

З метою максимального забезпечення ефективної соціально-економічної діяльності господарюючих суб'єктів, центральна позиція у рішенні цієї проблеми має належати процесу інституціоналізації, який визначає межі можливих і гранично допустимих дій суб'єктів економічної діяльності [2].

Так, провідна ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій SoftServe долучається до освітнього процесу, аналізуючи освітні програми, допомагаючи

провести практичну підготовку студентів, залучаючи своїх експертів до занять та навчальних тренінгів в університетах. За 14 років існування SoftServe Academy випустила понад 7000 випускників. Для науково-педагогічних працівників компанія пропонує:

- стажування у SoftServe Academy: викладач приєднується до існуючих груп студентів та має змогу прослухати навчальну програму курсу, довідатися про нові тренди у програмуванні, запозичити методи навчання, тощо;

- інтенсивне навчання: спеціальні навчальні курси для викладачів, що розробляють у SoftServe Academy із залученням експертів, надають викладачам можливість отримати поглиблені знання та удосконалити свої навички;

- всеукраїнська програма Tech Summer for Teachers Bootcamp про тренди IT індустрії. Метою програми є поглиблення знань та розвиток компетентностей освітян з точки зору рішень та перспектив у викладацькій та науково-дослідній діяльності в сучасному університеті згідно вимог IT ринку;

- Tech Courses for Teachers: безплатне навчання для освітянської спільноти, розроблене глобальною IT компанією SoftServe, без вступного іспиту та вимог з підготовки [3].

Також міжнародна IT-компанія GlobalLogic активно співпрацює з 26 українськими університетами. Сутність партнерства полягає у проведенні майстер-класів, організації підготовчих курсів, підтримці університетських ініціатив та оновленні навчальних програм. Протягом останнього часу передано закладам вищої освіти передано 6 обладнаних навчальних лабораторій та більше 400 наборів навчального обладнання [4].

С. Безвух та А. Стопчак [5] пишуть: «Перевагами співпраці для ВНЗ є вирішення проблем із працевлаштуванням, можливість відстежувати трудову долю студентів, вносити корективи у співробітництво, шукати напрями її удосконалення. Також позитивним є інформування студентів щодо великих роботодавців «з перших рук», адаптація до робочих умов в під час практики та стажувань. Переваги для роботодавців полягають в тому, що вони отримують доступ до аудиторії, яка володіє необхідними базовими знаннями, роботодавець має можливість вибору найбільш талановитих кандидатів. У тих випадках, якщо співпраця була успішною, компанія стала привабливою для основної маси студентів, складається не тільки успішна взаємодія навчального закладу та роботодавця, а й відкривається додатковий канал залучення кадрів – зв'язок з випускниками».

Отже, співпраця підприємницьких структур з університетами є важливим чинником, який суттєво підвищує конкурентоспроможність не лише окремих компаній, але й економіки в цілому. Така взаємодія відкриває нові можливості для об'єднання наукових розробок, інновацій та практичного досвіду, що, у свою чергу, сприяє створенню додаткових цінностей та ефективному вирішенню актуальних викликів ринку. Для досягнення максимального ефекту від цієї співпраці необхідно вибудовувати системний підхід, який враховує потреби та інтереси обох сторін – бізнесу і закладів освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хоружа Л., Тадеуш О. Партнерство освіти та бізнесу: в пошуках нових форм взаємодії. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Серія: педагогічні науки*. 2020. Вип. № 1(62), С. 7–16. URL: <http://про.kubg.edu.ua/article/view/199935/200113> (дата звернення: 21.01.2025).

2. Бержанір А. Л. Інституційна підтримка соціальної відповідальності бізнесу як необхідна передумова його розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 1. С. 12–14. URL: <https://surl.li/yjpnsc> (дата звернення: 22.01.2025).

3. SoftServe. Співпраця з університетами. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university-cooperation> (дата звернення: 24.01.2025).

4. GlobalLogic. GlobalLogic Education. URL: <https://www.globallogic.com/ua/gl-education/> (дата звернення: 25.01.2025).

5. Безвух С. В., Стопчак А. Ю. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3(3). С. 7–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3%283%29__3 (дата звернення: 25.01.2025).

Бержанір Анатолій Леонідович, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціальних і правових дисциплін, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань, e-mail: bal8@ukr.net

Berzhanir Anatolii L. – PhD (Sociology), Associate Professor of the Department of Social and Legal Disciplines, Pavlo Tychuna Uman State Pedagogical University, Uman, e-mail: bal8@ukr.net

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Анотація: Досліджено галузеві тренди інноваційного розвитку у світі за 2017-2024 рр., зокрема, проаналізовано глобальні інвестиції в інновації та інноваційні галузі-лідери за регіонами та визначено окремі аспекти впливу геополітичної нестабільності, викликані повномасштабним вторгненням в Україну, на інноваційні стратегії.

Ключові слова: інноваційний розвиток, глобальні інвестиції, інновації, регіональна спеціалізація.

Abstract: The article explores the industry trends of innovative development worldwide for 2017-2024, including an analysis of global investments in innovation and leading innovative industries by region. The author analyzed specific aspects of the impact of geopolitical instability caused by full-scale invasion in Ukraine on innovation strategies.

Keywords: innovative development, global investments, innovation, regional specialization.

Інноваційні процеси є важливим фактором розвитку національних економік та світових ринків. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, впровадженню новітніх технологій та змінюють структуру виробництва, що дозволяє адаптуватися до швидко змінюваних умов сучасного світу. На рівні окремих країн та на глобальному рівні інновації стали не лише економічним, але й соціальним, політичним та технологічним інструментом для подолання нових викликів, включаючи ті, що виникли внаслідок глобальних криз та воєнних конфліктів. Ефективна інноваційна діяльність вимагає інтеграції науки, бізнесу та державної політики, що забезпечує створення сприятливого клімату для розвитку нових технологій та бізнес-моделей. Завдяки цьому, підприємства можуть швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати ефективні виробничі процеси та виходити на нові ринки. Розуміння та адаптація до цих змін є ключовими для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на світовому рівні.

З 2017 по 2021 рік світ переживав активний інноваційний розвиток, спричинений технологічними проривами в таких сферах, таких як штучний інтелект, біотехнології, енергетика та цифровізація. Однак, з початком повномасштабного вторгнення в Україну в 2022 році багато економік, зокрема в Європі та США, стикнулися з новими викликами, що відобразилося на інноваційних процесах. Конфлікти та геополітичні зміни спричинили зміщення акцентів в інвестиціях за галузями, а також зростання потреби в адаптації до нових реалій.

Отже, аналізуючи глобальні тренди інвестицій в інновації (табл. 1), варто відзначити суттєве зростання у цифрові технології та штучний інтелект. За даними [4] у 2023 році світові інвестиції в AI досягли рекордного рівня у \$120 млрд, при цьому лідерами залишаються США та Китай. Особливо активно розвиваються технології машинного навчання, обробки природної мови та комп'ютерного зору.

Таблиця 1

Глобальні інвестиції в інновації за регіонами у 2023 р. (побудовано на основі [1; 4])

Регіон/Країна	Інвестиції в R&D (млрд \$)	% від ВВП	Топ-3 галузі інвестування
США	720	3.1%	AI/ML, Біотех, Квантові обчислення
Китай	580	2.8%	5G, AI, Електромобілі
ЄС	390	2.3%	Зелені технології, Біотех, AI
Японія	170	3.3%	Робототехніка, AI, Квантові обчислення
Південна Корея	98	4.5%	Напівпровідники, Електроніка, 6G
Ізраїль	24	4.9%	Кібербезпека, AI, Біотех

Також можна визначити, що в аналізі інноваційних галузей-лідерів за регіонами у 2017-2024 рр. (табл. 2) превалюють сфери цифровізації та зеленої енергетики, що стали основними пріоритетами для багатьох країн. США та Китай демонструють найвищу активність у впровадженні AI та IoT, тоді як ЄС

зосереджується на сталому розвитку, а медичні інновації отримали новий поштовх під час пандемії, сприяючи прогресу в галузі біотехнологій.

Таблиця 2

Інноваційні галузі-лідери та регіональна спеціалізація (побудовано на основі [5])

Галузь	Основні регіони		Ключові досягнення	
	2017-2021 рр.	2022-2024 рр.	2017-2021 рр.	2022-2024 рр.
ІТ та цифрові технології	США, Китай, Індія	США, Китай	Розвиток штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), хмарних технологій. США лідирують у розробці ПЗ, Китай – у впровадженні IoT і 5G	Впровадження генеративного AI, автоматизація бізнес-процесів, розвиток мовних моделей (GPT). Розробка нових стандартів захисту, впровадження систем протидії хакерським атакам.
Оборонні технології	не мала лідерських позицій	США, Китай, ЄС	не мала лідерських позицій	Створення безпілотників нового покоління, розвиток кібербезпеки, інвестиції в автономні бойові системи.
Енергетика	ЄС, США, Китай	ЄС, США, Південна Корея	Інвестиції в зелений перехід: розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова енергетика), зростання ринку електромобілів	Підвищення ефективності сонячних панелей, впровадження енергозберігаючих технологій у будівництві.
Біотехнології та медицина	США, Японія, ЄС	США, ЄС, Японія	Генетична інженерія, розробка вакцин (зокрема, у відповідь на пандемію COVID-19), дистанційна медицина, моніторинг здоров'я за допомогою AI	Нові способи лікування онкології, генетичне редагування CRISPR, розробка біопротезів.
Космічні технології	США, Китай, ЄС	США, Китай	Приватні космічні програми (SpaceX, Blue Origin), розширення місій на Місяць і Марс. Китай запустив власну космічну станцію (2021).	Підготовка до місячних місій, розвиток супутникових технологій, розширення приватного сектора в космосі.
Сталий розвиток	ЄС, Південна Корея, Японія	ЄС, Японія, Австралія	Розробка технологій з переробки відходів, впровадження циркулярної економіки, створення екологічних матеріалів	Підтримка циркулярної економіки, розробка технологій із переробки матеріалів, боротьба з кліматичними змінами

Як бачимо, важливим трендом стає розвиток "зелених інновацій". Європейський Союз, реалізуючи стратегію European Green Deal, активно інвестує у розробку технологій декарбонізації, відновлюваної енергетики та циркулярної економіки. За даними [2] інвестиції в екологічні інновації в ЄС зросли на 45% порівняно з попереднім роком.

Біотехнології та науки про життя також демонструють значний прогрес. Досвід пандемії COVID-19 стимулював розвиток інновацій у сфері медицини та фармацевтики. Особливо активно розвиваються технології персоналізованої медицини, генної терапії та біоінформатики. Швейцарія, яка є світовим лідером у цьому напрямку, інвестує понад 3,4% ВВП у біомедичні дослідження та розробки.

Квантові технології стають новим фронтіром інноваційного розвитку. США, Китай та ЄС ведуть активну конкуренцію у цій сфері, інвестуючи мільярди доларів у розробку квантових комп'ютерів та систем квантової криптографії. За прогнозами McKinsey [3], ринок квантових технологій може досягти \$1 трлн до 2035 року.

Отже, геополітична нестабільність, викликана повномасштабним вторгненням в Україну, вплинула на інноваційні стратегії в кількох аспектах:

- 1) ЄС збільшив інвестиції в енергетичну безпеку, скорочуючи залежність від російського газу, що дало поштовх розвитку водневих і сонячних технологій;
- 2) США та Китай зосередили увагу на оборонних технологіях, кібербезпеці та стратегічних

галузях економіки;

3) Південна Корея та Японія підтримували розвиток виробничих ланцюгів, зокрема у сфері напівпровідників, що зіграло критичну роль в умовах глобального дефіциту.

Підсумовуючи глобальний контекст галузевих трендів інноваційного розвитку можемо зазначити:

1. Інновації відіграють фундаментальну роль у сучасній світовій економіці, забезпечуючи макроекономічну стабільність та довгострокове зростання продуктивності. У період з 2019 по 2024 рік світ спостерігав значний розвиток ключових технологічних напрямів, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та відновлювана енергетика. Ці тенденції вплинули не лише на технологічні ландшафти провідних економік, а й на стратегії державних інвестицій, міжнародну співпрацю та політичні пріоритети.

2. Одним із головних глобальних трендів стала декарбонізація економіки. Проблеми зміни клімату підштовхнули уряди до масштабних інвестицій у зелені технології. Відновлювана енергетика, енергоефективність та циркулярна економіка стали пріоритетними напрямками для багатьох країн. Уряди країн Європейського Союзу, Сполучених Штатів та Китаю виділяють значні ресурси на розробку чистих енергетичних технологій. Це спричинило революцію у виробничих процесах, транспорті та енергетичній політиці, що стимулює впровадження інноваційних підходів до збереження ресурсів. Водночас приватний сектор бере активну участь у розвитку відновлюваної енергетики, пропонуючи ринку нові рішення в галузях сонячної, вітрової та водневої енергетики.

3. Значна увага приділяється також розвитку штучного інтелекту (AI), який став не лише технологічним феноменом, а й рушієм змін у багатьох галузях. Сфера охорони здоров'я активно використовує AI для діагностики хвороб, прогнозування поширення інфекцій та автоматизації рутинних процедур. У фінансовому секторі штучний інтелект допомагає виявляти шахрайство, проводити ризик-аналіз та автоматизувати обслуговування клієнтів. Здатність AI аналізувати великі обсяги даних відкриває можливості для створення персоналізованих рішень у різних галузях — від роздрібної торгівлі до урбаністики.

4. Глобальний контекст також демонструє зростання ролі блокчейн-технологій, які стали інструментом для підвищення прозорості, безпеки та швидкості фінансових операцій і логістичних ланцюгів. Вони використовуються у фінансових транзакціях, управлінні даними та навіть у системах виборів, забезпечуючи прозорість і запобігаючи маніпуляціям. Пандемія COVID-19 значною мірою прискорила ці процеси, зокрема у сфері цифровізації державних послуг, дистанційної роботи та медичних технологій. Країни були змушені швидко адаптуватися до нових реалій, що призвело до прискореного впровадження інновацій у сферах медицини, логістики та освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. AI and the R&D revolution. URL: https://www.ft.com/content/648046c1-7fcd-43fb-819b-841f104396d9?utm_source=chatgpt.com.
2. European Innovation Scoreboard 2023. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en.
3. Technology Trends Outlook 2024. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202024/mckinsey-technology-trends-outlook-2024.pdf>.
4. TSG Global Innovation Survey 2024: US & Asia Lead Reindustrialization Trend. URL: <https://medium.com/seekingsingularity/tsg-global-innovation-survey-2024-us-asia-lead-reindustrialization-trend-504075a6ad38>.
5. World Bank. R&D expenditure as a percentage of GDP. URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>.

Білуха Михайло Анатолійович – здобувач третього освітньо-наукового рівня зі спеціальності 075 Маркетинг, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, Суми, e-mail: mbeluha@ukr.net

Bilukha Mykhailo A. – Ph.D. student in Marketing, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy, e-mail: mbeluha@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Стаття досліджує інституційні аспекти цифрової трансформації економіки та її вплив на стале зростання. Проаналізовано ключові фактори, що забезпечують ефективне управління інноваційними процесами в цифрову епоху. Визначено роль штучного інтелекту, краудсорсингу та цифрових платформ у формуванні нових бізнес-моделей. Особливу увагу приділено розвитку компетенцій керівників та команд, які є досить успішними для інтеграції цифрових технологій у процеси управління. Обґрунтовано необхідність адаптації регуляторного середовища для забезпечення балансу між інноваційним розвитком та економічною безпекою.

Ключові слова: цифрова трансформація, інноваційний менеджмент, цифрова економіка, цифрові платформи, штучний інтелект, краудсорсинг, регуляторна політика, стале економічне зростання.

Abstract

The article examines the institutional aspects of the digital transformation of the economy and its impact on sustainable growth. The key factors that ensure effective management of innovation processes in the digital era are analyzed. The role of artificial intelligence, crowdsourcing and digital platforms in the formation of new business models is determined. Special attention is paid to the development of the competencies of managers and teams that are successful enough to integrate digital technologies into management processes. The need to adapt the regulatory environment to ensure a balance between innovative development and economic security is substantiated.

Keywords: digital transformation, innovation management, digital economy, digital platforms, artificial intelligence, crowdsourcing, regulatory policy, sustainable economic growth.

Вступ

Цифрова економіка відіграє ключову роль у сучасному глобальному розвитку, виступаючи рушійною силою трансформаційних змін та економічного зростання. У міру того як світ стає дедалі більш взаємопов'язаним і технологічно керованим, питання впливу цифрових інновацій на стале економічне зростання набуває особливої актуальності. Інституціоналізація цифрових інновацій дозволяє державам та організаціям ефективно використовувати технології для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та соціально-економічної стійкості, мінімізуючи при цьому негативний вплив на довкілля.

Методологія дослідження включає аналіз наукової літератури, статистичних даних та прикладних досліджень, а також порівняльний аналіз міжнародних практик управління інноваційним розвитком цифрової економіки.

Розвиток цифрової економіки забезпечує масштабну цифровізацію процесів, що сприяє появі нових економічних моделей та механізмів взаємодії. Наукові дослідження підтверджують її трансформаційний потенціал у стимулюванні економічного зростання [1;2]. Так, А. Олешко [3] і К. Краус [4] наголошують на тому, що поширення цифрових технологій створює можливості для підвищення продуктивності, стимулювання інновацій і формування нових прибуткових бізнес-моделей. Водночас, дослідження Ю. Уманців [5] та І. Олійник [6] аналізують роль цифрових платформ – електронної комерції, спільної економіки, цифрових маркетплейсів – у забезпеченні ефективного розподілу ресурсів та децентралізації економічної взаємодії.

Попри позитивний вплив цифровізації, залишається низка невирішених питань. Однією з основних проблем є цифровий розрив, що посилює соціально-економічні диспропорції та ускладнює рівний доступ до цифрових технологій [7]. Крім того, концентрація влади у руках цифрових гігантів може обмежувати конкуренцію та гальмувати інноваційний розвиток [8; 9]. Важливу роль у формуванні ефективного цифрового середовища відіграє нормативно-правова база. Відсутність гнучких регуляторних механізмів створює загрози щодо конфіденційності даних, кібербезпеки та прав інтелектуальної власності [10].

Значний інтерес дослідників викликає й соціокультурний вплив цифрових трансформацій. Науковці К. Краус, Н. Краус та О. Манжура зазначають, що цифровізація сприяє розширенню прав і можливостей громадян, водночас викликаючи занепокоєння щодо приватності, державного нагляду та змін у структурі зайнятості [11, 12]. Окрему увагу приділено цифровому підприємництву, яке відіграє значну роль у створенні інноваційних екосистем. За висновками І. Островського, для розвитку цифрового бізнесу необхідні сприятливе інституційне середовище, доступ до фінансування та ефективні мережі співпраці, що, своєю чергою, стимулює стале економічне зростання [13].

Отже, дослідження інституціоналізації цифрових інновацій у контексті сталого економічного зростання є важливим інструментом для розробки політики, стратегій та ініціатив, спрямованих на ефективну інтеграцію цифрових технологій. Результати роботи можуть бути корисними для політиків, бізнесу та науковців, які прагнуть формувати інклюзивне, конкурентоспроможне та екологічно стале майбутнє в умовах цифрової трансформації.

Основна частина

Цифрова економіка є ключовим чинником сучасного економічного розвитку, що зазнала значної еволюції протягом останніх десятиліть. Її становлення та зростання були зумовлені розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), глобальною діджиталізацією та поширенням Інтернету.

Історія цифрової економіки починається з перших комп'ютерних систем, які були розроблені для виконання складних розрахунків і обробки великих обсягів даних. Проте справжній прорив відбувся з появою Інтернету в 1990-х роках. Ця технологія відкрила безпрецедентні можливості для обміну інформацією та ресурсами, що призвело до трансформації бізнес-моделей і створення нових ринків [14].

Однією з головних тенденцій цифрової економіки стало формування Web 2.0, який перетворив Інтернет на інтерактивний простір, де користувачі не лише споживають контент, а й активно його створюють. Соціальні мережі, блоги та платформи для обміну відео змінили підходи до комунікації, маркетингу та торгівлі, відкривши нові шляхи взаємодії бізнесу та споживачів.

Важливим чинником розвитку цифрової економіки стала електронна комерція. Платформи, такі як Amazon, Alibaba та eBay, радикально змінили способи купівлі-продажу товарів і послуг, надаючи споживачам широкий вибір та зручність онлайн-шопінгу. Цей сектор продовжує зростати, забезпечуючи підприємствам можливість ефективного доступу до глобального ринку [14].

Сучасні технологічні досягнення, такі як хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн і віртуальна реальність, суттєво змінили способи ведення бізнесу. Вони сприяють автоматизації процесів, покращенню аналізу даних та оптимізації управління підприємствами. Наприклад, штучний інтелект активно використовується для персоналізації споживчого досвіду та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Цифрова економіка також вплинула на ринок праці, сприяючи розвитку фрілансу та самозайнятості. Онлайн-платформи надають можливість працювати дистанційно, що особливо актуально у сучасних умовах глобалізації. Водночас це викликає нові виклики щодо правового регулювання, соціального захисту та забезпечення стабільної зайнятості для працівників.

Державна політика відіграє важливу роль у розвитку цифрової економіки. Врядування країн повинні знаходити баланс між підтримкою інновацій та захистом прав користувачів. Питання мережевого нейтралітету, оподаткування цифрових компаній та управління персональними даними залишаються актуальними та потребують подальших досліджень і нормативного регулювання.

Приклад успішного управління цифровими інноваціями можна побачити в Сінгапурі, де уряд активно впроваджує «Смарт-націю» (Smart Nation), використовуючи штучний інтелект, хмарні технології та Big Data для покращення якості життя громадян. Інший приклад – Естонія, яка створила унікальну систему цифрового урядування e-Estonia, що суттєво покращило ефективність державного управління та взаємодію громадян з урядом.

Отже, цифрова економіка є рушійною силою сучасного світу, яка визначає нові моделі ведення бізнесу, впливає на зайнятість та вимагає адаптації нормативно-правового середовища. Технологічні інновації продовжують трансформувати економіку, створюючи нові можливості та виклики для всіх її учасників (таблиця 1).

Таблиця 1 – Роль цифрових технологій у забезпеченні сталого економічного розвитку

Показник	Опис ролі цифрових технологій у сталому економічному розвитку
Електронна комерція	Розширення можливостей для малого та середнього бізнесу через доступ до глобальних ринків, зниження транзакційних витрат, автоматизацію логістичних процесів та спрощення ведення бізнесу.
Цифрова інфраструктура	Забезпечення широкосмугового Інтернет-доступу в міських і сільських районах, розвиток 5G та IoT-технологій, що сприяє підвищенню продуктивності в промисловості, сільському господарстві та сфері послуг.
Ефективне управління	Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та блокчейну для підвищення прозорості бізнес-процесів, автоматизації управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень на основі великих даних.
Цифрові інновації	Впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизованих виробничих систем та фінансових технологій (FinTech), що підвищують продуктивність, скорочують витрати та створюють нові ринки.
Економічна відкритість	Стимулювання міжнародної кооперації та цифрової торгівлі, підвищення доступу до інноваційних рішень, створення цифрових екосистем для партнерства між компаніями, урядами та науковими установами.

Висновок

Цифрова економіка продовжує глибоко трансформувати всі сфери життя, від способу ведення бізнесу до соціальної взаємодії та державного управління. За останні десятиліття її стрімкий розвиток сприяв оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності та зростанню конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Сучасні цифрові інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення та Інтернет речей, стали не лише драйверами економічного зростання, а й каталізаторами змін у ринку праці, фінансовій сфері та державному управлінні. Водночас впровадження цих технологій вимагає адаптації регуляторної політики, забезпечення кібербезпеки та збереження рівності доступу до цифрових можливостей.

Роль держави у формуванні цифрової економіки є багатогранною та критично важливою. Забезпечення ефективного регулювання, підтримка інноваційного середовища та створення умов для інклюзивного розвитку цифрових технологій сприятиме сталому економічному зростанню. Важливо дотримуватися збалансованого підходу, який враховує як інтереси бізнесу, так і потреби суспільства у безпечному та відкритому цифровому середовищі.

Таким чином, майбутнє цифрової економіки залежить від ефективної співпраці урядів, підприємств і наукових установ. Поєднання правових, фінансових та організаційних заходів дозволить стимулювати технологічні інновації, підвищувати якість життя громадян та сприяти стабільному розвитку суспільства в умовах цифрової епохи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 3 (03). С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-19> (дата звернення: 03.02.2024).
2. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. Економічний простір. 2023. № 187. С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11> (дата звернення: 03.02.2024).
3. Олешко А. А. Ключові імперативи державного управління цифровим розвитком. Держава та регіони. Серія «Державне управління. 2019. № 3 (67). С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-16> (дата звернення: 03.02.2024).
4. Краус К. М., Краус Н. М., Марченко О. В. Цифрові градієнти як ключові атрибути становлення освіти 5.0 та Індустрії X.0. Економічний простір. 2021. № 165. С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-2> (дата звернення: 03.02.2024).

5. Уманців Ю., Бабкова Є. Цифровізація економіки у контексті глобальних тенденцій суспільного розвитку. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 2 (27). С. 102–113. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).102-113](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).102-113) (дата звернення: 03.02.2024).
6. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5> (дата звернення: 03.02.2024).
7. Кравчук Н. О., Римар О. Г., Бортнік Н. В. Цифрова економіка як один з напрямів розвитку повоєнної економіки України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3 (52). С. 155–169. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275799](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275799) (дата звернення: 03.02.2024).
8. Островський І. А. Інституціоналізація інноваційних процесів в Україні: міжнародні порівняння і регіональний контекст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 16–19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.16> (дата звернення: 03.02.2024).
9. Панькова О., Касперович О. Залучення ресурсів громадянського суспільства до подолання загроз коронакризи в умовах цифрових трансформацій. *Журнал європейської економіки*. 2021. Т. 20. № 3 (78). С. 514–547. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1552> (дата звернення: 03.02.2024).
10. Єфремова Н. О., Ломовських Л. О. Управління сучасними трендами розвитку глобальної економіки. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 84 (5). С. 107–113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.107 (дата звернення: 03.02.2024).
11. Затишняк В. В. Інституціоналізація та регулювання національної економіки в контексті інвестиційної та промислової політик. *Економічний вісник Донбасу. Макроекономіка, економічна теорія та історія*. 2022. № 3 (69). С. 4–14. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-4-14](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-4-14) (дата звернення: 03.02.2024).
12. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Цифрові вектори трансформації “інфраструктурного полотна” країни: соціально-економічні користі та загрози. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2022. № 2 (10). С. 48–58. DOI: <https://doi.org/10.32750/2022-0204> (дата звернення: 03.02.2024).
13. Островський І. А. Інституціональні аспекти інноваційного розвитку України: міжнародні порівняння і регіональні особливості. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-2-148-29-34> (дата звернення: 03.02.2024).
14. Мартиняк І., Бакушевич І. Міжнародний досвід інтернаціоналізації бізнесу в умовах економіки знань. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 564–574. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.564> (дата звернення: 03.02.2024).

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

¹Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка

²Українська державна льотна академія

Анотація. Інноваційні процеси є невід'ємною складовою розвитку сучасних підприємств, які прагнуть зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність. Вони охоплюють комплекс дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, послуг, технологій або управлінських рішень. У сучасних умовах ринкової економіки інновації стали ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової стійкості підприємств.

Ключові слова: інновації, підприємство, конкурентоспроможність, інноваційні технології

Abstract. Innovation processes are an integral part of the development of modern enterprises that seek to maintain and strengthen their competitiveness. They encompass a set of actions aimed at the creation, implementation and commercialization of new products, services, technologies or management solutions. In modern conditions of a market economy, innovations have become a key tool for increasing the efficiency of operations and ensuring the long-term sustainability of enterprises.

Keywords: innovation, enterprise, competitiveness, innovative technologies

Інноваційні процеси відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності як окремих організацій, так і економіки загалом. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації та змінних ринкових вимог здатність до інновацій стає важливим фактором успіху. Інновації сприяють підвищенню ефективності виробництва, створенню нових продуктів і послуг, а також адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме завдяки впровадженню інновацій підприємства можуть зміцнювати свої позиції на ринку, розширювати споживчу базу та забезпечувати довгостроковий розвиток. У цьому контексті дослідження впливу інноваційних процесів на конкурентоспроможність є надзвичайно актуальним.

В умовах глобалізації та швидкої зміни технологій здатність підприємства впроваджувати нововведення визначає його успіх на ринку. Крім того, інновації відіграють критично важливу роль у подоланні складних викликів і забезпеченні стійкості бізнесу та економіки під час кризових періодів [1]. Вплив інновацій на конкурентоспроможність можна розглядати за кількома основними напрямками (рис. 1).

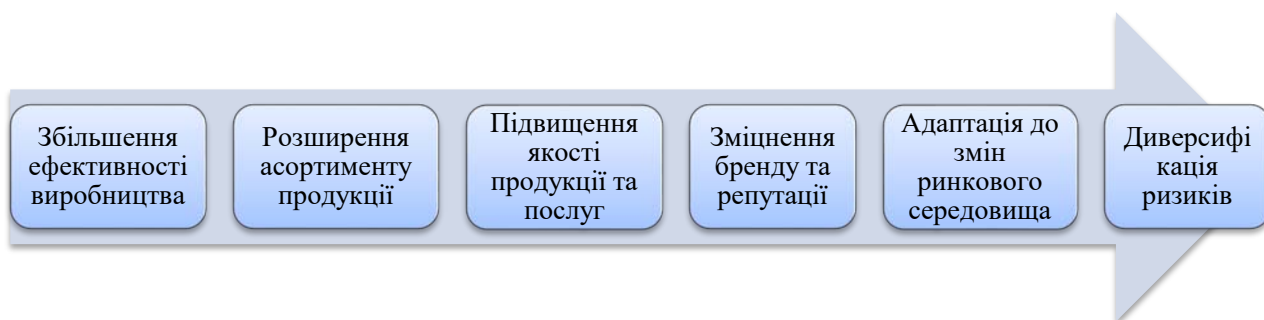


Рис. 1 Основні напрямки впливу інноваційних процесів на конкурентоспроможність

З рис. 1 видно, що впровадження новітніх технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати ресурсів і підвищувати продуктивність праці. Це сприяє зменшенню собівартості продукції та підвищенню рентабельності підприємства, а також:

- інновації дозволяють створювати унікальні продукти, що задовольняють нові потреби споживачів. Завдяки цьому підприємство може виділитися серед конкурентів і залучати ширшу аудиторію;

- інноваційні рішення сприяють удосконаленню характеристик продукції, що підвищує її конкурентну привабливість. Задоволеність клієнтів якісною продукцією зміцнює репутацію підприємства на ринку;

- у швидкозмінних ринкових умовах підприємства, які активно впроваджують інновації, мають можливість оперативно реагувати на нові виклики та запити споживачів. Це забезпечує їм конкурентну перевагу;

- інновації створюють імідж прогресивного та сучасного підприємства. Це позитивно впливає на довіру споживачів і партнерів, що сприяє розширенню ринкових можливостей;

- інноваційні підходи дозволяють підприємству розвивати нові напрями діяльності, знижуючи залежність від одного продукту чи ринку. Це робить бізнес більш стійким до зовнішніх ризиків.

Інноваційні процеси, такі як: автоматизація, цифровізація та впровадження штучного інтелекту, дозволяють підприємствам оптимізувати витрати й ефективніше використовувати всі види ресурсів. Зокрема, інновації у сфері фінансових послуг є одним із головних факторів, що дозволяють компаніям отримувати та підтримувати конкурентні переваги [2]. У швидкозмінному фінансовому середовищі саме здатність впроваджувати новітні рішення визначає, наскільки успішно підприємство зможе адаптуватися до змін і зберегти свою позицію на ринку.

Отже, інновації сприяють створенню гнучких бізнес-процесів, які дозволяють компаніям швидко перебудовувати свою діяльність у відповідь на складні та непередбачені зовнішні виклики. Це пов'язано з тим, що підприємства які постійно впроваджують інновації швидше реагують на зміни попиту та пропозиції, використовуючи нові технології для аналізу ринку й оперативної адаптації своїх бізнес-моделей.

Однак, слід зазначити, що попри численні переваги, інноваційні процеси супроводжуються певними труднощами. До основних викликів належать:

- високі фінансові витрати на розробку та впровадження нових рішень;
- ризики невдачі через невизначеність результатів інноваційної діяльності;
- опір змінам з боку персоналу або партнерів;
- необхідність постійного вдосконалення знань і навичок працівників;
- із розвитком цифрових фінансових послуг зростають загрози кібератак, що потребує значних інвестицій у забезпечення безпеки даних.

Попри значні труднощі, які супроводжують інноваційні процеси, їх впровадження є необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Ті підприємства, які зможуть ефективно подолати ці виклики, отримають не лише короткострокові вигоди, а й сформуєть міцні конкурентні переваги на майбутнє. Основними способами подолання цих перешкод вважаємо:

- формування середовища, що сприяє інноваціям;
- партнерство та гнучке управління проектами, що дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність впровадження інновацій, адже рішення спільно розробляються під ситуацію, що склалася на ринку;

- впровадження сучасних систем моніторингу загроз та шифрування даних, що знижує ризик кібератак;

- обов'язкове постійне інвестування у навчання персоналу, постільки регулярне підвищення кваліфікації працівників сприяє формуванню інноваційної культури та зменшує опір змінам.

Отже, впровадження інновацій є важливим стратегічним інструментом для підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Інноваційні процеси дозволяють підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й активно розвиватися, реагувати на зміну споживчих вподобань, адаптуватися до технологічних змін і здобувати нові ринкові ніші.

Таким чином, інноваційні процеси є основним драйвером підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної конкуренції. Їх впровадження сприяє покращенню якості продукції, зниженню витрат, адаптації до змін середовища та зміцненню ринкових позицій. Успішна інноваційна діяльність потребує стратегічного підходу, достатнього фінансування та підтримки з боку всіх

учасників бізнес-процесів. Отже, підприємства, які активно інвестують у розвиток інновацій, мають більше шансів досягти стійкого успіху та зайняти лідерські позиції на сучасному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мірошниченко Інга. Проблеми утримання конкурентних переваг вітчизняними підприємствами в умовах криз. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 17 жовтня 2024 року*. К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. С. 448-450. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_-conference_17102024.pdf (дата звернення: 09.01.2024).

2. Бондар Ю., Заславська А.В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р.* Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-83. URL: [https://lnup.edu.ua/attachments/article/3369/ЛНУП%20Матеріали%20конференції%20\(27-28.03.2024р.\).pdf](https://lnup.edu.ua/attachments/article/3369/ЛНУП%20Матеріали%20конференції%20(27-28.03.2024р.).pdf) (дата звернення: 09.01.2024).

Бондар Юлія Анатоліївна - к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький, e-mail: cooperjulia@ukr.net

Bondar Iuliia Anatolyivna - PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, e-mail: cooperjulia@ukr.net

Мірошниченко Інга Станіславівна - к.е.н., доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, e-mail: inga-m@meta.ua

Miroshnychenko Inga Stanislavivna - PhD of Economic Sciences, Assistant Professor of Aviation Management Department, Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, e-mail: inga-m@meta.ua

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація. У статті досліджено значення інноваційного потенціалу для формування ринкових переваг підприємств. Розглянуто ключові елементи, які впливають на розвиток інноваційної діяльності.

Ключові слова: інноваційний потенціал; інновації, підприємства, конкурентоспроможність.

INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES AS A BASIS FOR THEIR COMPETITIVENESS

Lviv Polytechnic National University

Abstract. The article studies the importance of innovation potential for formation of market advantages of enterprises. It considers key elements that influence development of innovation activity.

Keywords: innovation potential; innovation, enterprises, competitiveness.

Спроможність підприємства ефективно конкурувати на ринку значною мірою залежить від рівня розвитку його інноваційного потенціалу, тому діагностування його інноваційного потенціалу є важливою складовою стратегічного управління, яке дозволяє оцінити готовність організації до впровадження нових ідей, технологій та практик. Результатом діагностування інноваційного потенціалу є виявлення сильних та слабких сторін, які впливають на інноваційний розвиток підприємства.

Інноваційний потенціал можна охарактеризувати як складник економічного потенціалу, який містить систему ресурсів, здібностей та можливостей, що забезпечують здатність здійснювати інноваційну діяльність, упровадження досягнень НТП, розроблення та реалізацію нововведень та підтримку інноваційного процесу, дають змогу перейти в якісно новий стан розвитку для досягнення конкурентоспроможності економіки [1, С. 193]. Основними елементами, що впливають на інноваційний потенціал, є людські ресурси, матеріальна база, фінансування інноваційних проектів та корпоративна культура. Людські ресурси відіграють вирішальну роль, оскільки інновації вимагають креативності, ініціативи та експертизи. Підприємства, які інвестують в навчання та розвиток своїх співробітників, мають більші шанси на успіх у впровадженні нових ідей. Матеріальна база та доступ до сучасних технологій також мають критичне значення для здійснення інноваційних проектів.

Потенціал підприємства можна умовно поділити на дві основні складові: готовність до стабільної господарської діяльності та готовність до впровадження інновацій і реалізації інноваційних проектів. Рівень розвитку інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства виробляти нові конкурентоспроможні товари та послуги, а також сприяє активізації інноваційної діяльності. Перша складова, що стосується стабільної господарської діяльності, передбачає наявність ефективних управлінських механізмів, стабільних фінансових ресурсів та оптимальних виробничих процесів. Без цих елементів підприємство не зможе забезпечити належний рівень операційної діяльності, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Друга складова — готовність до інновацій — включає в себе не лише технічні аспекти, такі як доступ до нових технологій, а й культурні елементи, що сприяють інноваційному мисленню. Підприємства, які активно заохочують творчість своїх працівників та відкрите сприйняття нових ідей, мають значно більше шансів на успішне впровадження інноваційних проектів.

В умовах сучасних ринкових ризиків інноваційна політика промислових підприємств є головним інструментом в конкурентній боротьбі, яка дає можливість забезпечити умови для реалізації у повному обсязі потреб потенційних споживачів та виходу бізнес-структур із необхідності ведення бізнесу в

умовах війни [2, С. 208]. Інноваційна політика промислових підприємств є ключовим механізмом для підвищення їхнього інноваційного потенціалу.

Оцінка інноваційного потенціалу може включати різноманітні методи, такі як SWOT-аналіз, аналіз ринку, benchmarking та інші. SWOT-аналіз, зокрема, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті інновацій, а також можливості та загрози, що існують в навколишньому середовищі. Benchmarking дозволяє підприємствам порівняти свої інноваційні процеси з успішними практиками конкурентів, що може допомогти виявити нові можливості для вдосконалення. Важливим аспектом діагностики інноваційного потенціалу є аналіз фінансових ресурсів, доступних для інновацій. Наявність достатньої кількості ресурсів дозволяє активно проводити науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, закуповувати необхідне обладнання. Відсутність цих ресурсів обмежує спроможність підприємств підвищувати свою інноваційну активність. Інвестиції в наукові дослідження та розвиток (R&D) є ключовими для підтримки та розширення інноваційного потенціалу. Для успішного впровадження інновацій необхідно не лише мати достатнє фінансування, але й ефективно управляти цими ресурсами, що передбачає моніторинг та оцінку результатів інвестицій.

Систематичне діагностування інноваційного потенціалу підприємства дозволяє не лише оцінити його поточний стан, але й сформулювати стратегію для подальшого розвитку. Це допомагає створити сприятливе середовище для інноваційної діяльності, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. За результатами оцінки інноваційного потенціалу підприємства можна зробити висновки про його готовність до успішної інноваційної діяльності, визначити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу.

Ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства безпосередньо залежить від якості прийнятих інноваційних та інвестиційних рішень на кожному етапі інноваційного процесу. Ці рішення формуються на основі ретельного аналізу ринку, технологічних трендів, конкурентного середовища та інших чинників, що впливають на успішність інноваційної діяльності. Важливим фактором успіху є також ступінь інформаційної забезпеченості інноваційного процесу. Підприємство повинно мати доступ до актуальної інформації про нові технології, наукові розробки, тенденції ринку та інноваційні рішення конкурентів. Тому для досягнення максимального рівня використання інноваційного потенціалу необхідно створювати умови для інтеграції високотехнологічних інформаційних систем.

Зростання інноваційного потенціалу підприємств забезпечує ефективний розвиток економіки країни в умовах швидкого технологічного прогресу та невизначеності [3, С. 65]. Також варто зазначити, що інтеграція України до Європейського економічного простору відкриває нові можливості для вітчизняних підприємств. Співпраця з європейськими країнами дозволяє отримати доступ до нових технологій, інвестицій, а також до нових ринків збуту. Це сприяє не тільки розвитку інновацій, а й підвищенню якості продукції, що, в свою чергу, дозволяє українським підприємствам бути конкурентоспроможними на міжнародній арені. Зрештою, для забезпечення сталого розвитку інноваційного потенціалу підприємств важливо також приділити увагу культурі інновацій. Створення середовища, де сприймається ризик і заохочується креативність, є критично важливим для розвитку нових ідей і рішень. Виховання нового покоління підприємців, які готові до викликів часу та здатні адаптуватися до змін, стане запорукою успішного інноваційного майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 192-196.
2. Долобанько А., Гончар В., Пашенко В. Інноваційний потенціал і методи його оцінювання в управлінні підприємницькою діяльністю. *Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*. 2023. №3. С. 207-212.
3. Маслак О.І., Смірнова Д.М. Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 61-66.

Вербицька Галина Любомирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: galinaverbicka@ukr.net

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Державний університет "Київський авіаційний інститут"

Анотація: Охарактеризовано особливості та сучасний стан державної підтримки інноваційного підприємництва. Визначено основні методи інституціонального та фінансово-інвестиційного забезпечення державної підтримки інноваційного підприємництва.

Ключові слова: інновації; підтримка; інструменти; світовий досвід.

WORLD EXPERIENCE OF STATE SUPPORT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

Annotation: The features and current state of support for state innovative entrepreneurship are characterized. The foundations of methods for institutional and financial and investment support for state support for innovative entrepreneurship are determined.

Keywords: innovation; support; tools; world experience.

Державна підтримка інноваційного підприємництва залежить від багатьох чинників, одним із яких є модель інноваційного розвитку, що реалізується в країні. Зокрема, євроатлантична модель передбачає повний цикл трансформації ідеї в матеріалізований об'єкт із подальшою комерціалізацією. Вона характерна для США, Великої Британії, Німеччини, Франції, скандинавських країн тощо. Східноазіатська модель, що використовується в Японії, Південній Кореї, Китаї, Сінгапурі та інших країнах, відрізняється тим, що дослідження як етап інноваційного процесу майже не здійснюється. Замість цього країни адаптують і вдосконалюють технології, розроблені за кордоном.

Альтернативна модель характерна для країн із низьким науковим потенціалом, де відсутні фундаментальні та прикладні дослідження. Інноваційний розвиток у таких державах (наприклад, Португалія, Таїланд, Йорданія, Чилі) базується на запозиченні та вдосконаленні технологій у ключових галузях економіки.

З огляду на це, а також на інші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, інструменти інноваційної підтримки відрізняються в різних країнах. У будь-якому випадку, держава та формальні інституції повинні створювати сприятливі умови для підприємницької діяльності, зокрема:

- інформаційне сприяння;
- підтримку інноваційних проєктів;
- сприяння участі у виставках та ярмарках;
- оптимізацію рутинної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП);
- інфраструктурну допомогу.

Методи державної підтримки інноваційного підприємництва поділяються на прямі та непрямі. Прямі методи включають бюджетне фінансування, кредитування, субсидювання процентних ставок, державні замовлення, пільгові умови оренди державної нерухомості тощо. Вони забезпечують цільову підтримку, проте можуть сприяти корупції та збільшенню адміністративних витрат. Непрямі методи реалізуються через зміни в податковій, цінovій, амортизаційній політиці, а також у сфері освіти та підготовки кадрів. Наприклад, у ряді країн ОЕСР (Франція, Велика Британія, Бельгія, Данія, США, Австралія) застосовуються податкові кредити та знижки для інноваційної діяльності. Водночас у Німеччині, Фінляндії, Ісландії та Швеції натомість використовують зменшення оподаткованого прибутку на суму витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).

Фінансування інноваційних підприємств відрізняється від традиційного бізнесу. Головним джерелом є венчурний капітал, який надходить від венчурних фондів, приватних інвесторів та корпоративного венчурного фінансування. У США домінують венчурні фонди, тоді як у Японії близько 80% венчурного капіталу надходить від приватних компаній.

Країни ЄС можуть отримувати фінансування на НДДКР через гранти Європейського дослідницького фонду. Грантові кошти спрямовуються на співпрацю університетів, промисловості та наукових центрів, підтримку наукових колективів, підготовку кадрів, розвиток інфраструктури МСП тощо.

США вирізняються децентралізованою системою підтримки інновацій, де беруть участь різні рівні влади, університети, комерційні та некомерційні організації. Основними програмами підтримки є «SBIR» (підтримка інновацій малих підприємств) та «STTR» (координація розробок між бізнесом та академічними установами).

У Великій Британії діє система державних грантів для стартапів, а також венчурне фінансування та пільгове кредитування. Програма StartUpLoan передбачає кредити для стартапів на суму 25–30 тис. фунтів із пільговими умовами. Додатково використовуються краудфінансування, залучення пенсійних фондів та податкові пільги для інвесторів у ризикові МСП.

У Франції держава сприяє створенню інноваційних центрів та наукових кластерів, таких як GIANT у Греноблі. У Канаді діють консультаційні програми, субсидії на НДДКР та державне страхування кредитів для МСП.

Сінгапур має понад 50 програм підтримки підприємництва, зокрема гранти, кредитування, зниження податкового навантаження та краудінвестинг. У КНР механізм надання державної підтримки суб'єктам малого та середнього підприємництва регулюється Національною комісією з розвитку та реформ, Центром координації та співпраці бізнесу Китаю, державною некомерційною інформаційною службою (CSMEO) та фондом кредитних гарантій.

Дослідження також показує, що провідні країни впроваджують державну підтримку інноваційних підприємств, ґрунтуючись на концепції «потрійної спіралі». Вони активно розвивають взаємодію між владою, бізнесом і університетами. Головний мотив такого підходу – усвідомлення того, що в суспільстві, заснованому на знаннях, роль університетів у співпраці з промисловістю та державними органами стає дедалі вагомішою. Водночас інновації виникають не лише з ініціативи держави, а завдяки тісній взаємодії всіх трьох інституцій. При цьому кожен із них – влада, бізнес і наука – починає частково виконувати функції інших, що, на думку дослідників, і сприяє появі нових технологічних рішень та економічному розвитку.

Досвід різних країн свідчить, що ефективна державна підтримка інноваційного підприємництва має включати фінансові стимули, консультаційні послуги та сприяння взаємодії між бізнесом, державою та науковими установами. Запозичення успішних практик може сприяти удосконаленню інноваційної політики в інших країнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Marinho, B. F. D., & Costa Melo, I. (2022). Fostering Innovative SMEs in a Developing Country: The ALI Program Experience. *Sustainability*, 14(20), 13344. <https://doi.org/10.3390/su142013344>
2. Petrunenko I., Plotnikova M., Nieliepova A., Bilousko T., Mazur A., Goncharenko I. Development and support of small innovative entrepreneurship in Europe and the USA. *Revista San Gregorio*. Vol. 42. Universidad San Gregorio de Portoviejo, 2020, 194-204.
3. Shuba B. & Sotskyi A., 2019. "World Experience In Financing Innovative Small Businesses," *Baltic Journal of Economic Studies*, Publishing house "Baltija Publishing", vol. 5(1).

Вожегова Лариса Сергіївна, аспірантка, Державний університет "Київський авіаційний інститут", Київ, e-mail: vozhegova@ukr.net

Vozhegova Larisa Sergiivna, postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, e-mail: vozhegova@ukr.net

ІННОВАЦІЙНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Анотація: У статті розглядається роль інноваційного бізнес-планування в умовах сучасного бізнес-середовища. Аналізуються основні етапи інноваційного бізнес-планування, такі як аналіз ринку, створення та оцінка інноваційних ідей, розробка бізнес-моделі, впровадження інноваційних рішень та контроль результатів. На прикладі компанії KNESS Energy демонструється успішне впровадження інновацій у сфері відновлюваної енергетики. Розглядається вплив інноваційного бізнес-планування на конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: Інноваційне бізнес-планування, конкурентоспроможність, інновації, бізнес-модель, аналіз ринку, впровадження інновацій.

Abstract: The article examines the role of innovative business planning in the modern business environment. The main stages of innovative business planning are analyzed, such as market analysis, creation and evaluation of innovative ideas, development of a business model, implementation of innovative solutions and control of results. The example of the KNESS Energy company demonstrates the successful implementation of innovations in the field of renewable energy. The impact of innovative business planning on the competitiveness of the enterprise is considered.

Keywords: Innovative business planning, competitiveness, innovations, business model, market analysis, implementation of innovations.

Бізнес-світ потребує використання сучасних інноваційних підходів у системі менеджменту компанії в умовах глобалізації ринків, посилення конкуренції і розвитку технологій. У таких випадках традиційні підходи у плануванні роботи підприємства не є такими ефективними, як раніше, і це, в свою чергу, стимулює компанію шукати нові способи для того, аби бути конкурентоспроможною на ринку. Одним із таких ключових інструментів є інноваційне бізнес-планування, основною функцією якого є не лише адаптація до змін на ринковому середовищі, а й випередження конкурентів, формування нових тенденцій до зростання та розвитку.

Інноваційне бізнес-планування – це процес, який об'єднує в собі аналіз тенденції на ринку, оптимізацію бізнес-процесів, використання нових технологій тощо. Мета цього процесу: створення довгострокових переваг компанії на конкурентному ринку, які будуть давати підприємству залишатись унікальним підприємством в середовищі, де схожих компаній вдосталь. Використання інновацій дозволяє компанії швидше реагувати на ринкові зміни та виклики, які стоять перед нею, тому роль інновацій є важливою частиною при бізнес-плануванні підприємства [3].

Проаналізуємо основні етапи інноваційного бізнес-планування [1,5]:

1. Аналіз ринку і визначення потреб клієнтів:

– Дослідження тенденцій ринку і середовища конкурентів шляхом проведення SWOT- та PESTLE-аналізу, аналізу конкурентів тощо.

– Дослідження та виявлення нових можливостей для бізнесу, яке передбачає оцінку не лише поточного стану підприємства, а й майбутні зміни. Доцільним також буде аналіз споживчих переваг і змін у поведінці клієнтів та використання нових технологічних трендів (ШІ, автоматизація процесів тощо).

2. Створення та оцінка інноваційних ідей:

– Створення пакету інноваційних пропозицій (наприклад, проведення мозкового штурму серед співробітників, аналіз успішного досвіду міжнародних компаній).

– Відбір ідей, які найбільше відповідають стратегії підприємства. В цьому випадку обираються ті, які мають найбільший потенціал для реалізації.

3. Розробка бізнес-моделі і плану стратегій:

- аналіз і вибір ресурсів, які потрібні для впровадження інновацій на підприємстві, зокрема це можуть бути фінансові, людські, технологічні ресурси;
- планування фінансових витрат і визначення можливих ризиків. На цьому етапі формується бюджет проекту та проводиться оцінка ризиків різними способами (до прикладу, SWOT-аналіз ризиків, тобто зовнішні і внутрішні загрози)

4. Впровадження визначених інноваційних рішень:

- Реалізація нового продукту чи послуги (наприклад, проведення пробного запуску і подальший аналіз і внесення корективів).
- Проведення оптимізації виробничих процесів (автоматизація усіх бізнес-процесів, оптимізація логістичних поставок).

5. Контроль результатів і оцінка ефективності:

- Контроль виконання плану. Підприємство має постійно відстежувати показники успішності нововведень.
- Внесення коригувань, якщо вони потрібні. За підсумками аналізу проводиться коригування бізнес-моделі за потреби.

Проаналізуємо один із успішних прикладів впровадження інноваційного бізнес-планування в Україні, зокрема, **KNESS Energy** – це ліцензований постачальник електроенергії для промислових споживачів по всій Україні. Компанія працює з усіма операторами систем розподілу, а також керує комплексом накопичення електроенергії [4].

KNESS Energy є частиною Групи компаній KNESS, яка вже 15 років успішно працює в енергетичному секторі. За цей час KNESS зарекомендувала себе як надійний партнер для багатьох підприємств в Україні та за кордоном, а також реалізувала проекти відновлюваної енергетики загальною потужністю понад 1,3 ГВт [4].

Завдяки стратегічному підходу до планування та інвестуванню в інновації компанія змогла стати лідером на українському ринку «зеленої» енергетики. Група компаній KNESS завершила будівництво сонячної електростанції з системою накопичення енергії. Це дозволило підприємству стати енергетично незалежним і перейти на використання екологічно чистої електроенергії [4].

Іноді сонячні електростанції генерують більше енергії, ніж потрібно підприємству. Щоб ефективно використовувати цей надлишок, компанія встановлює системи накопичення. Вони дозволяють зберігати надлишкову енергію, коли виробництво перевищує споживання, і використовувати її в години пік, коли ціни на електроенергію з мережі зростають. Це не тільки допомагає зменшити витрати на електроенергію, але й знижує навантаження на зовнішні електромережі, сприяючи стабільності енергосистеми [4].

Інноваційне бізнес-планування має наступний вплив на конкурентоспроможність підприємства [2]:

1) **Збільшення лояльності клієнтів:** компанія може покращити якість послуг та продуктів за рахунок введення нових технологій, або ж коригування стратегічного плану.

2) **Розширення ринкової частки:** завдяки впровадженню інновацій в компанії, можна забезпечити вихід на нові сегменти ринку.

3) **Оптимізація операційних процесів:** інновації забезпечують підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат.

4) **Диференціація продукції та послуг:** створення унікальних пропозицій, що відповідають сучасним запитам ринку [2].

Отже, інноваційне бізнес-планування є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє компанії не лише адаптуватись до турбулентного середовища, а й формувати нові тенденції до збільшення використання інновацій у бізнесі. Саме тому, використання інновацій є важливим елементом при створенні ефективного бізнес-плану, який буде забезпечувати довгострокові перспективи розвитку та сталу конкурентну позицію на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гнип Д. В., Хринюк О. С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/64b020e4-e77d-42fa-99f1-407be8744bd1/content>
2. Славков М. П., Калантаєвська О. О., Губарь О. В. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
3. Бізнес-план інноваційного проекту. URL: <https://iii.ua/uk/biznes-plan-innovaciynogo-proektu>
4. Головна - KNESS Energy. KNESS Energy. URL: <https://trading.kness.energy/>
5. Етапи процесу бізнес-планування - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/22169/>

Гук Ольга Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, e-mail: olgaguk@ukr.net

Guk Olga Volodymyrivna, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, e-mail: olgaguk@ukr.net

Руденко Оксана Олександрівна, студентка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, e-mail: rudaoksi83@gmail.com

Rudenko Oksana Oleksandrivna, student of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, e-mail: rudaoksi83@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗРОШУВАНОВОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Анотація: У роботі досліджено інноваційні підходи розвитку зрошуваного землеробства в світі та окреслено заходи, спрямовані на оптимізацію вітчизняної гідромеліоративної галузі.

Ключові слова: інновації; водні ресурси; нанотехнології; датчики вологості; сталий розвиток.

Annotation: This paper explores innovative approaches to the development of irrigated agriculture worldwide and outlines measures aimed at optimizing the domestic sector.

Keywords: innovations; water resources; nanotechnology; moisture sensors; sustainable development.

Глобальне потепління поруч із скороченням стоку річок та необхідністю збільшення водовитрат на іригаційні потреби провокують посилення водного дефіциту, уникнення якого вбачається у впровадженні сталих практик на інноваційній основі. У 2024 р. до основних інноваційних тенденцій розвитку зрошення в світі належали [1]:

- мікрозрошення (краплинне та мікроспринклерне);
- альтернативні джерела енергії для потреб зрошення;
- дистанційний моніторинг та керування: датчики вологості для ґрунту та рослин та інші інтелектуальні контролери, енергоефективні насоси з автоматичним регулюванням швидкості та тиску, датчики тиску, витратоміри та акустичні пристрої для швидкого виявлення та усунення втрат води у трубопроводах та обладнанні;
- моделювання прогнозів погоди для конкретних місць та культур;
- поліпшення вологоутримуючих властивостей ґрунту через використання біорозкладної мульчі, поверхнево-активних полімерів тощо;
- насичення зрошувальної води поживними речовинами, стимуляторами росту та добривами.

Водночас, у світі відмічається певний прогрес у впровадженні сталих практик, скороченні вуглецевого сліду, застосуванні нанотехнологій та датчиків. Зокрема, згідно зі звітом StartUs Insights про стан, тенденції та інновації зрошення у світі у 2024 р., до п'ятірки лідерів іригаційних стартапів потрапили такі:

- Збереження води (стартап OAE – Raincatcher Technologies). Зазначена технологія передбачає використання абсорбуючого добрива, яке здатне перетворити воду в тверду форму. Розміщуючи добриво під корінням рослин, воно виконує роль резервуара, що утримує та поступово віддає воду відповідно до потреб рослин. Встановлено, що економія води може сягати 80%. Водночас зазначене добриво є нетоксичним, не завдає шкоди ґрунту та з часом проходить повний цикл біологічного розкладання. Також технологія передбачає використання датчиків вологості та використання штучного інтелекту для обчислення водного балансу.

- M8 Systems (американський стартап – Fluid Flow), розробники якого пропонують розумну платформу для управління ресурсоощадним зрошенням. Йдеться про використання універсального контролера FarmLink, за допомогою якого здійснюється дистанційне керування іригацією та фертигацією. Автоматизація процесів сприяє оптимізації витрат, мінімізує втрати води та підвищує ефективність гідромеліоративної галузі.

- Оптимізація водокористування при зрошенні (індійський стартап – CropRigate), де використовуються інформаційні технології для поливу сільськогосподарських культур, розрахунки якого здійснюються на основі даних прогнозу погоди та вологості ґрунту. Крім того система може збагачувати ґрунт добривами та за потреби регулювати рівень рН ґрунту.

- Система контролю зрошення (туніський стартап – IrWise). Контроль забезпечується технологією Internet of Things (IoT)¹ (для збору інформації), програмною платформою управління водними ресурсами (для аналізу та надання сільгоспвиробникам рекомендацій) та модулем керування електроклапаном поливу (для оптимізації водокористування).

- Зрошення нанокисневою водою (фінський стартап – EOD Europe). За технологією нанобульбашок (Nano-Bubble) зрошувальна вода збагачується киснем, що посилює імунітет рослин та дозволяє скоротити пестицидне навантаження [3].

Також, згідно з оцінками StartUs Insights, серед основних трендів в інноваціях та управлінні водними ресурсами на 2025 р. передбачено: цифрове управління водними ресурсами, переробка стічних вод, опріснення, вдосконалені методи фільтрації води, водозберігаючі технології, застосування інноваційних матеріалів, децентралізація та розвиток інфраструктури, а також заходи з попередження повеней. Саме діджиталізація управління водними ресурсами є найвпливовішою тенденцією майбутнього. Реалізація зазначених рішень сприятиме зниженню ризику стихійних лих, адаптації до змін клімату та раціональному використанню природних ресурсів.

Крім того, цікавим є досвід агровиробництва в Японії, де активно використовуються технології нанобульбашок, впровадження яких дозволяє підвищити врожайність (як приклад, для огірків – на 30%) за скорочення водовитрат. Також місцеві фермери використовують полімерну плівку для вирощування овочевих культур. Японська компанія Mebiol, вдосконаливши досвід використання мембранних та гідрогелевих технологій в медицині, розробила інноваційну сільськогосподарську технологію ІМЕС, яка передбачає заміщення земельних та водних ресурсів² плівкоподібним гідрогелем, що також унеможливорює інфікування вірусами та бактеріями рослин. Також особливістю такого вирощування для томатів є солодкуватий присмак, що утворюється внаслідок подолання рослиною водного стресу. Протягом 2010-2020 рр. площа під гідроплівкою ІМЕС в Японії зросла у понад 14 раз [4]. Цей метод дозволяє не лише нівелювати/мінімізувати залежність від природних ресурсів, але й дозволяє отримати врожаї попри пори року та місце розташування.

Отже, враховуючи поступове загострення водної кризи, що посилюється зростанням населення планети та кліматичними змінами, наразі водна політика має бути спрямована на ресурсоощадне водоспоживання в усіх секторах економіки. Сьогодні на зміну класичному зрошуваному землеробству з його характерними ознаками – значними водо- та енерговитратами, застарілими об'єктами зрошувальної інфраструктури – повинна прийти його інноваційна версія, в якій домінують ресурсоефективні технології та екологічно безпечні підходи до агровиробництва. Тож світова практика сучасних розробок, спрямованих на оптимізацію гідромеліоративних заходів, є цінною та може слугувати для України як приклад, який вона зможе використати на свою користь у (по)воєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. [StartUs Insights](https://www.startus-insights.com/innovators-guide/irrigation-industry-trends/) (2024). Explore the Top 10 Irrigation Industry Trends in 2024. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/irrigation-industry-trends/>
2. Ефективна робота агротехніки за допомогою IoT-рішень (2021). Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-iot-tehnologiya-ta-yak-vona-vplyvaye-na-rizni-galuzi>
3. [StartUs Insights](https://www.startus-insights.com/innovators-guide/irrigation-industry-report/) (2024). Irrigation Industry Report 2024: Market Data & Innovation Insights <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/irrigation-industry-report/>
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України (2024). Вебінар «Покращення ґрунтів, меліорація, включаючи технології іригації». URL: <https://minagro.gov.ua/events/vebinar-pokrashchennia-gruntiv-melioratsiia-vkliuchaiuchy-tekhnohii-iryhatsii>

Дідковська Людмила Іванівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Київ, e-mail: luda_d2005@ukr.net

Didkovska Liudmyla I. – PhD in Economic Sciences, Senior Researcher, Senior Researcher of Department of the forms and methods of management in the agro-food complex, Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, e-mail: luda_d2005@ukr.net

¹ IoT збирає дані, отримані з інтелектуальних пристроїв, обладнаних датчиками та сенсорами, і передає їх до хмарного сховища для подальшої обробки. IoT-рішення допомагають оптимізувати та спростити складні процеси сільськогосподарської діяльності. Це дозволяє підвищити ефективність роботи, мінімізувати ризики й забезпечити раціональне використання ресурсів. Зокрема IoT-рішення дають можливість впровадити технології точного землеробства, що уможливило скорочення витрат добрив, насіння та води, покращення якості збирання урожаю, збільшення урожайності сільгоспкультур на 30% [2].

² При вирощуванні томатів за технологією ІМЕС, кількість води становить 10% від кількості, необхідної за традиційного обробітку ґрунту.

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

¹Вінницький національний технічний університет

Анотація: У статті досліджено управління інноваційними процесами підприємства в сучасних умовах конкурентного середовища та запропоновано комплексний підхід до управління цими процесами.

Ключові слова: інноваційний процес; стратегія; інноваційна діяльність; управління; інновація

COMPREHENSIVE APPROACH TO MANAGING INNOVATION PROCESSES IN AN ENTERPRISE

Abstract: In the article researched the management of innovative processes in an enterprise in modern conditions of a competitive environment and proposed a comprehensive approach to managing these processes.

Keywords: innovative process; strategy; innovation activity; management; innovation

В сучасних умовах господарювання інновації відіграють вирішальну роль в конкурентній боротьбі та успіху підприємства на ринку. Вони охоплюють всі бізнес-процеси та є вирішальним фактором впливу на його фінансові результати. За допомогою інноваційних технологій підприємство виробляє високоякісну продукцію та надає висококваліфіковані послуги, забезпечуючи максимальне задоволення споживчих потреб. Відповідно, для досягнення своїх стратегічних цілей кожне підприємство має ефективно управляти інноваційними процесами, що розгортаються в динамічному внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це створює певні виклики для підприємства та вимагає застосування адаптованих управлінських підходів до нових тенденцій. В цих реаліях розвиток підприємства неможливий без налагоджених процесів інноваційної діяльності згідно зі стратегією підприємства з врахуванням повного комплексу результатотворюючих факторів.

Питання управління інноваційною діяльністю підприємства вивчається вітчизняними та іноземними науковцями, а саме: І.Ю. Єпіфанова [1], Л.В. Вербівська [2], К.М. Блішук [3] та інші. Так, І.Ю. Єпіфановою фундаментально досліджується питання формування інноваційної стратегії, яка визначається нею як «певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії в умовах обмеженості ресурсів та впливу зовнішнього середовища» [1]. На думку Л.В. Вербівської інноваційні технології є потужним інструментом для досягнення стійких конкурентних переваг підприємства, впровадження яких вимагає значних інвестицій та пов'язане з певними ризиками, які потрібно ретельно оцінювати та намагатися максимально мінімізувати за допомогою стратегії економічної безпеки [2]. В роботі Л.М. Могильної аналізуються різноманітні сучасні стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій та тенденцій екологічності, відмічається обов'язковість включення в стратегію створення інноваційної культури в організації, яка б сприяла творчому мисленню та експериментуванню [4].

Управління інноваційною діяльністю підприємства є складним динамічним процесом, який потребує врахування багатьох факторів та різноманітних інтересів зацікавлених сторін. Це все диктує необхідність застосування комплексного підходу до управління інноваційними процесами з метою досягнення ринкового успіху, сталого економічного розвитку та високих фінансових результатів підприємства.

З точки зору управління важливим є повне розуміння всіх етапів інноваційного процесу та складових елементів комплексного підходу, які впливають на цей процес та мають бути постійно в центрі уваги вищого керівництва підприємства. К.М. Блішук виділяє наступні етапи інноваційного управління, кожен з яких має свої особливості: 1) генерація ідей; 2) оцінка та вибір ідей; 3) розробка та реалізація проєкту; 4) комерціалізація та впровадження; 5) оцінка результатів та вдосконалення [3]. Л.В. Вербівська зазначає як складові управління інноваційними процесами ідентифікацію, розробку, впровадження нових технологій та методів, які підвищують продуктивність та ефективність цих

процесів [2]. Стратегічними для підприємства є процеси, які пов'язані з пошуком зовнішніх партнерів та інвесторів, залучення яких відкриє доступ до нових знань і технологій, дозволить розділити ризики й витрати на інноваційні проекти [4].

Комплексний підхід має враховувати наступні елементи для забезпечення максимальної ефективності управління інноваційними процесами підприємства:

1. Місія – головна мета та суть існування підприємства, яка визначає всі напрямки його діяльності і на основі якої формуються стратегічні рішення. Через неї підприємство доносить до своїх споживачів та суспільства свою цінність, реалізуючи свою маркетингову стратегію з просування на ринку інноваційних продуктів та інновацій.

2. Інноваційна стратегія – це частина загальної стратегії підприємства, яка, враховуючи поточні ринкові можливості, створює в середині підприємства середовище та умови для генерації, розробки, масштабування інновацій та виробництва інноваційної продукції, які в подальшому використовуються самим підприємством та комерціалізуються на ринку для отримання від цього максимального економічного ефекту відповідно до мети діяльності. Це комплексна програма дій, яка об'єднує навколо спільної мети всіх співробітників підприємства, мобілізує необхідні для її реалізації ресурси та визначає шлях досягнення цієї спільної мети.

3. Інноваційна культура як частина загальної корпоративної культури підприємства має надихати всіх співробітників підприємства до пошуку ринкових можливостей розвитку, заохочувати до накопичення нових знань та поширення їх в колективі для спільної роботи над інноваціями, мотивувати до внутрішнього підприємництва та залученість кожного працівника до досягнення стратегічних цілей підприємства. В цьому питанні важлива участь керівництва підприємства у формуванні цілей та задач для працівників в процесі інноваційної діяльності, так як складні цілі, які «пов'язані з емоційністю залучених команд, експоненціально підвищують їхню відданість, цінний внесок, мотивацію та ймовірність успіху. Протилежне досягається шляхом визначення суто чисельних цілей як мети» [5]. Деякі науковці також відмічають важливість навчання та розвитку персоналу в контексті інноваційного управління [6].

4. Інноваційний маркетинг – це комплекс ринкових ініціатив та активностей підприємства, метою яких є забезпечення комерційного успіху інноваційної продукції та інновацій на ринку. В центрі цього процесу є інновації, які визначаються як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [7]. Деякі дослідники зазначають, що інновації є інструментом побудови конкурентних стратегій і в отриманні конкурентних переваг на ринку, виділяючи при цьому важливість продуктових інновацій і особливе місце маркетингу в цьому процесі [8]. Саме на ринку комерціалізуються результати наукових досліджень і розробок, визначається справжня ціна інновацій та інноваційної продукції, від реалізації яких формується дохід підприємства, який є важливим джерелом фінансування майбутніх інноваційних проектів.

5. Модель управління інноваціями відображає підхід підприємства до залучення зовнішніх ресурсів, знань та технологій у свої внутрішні інноваційні процеси. Виділяють наступні моделі управління: 1) відкритих інновацій; 2) закритих інновацій; 3) гібридна модель [3]. В січневому дослідженні 2025 року, проведеному інноваційною платформою Mind the Bridge (США), яка об'єднує кращі світові інноваційні компанії, відмічається популярність гібридних та відкритих моделей серед світових лідерів. Там зазначається, що ера закритих інновацій відходить у минуле і сьогодні співпраця, адаптація та використання зовнішніх ідей є основою для довгострокового успіху [9].

6. Механізми забезпечення ресурсами (фінансовими, матеріальними, трудовими) інноваційної діяльності, які будуть найбільш ефективними та відповідатимуть стратегії підприємства.

7. Виробництво, технології та інноваційна інфраструктура – це здатність підприємства втілювати в життя нові проекти власними силами. В цьому контексті підприємству важливо розділяти основну та інноваційну діяльність, так як у випадку недостатності власних можливостей для реалізації інноваційних проектів мати стратегію залучення партнерів, інвесторів, кооперування виробництв, спільної науково-технічної діяльності.

8. Система показників, яку підприємство використовує в процесі своєї інноваційної діяльності, є ключовим для управління, так як дозволяє приймати правильні та своєчасні рішення. Згідно досліджень Mind the Bridge інноваційні лідери постійно оцінюють вплив відкритих інновацій за

допомогою ключових показників ефективності в розрізі кількох напрямків: фінансовий; технології; сталий розвиток; стратегія; диверсифікація (активна мережа відкритих інновацій); корпоративна культура; брендинг. При цьому відмічається пріоритет у використанні фінансових показників (95% серед опитаних), у той час як недооцінюються та вимірюються нерегулярно показники стратегій та сталого розвитку (22% серед опитаних), що значно зменшує ефективність прийняття управлінських рішень по цим напрямкам [9]. Підприємство обов'язково також має постійно вимірювати вплив інноваційних стратегій, корпоративної культури та інших факторів на свої фінансові результати за допомогою індивідуально розроблених метрик.

Всі ці елементи є результатомоформуючими та важливими для довгострокового успішного розвитку підприємства. Вони присутні на кожному етапі інноваційного процесу.

Запропонований підхід є першим кроком у побудові комплексної системи управління інноваційними процесами підприємства, який би мав практичне значення та спростив би процес інноваційного розвитку. В подальшому заплановані дослідження організаційної поведінки та її вплив на інноваційну діяльність, так як тільки люди реалізують будь-які стратегії та формують результати. Перспективним є дослідження та розробка метрик для оцінки впливу інноваційних стратегій на фінансові результати підприємства, розробка критеріїв для формування портфеля інноваційних проєктів та розподілу інвестицій між цими проєктами.

Таким чином, інноваційна діяльність, як головна умова розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах, потребує подальших досліджень та нових управлінських підходів. Пропоную підприємствам застосовувати комплексний підхід до управління інноваційними процесами для збільшення свого інноваційного потенціалу. Це також допоможе підприємствам мінімізувати ризики та бути більш конкурентоздатними на ринку. На мою думку найбільший ризик для підприємства сьогодні – взагалі не здійснювати інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах // Підприємництво та інновації. 2020. № 13. С. 33-39. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6> (дата звернення: 27.02.2025).
2. Вербівська Л.В. Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки / Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-7> (дата звернення: 27.02.2025).
3. Бліщук К.М., Стефанишин Б.В. Управління інноваційним розвитком організації / Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64> (дата звернення: 27.02.2025).
4. Могильна Л.М., Воробйов І.О. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах / Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140> (дата звернення: 27.02.2025).
5. Куліш Д.В. Формування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 4(106). С. 17-25. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-17-25) (дата звернення: 27.02.2025).
6. Рачинська Г.В., Дмитровська В.С., Галуцак І.С. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом / Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144> (дата звернення: 27.02.2025).
7. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV / Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст.266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 27.02.2025).
8. Гринкевич С.С., Беньо Ю.-І.Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства / Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05> (дата звернення: 27.02.2025).
9. Alberto Onetti. Mind the Bridge, Open Innovation Outlook 2025 – Trends for 2025 in Corporate-Startup Engagement / Main Publications, Open Innovation, Research. / January 15th, 2025. URL: <https://mindthebridge.com/open-innovation-outlook-2025-trends-for-2025-in-corporate-startup-engagement/> (дата звернення: 27.02.2025).

Заболотний Роман Олександрович, аспірант, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: romanzab.ua@gmail.com

Науковий керівник: **Віталій Володимирович Зянько** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Zabolotnyy Roman O. – PhD Student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: romanzab.ua@gmail.com

Supervisor: **Zianko Vitalii** – doctor of economics, Professor, Head of the Department of Finance and innovative management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

¹Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

²Хмельницький національний університет

Анотація: Виділено специфічні завдання сервісних підприємств у роботі зі споживачами і умови досягнення економічної результативності їх функціонування та розвитку. Окреслено завдання стратегічного маркетингу в забезпеченні економічної результативності сервісних підприємств.

Ключові слова: пропозиція унікальної цінності, інновація, економічна результативність, сервісні продукти, інформаційний сервіс

TASKS OF STRATEGIC MARKETING IN INNOVATION PROCESSES OF SERVICE ENTERPRISES

Abstract: The specific tasks of service enterprises in working with consumers and the conditions for achieving economic efficiency of their functioning and development are highlighted. The tasks of strategic marketing in ensuring the economic efficiency of service enterprises are outlined.

Keywords: unique value proposition, innovation, service products, information service, economic efficiency

Реалізація завдань повоєнного відновлення України має відбуватися на засадах концепції сталого розвитку – коли вирішення завдань економічного зростання стає невіддільним від завдань соціального та екологічного прогресу. І все більший внесок у досягнення такої невіддільності роблять підприємства сфери сервісу. Їх діяльність дає змогу задовольняти різні суспільні запити – як індивідуального призначення, так і специфічних сервісних послуг суб'єктам господарювання з урахуванням особливих потреб їх основної діяльності (наприклад, інформаційних чи ремонтно-відновних) [1;2]. Перші переважно працюють на локальних ринках, але значна кількість сервісних підприємств виходить і на ринок міжнародний (наприклад, українська компанія, яка об'єднує групу підприємств, що працюють нині під брендом «Nova»). Незважаючи на специфічні відмінності роботи на локальних та глобальних ринках, усі сервісні підприємства прагнуть до збереження і розширення кола своїх клієнтів – адже саме завдяки цьому можна не тільки зберегти свою присутність на ринку, а й бути економічно результативним. Загальна ідея економічної результативності суб'єкта господарювання полягає в тому, щоб досягти балансу між збільшенням прибутку та оптимізацією витрат, забезпечуючи фінансову стійкість в процесах масштабування і реалізації проєктів розвитку (інновацій). Іншими словами, функціонувати в зоні економічної безпеки і прибуткового господарювання, підтримуючи маржу прибутку на прийнятному для розвитку бізнесу рівні, при цьому досягаючи максимізації цінності для ключових груп зацікавлених сторін.

В умовах динамічних ринкових змін підтримання економічної результативності бізнесу потребує від менеджменту сервісних підприємств проактивності у роботі з ринком – адже стрімкий розвиток інформаційних технологій і насичення ними переважної більшості сфер і форм економічної діяльності прискорив руйнування старих бізнес-систем і викликав необхідність трансформації чи переформатування багатьох бізнес-процесів. Такі трансформації ґрунтуються на інноваціях і їх упровадження потребує відповідної організаційної підготовки [3]. Активну участь у таких трансформаціях мають брати і сервісні підприємства, розробляючи інноваційні сервісні продукти, які додають нових конкурентних переваг бізнес-системам інших учасників ринку.

Інновації (в процесах чи продуктовому наборі підприємства-виробника) є невід'ємною частиною сучасного способу господарювання – адже саме вони уможливають досягнення підприємством переваг у задоволенні запитів своїх цільових груп споживачів. Інновації у сфері сервісу спрямовані на

підвищення якості і доступності послуг, оптимізацію операційних витрат або ж створення унікального досвіду для клієнтів – усе це може підвищувати споживчу цінність послуг, наближати їх зміст до тих, що відповідають персоналізованим запитам конкретного клієнта.

Для збереження своєї здатності бути економічно результативними сервісним підприємствам необхідно чітко розуміти розвиток споживчих потреб у своїй зоні стратегічного господарювання – для того, щоб формувати нові ціннісні пропозиції. Ключову роль у реалізації цього завдання відіграє стратегічний маркетинг, цілі і завдання якого спрямовані на створення чи підтримання в довгостроковому періоді споживчої цінності продукції для цільових груп споживачів. Для цього застосовуються відповідні маркетингові технології та інструменти – починаючи від аналізу ринкової кон'юнктури і запитів споживачів, розробки концепції продукту для певної ринкової ніші і завершуючи її просуванням на ринку. Та для сервісних підприємств стратегічний маркетинг має свою специфіку – забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства шляхом пропозиції унікальної цінності для клієнтів. З урахуванням персоналізованого підходу до формування споживчих цінностей, завдання стратегічного маркетингу сервісного підприємства включають (табл.1):

Таблиця 1 – Основні завдання стратегічного маркетингу сервісного підприємства

Цілі	Завдання, що вирішуються в руслі поставлених цілей
Аналіз ринку та конкурентного середовища	– дослідження потреб та очікувань споживачів; – оцінка ринкових трендів та перспектив розвитку; – аналіз конкурентів та їх стратегій.
Розробка маркетингової стратегії	– визначення стратегічного позиціонування (наприклад, диференціація за якістю, швидкістю обслуговування, технологічними перевагами); – формування унікальної торговельної пропозиції; – планування продуктового портфеля, розширення спектру послуг
Оптимізація цінової політики	– визначення оптимальних цінових стратегій (преміальне ціноутворення, економічний сегмент, гнучке ціноутворення); – використання методів динамічного ціноутворення, знижок, акцій
Розробка каналів збуту та дистрибуції	– оптимізація фізичних та цифрових точок взаємодії з клієнтами; – використання омніканальних стратегій (онлайн-платформи, мобільні додатки, партнерські програми)
Формування ефективної комунікаційної стратегії	– використання цифрового маркетингу (SEO, контент-маркетинг, таргетингова реклама); – побудова бренду та підвищення його впізнаваності; – управління репутацією та робота з відгуками клієнтів
Підвищення рівня клієнтоорієнтованості	– впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами; – використання персоналізованого підходу до обслуговування; – аналіз та покращення клієнтського досвіду (Customer Experience)
Інноваційний розвиток сервісу	– впровадження сучасних технологій (штучний інтелект, чат-боти, Big Data-аналітика); – автоматизація бізнес-процесів; – розвиток екологічно чистих та соціально відповідальних послуг.

Джерело: узагальнено на основі [1; 4; 5]

Інноваційна активність сервісних підприємств може розвиватись як у бік вдосконалення структури чи ритміки власних бізнес-процесів, так і в бік створення інноваційних сервісних пропозицій для певних сегментів ринку (традиційних чи нових). Особливого поширення останнім часом набули інновації у сфері роботи з інформацією, що зумовило зростання попиту на послуги інформаційного сервісу. І хоча вони стосуються різних аспектів роботи операційних систем суб'єктів господарювання (технологічних, організаційних, процесних), їх об'єднує те, що вони збільшують продуктивність основної діяльності за рахунок інформаційних продуктів, підтримуючи при цьому високий рівень економічної безпеки підприємства-користувача [4].

Зокрема, технологічні інновації сфери сервісу можуть стосуватися:

– використання штучного інтелекту (AI) для автоматизації обслуговування (чат-боти, голосові асистенти);

– впровадження доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) у сфері обслуговування (наприклад, віртуальні екскурсійні тури по художніх, природничих музеях чи пізнавально-значущих

архітектурних пам'яток або природних екосистемах; підвищує ефективність навчальних процесів, дає змогу вдосконалювати проєктування просторових рішень, наприклад, у дизайні);

– інтернет-речей (IoT) для покращення обслуговування (розумні системи бронювання, автоматичне налаштування послуг сповіщення тощо). Наприклад, використання сенсорів та взаємопов'язаних пристроїв дає змогу відстежувати в реальному часі місцезнаходження товарів, що підвищує ефективність та безпеку логістичних процесів;

Процесні інновації у сфері сервісу ще більше потребують інформаційних технологій, які застосовуються для:

– автоматизації управління обслуговуванням клієнтів (ERP, CRM);
– оптимізації логістичних процесів через аналіз даних та алгоритми прогнозування;
– впровадження роботизованих систем у сферу обслуговування (наприклад, роботи-офіціанти, безконтактні каси та ін.).

Важливу роль для масштабування бізнесу, переведення його з локального формату у регіональний або навіть глобальний відіграють організаційні інновації, зокрема:

– розвиток концепції «експоненціальних організацій» (ExO), де компанії масштабуються через використання цифрових технологій;

– запровадження нових форм працевлаштування (віддалена робота, гіг-економіка);

– упровадження клієнтоорієнтованих бізнес-моделей (підписки, freemium-моделі).

Використання сучасних інформаційних продуктів стає все більшою необхідністю для усіх суб'єктів економічної діяльності, оскільки вони дають змогу значно збільшити продуктивність різних елементів бізнес-процесів, звільнити їх від помилок, зумовлених людською діяльністю. Спеціалізація на створенні таких інформаційних продуктів і їх обслуговуванні є перспективною сферою інформаційного сервісу, вона швидко розвивається і стає все більш персоналізованою з урахуванням можливостей штучного інтелекту. І провідна роль у визначенні таких потреб та з урахуванням можливостей конкретного сервісного підприємства належить стратегічному маркетингу. Використання підходів стратегічного маркетингу у роботі сервісних підприємств є важливим елементом роботи з ринком, який дає змогу зміцнювати ринкові позиції підприємства у довгостроковій перспективі. Формування практичного інструментарію для реалізації завдань цієї сфери стане наступним етапом досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Йохна В., Михальчук І., & Шатровський С. (2023). Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позиції теорії цінності. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-118>.

2. Гризовська Л.О. & Стадник В.В. (2020). Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 54. Ч. 1. С.97-113. <https://doi.org/10.32843/bses.54-15>

3. Stadnyk V., Zamazii O., Khrushch N., Yokhna V., Holovchuk O., Gadzhuk M. (2023). Justification of the organizational readiness of industrial enterprises for technological changes using fuzzy logic. *IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek)* (pp. 1-7). Kharkiv, Ukraine. doi: <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312940>.

4. Чайковська, І., Закрижевська, І., & Карпенко, В. (2025). Інструментальне забезпечення маркетингової складової економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 101-107. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-14>

5. Стадник В.В., Хрущ Н.А. & Йохна В.М. (2023) Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем. Кам'янець-Подільський: ФОП «Друкарня «Рута». 298 с.

Замазій Оксана Василівна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, Хмельницький, e-mail: oks.zam@gmail.com

Йохна Віталій Миколайович, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу, Хмельницький національний університет, Хмельницький

Oksana Zamazii V., Doctor of Economic, Professor, Vice-Rector for scientific work, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi, e-mail: oks.zam@gmail.com

Yokhna Vitalii M. – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Marketing, Khmelnytskyi National University, Khmelnytsky

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЖЕРЕЛ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Національний університет «Одеська політехніка»

Анотація: У статті розглядається науково-технологічний розвиток України у контексті історичних, економічних, політичних та глобальних факторів. Аналізується вплив радянської спадщини, державної підтримки, інвестицій та ролі технопарків і стартапів. Особливу увагу приділяється академічним установам, міжнародній співпраці та викликам цифрової трансформації. Комплексний підхід дозволяє оцінити поточний стан і визначити перспективи розвитку високих технологій в Україні.

Ключові слова: Високотехнологічний розвиток; науково-технічна спадщина; інновації, технопарки; стартапи, цифрова трансформація, інвестиції, наукові дослідження; міжнародна співпраця; конкурентоспроможність державна підтримка; венчурний капітал; академічні установи; інтелектуальна власність; глобальні тенденції.

Abstract: The article examines the scientific and technological development of Ukraine in the context of historical, economic, political and global factors. The impact of the Soviet legacy, state support, investments and the role of technology parks and startups is analyzed. Special attention is paid to academic institutions, international cooperation and the challenges of digital transformation. A comprehensive approach allows us to assess the current state and determine the prospects for the development of high technologies in Ukraine.

Keywords: High-tech development; scientific and technological heritage; innovations; technology parks; startups; digital transformation; investments; scientific research; international cooperation; competitiveness; state support; venture capital; academic institutions; intellectual property; global trends

Високі технології стають основою економічного прогресу, національної безпеки та конкурентоспроможності на міжнародній арені. Важливою складовою дослідження є комплексний підхід, який включає історичний, економічний, політичний, науковий та глобальний контексти розвитку технологій в Україні. Ці аспекти дозволяють розуміти, як відбувається формування інноваційного потенціалу країни, а також визначити основні виклики та можливості для його подальшого розвитку.

Історичний контекст є ключовим елементом при дослідженні високотехнологічного розвитку України. Науково-технічна спадщина радянського періоду має велике значення для розуміння сучасних процесів в українському технологічному секторі. У радянські часи Україна була важливим науково-технічним центром, де розроблялися передові технології в авіації, космонавтиці, електроніці та інших галузях. Після здобуття незалежності цей потенціал був частково втрачений, однак окремі сектори, такі як авіабудування та космічна галузь, продовжували розвиватися на основі раніше накопиченого досвіду. Вивчення історичних витоків допомагає зрозуміти, як формувалися наукові школи, дослідницькі інститути та технопарки, що діють і сьогодні.

Одним із ключових аспектів, що впливають на високотехнологічний розвиток, є економічні умови, в яких функціонує держава. Методологія дослідження передбачає аналіз інвестиційної привабливості технологічних секторів України, розвиток стартап-екосистеми, наявності міжнародних грантів і програм підтримки інновацій. Дослідник має також звернути увагу на такі показники, як рівень фінансування наукових досліджень, частку ВВП, яку Україна інвестує в науку та технології, а також ступінь розвитку ринку венчурного капіталу. Важливим є і вивчення ролі приватного сектора в стимулюванні технологічного прогресу.

Дослідження високотехнологічного розвитку неможливе без врахування політичного контексту та державної підтримки. Україна за останні десятиліття проходить етапи трансформації, впроваджуючи реформи, спрямовані на стимулювання технологічного сектору. Зокрема, важливим є аналіз державних ініціатив, програм підтримки інноваційних підприємств, а також впливу національної стратегії розвитку цифрової економіки. Окрім того, необхідно враховувати міжнародну

співпрацю України в сфері високих технологій, зокрема партнерство з Європейським Союзом, США та іншими державами в рамках науково-дослідницьких програм

Сучасна технологічна інфраструктура України є ключовим елементом у дослідженні джерел високотехнологічного розвитку. До цієї інфраструктури належать технопарки, наукові центри, інноваційні кластери, які є платформами для співпраці між науковцями, бізнесом та урядом. Дослідник повинен детально вивчити роль цих структур у створенні інноваційного середовища, зокрема, як вони сприяють розробці нових продуктів та технологій. Успішний приклад — створення ІТ-кластерів у містах, таких як Київ, Харків, Львів, де розвиваються інформаційні технології та стартап-культура.

Одним із найважливіших чинників, що впливають на високотехнологічний розвиток, є науково-дослідницький потенціал країни. Аналіз цього питання включає вивчення ролі академічних установ, науково-дослідних інститутів та університетів у розробці новітніх технологій. Важливо також звернути увагу на підготовку фахівців у сфері високих технологій, стан освітніх програм з технічних дисциплін, міжнародні наукові обміни та співпрацю з провідними університетами світу. Якість освіти у сфері технологій безпосередньо впливає на конкурентоспроможність країни у глобальному науково-технологічному просторі.

У контексті глобалізації високі технології розвиваються стрімкими темпами, і Україна є частиною цього процесу. Методологія дослідження високотехнологічного розвитку повинна враховувати сучасні світові тенденції, такі як цифрова трансформація, розвиток штучного інтелекту, інтернету речей, кібербезпека, біотехнології, екологічні інновації та інші галузі. Також важливо дослідити виклики, які постають перед Україною на шляху до впровадження цих технологій, зокрема, брак інвестицій, відтік інтелектуальних кадрів за кордон, та проблему захисту інтелектуальної власності

Методологія дослідження джерел високотехнологічного розвитку в Україні вимагає комплексного підходу, що включає аналіз історичного, економічного, політичного та науково-технологічного контексту. Ретельне вивчення цих аспектів дозволяє не лише краще зрозуміти поточний стан високих технологій в Україні, але й передбачити шляхи їх подальшого розвитку. На основі цього аналізу можна формулювати рекомендації щодо покращення національної стратегії розвитку високих технологій, з метою забезпечення стійкого економічного зростання та зміцнення позицій України на світовій арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановою КМ України від 03.03.2021 р. №179. Урядовий кур'єр, 2021. №45. С. 8-36.

2. Заплавська М. Концепція і модель економічного розвитку для України [Електронний ресурс: zn.ua (10.02.2001 р.)].

3. Меркулов М.М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями: монографія. Одеса: Фенікс, 2008. 344 с.

Захарченко Віталій Іванович, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, e-mail: v.i.zaharchenko@mzeid.in

Буряченко Маргарита Віталіївна, бакалаврант, студентка кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, e-mail: 9560316@stud.op.edu.ua

Zakharchenko Vitaliy I. – doctor of economics, Professor, Professor of the Department of International Management and Innovations, Odesa National Polytechnic University, Odesa, e-mail: v.i.zaharchenko@mzeid.in

Buryachenko Margaryta V. – bachelor, student, student of the Department of International Management and Innovations, Odesa National Polytechnic University, Odesa, e-mail: 9560316@stud.op.edu.ua

МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. В рамках дослідження розкриваються особливості управління операційним процесом виробничого підприємства за допомогою моделі життєвого циклу. Еволюція виробничого процесу капіталоемна і вимагає більше інструментів, щоб своєчасно та коректно вжити необхідні дії. В роботі представлено додатковий інструмент з переліком індикаторів переходу між етапами, що дає можливість чітко і своєчасно ідентифікувати необхідність чи доцільність найбільш капіталоемних змін. Дослідження спрямоване на пошук інструментів підвищення темпу розвитку виробничих бізнесів та зменшення кризових ситуацій.

Ключові слова: операційний процес; виробничий процес; модель життєвого циклу; ефективність; індикатори переходу; інтеграція моделей; управління підприємством.

Operational process life cycle model as a tool for improving the management efficiency of a manufacturing enterprise

Abstract. The study reveals the peculiarities of managing the operational process of a manufacturing enterprise using the life cycle model. The evolution of the production process is capital-intensive and requires more tools to take the necessary actions in a timely and correct manner. The paper presents an additional tool with a list of indicators of transition between stages, which makes it possible to clearly and timely identify the need or feasibility of the most capital-intensive changes. The study is aimed at finding tools to increase the pace of development of manufacturing businesses and reduce crisis situations.

Keywords: operational process; production process; life cycle model; efficiency; transition indicators; model integration; enterprise management.

Операційний процес виробничого підприємства являє собою складну систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію [1, 2]. В основі операційного процесу лежить ланцюжок створення цінності, який включає всі етапи від закупівлі сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Розуміння специфіки операційного процесу є критично важливим для ефективного управління підприємством на різних етапах його життєвого циклу.

Важливо відзначити, що операційний процес не є статичним – він еволюціонує разом з підприємством, проходячи власні стадії розвитку. На етапі зародження підприємства операційний процес характеризується високою гнучкістю та експериментальним характером, коли відбувається пошук оптимальних технологічних та організаційних рішень. З переходом до стадії зростання акцент зміщується на стандартизацію та масштабування успішних операційних практик. На етапі зрілості основна увага приділяється оптимізації та підвищенню ефективності вже налагоджених процесів [3, 4].

Інтеграція життєвого циклу підприємства з еволюцією його операційного процесу створює синергетичний ефект, дозволяючи більш ефективно управляти розвитком організації. Така інтеграція забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з операційними можливостями на кожному етапі розвитку, що особливо важливо для виробничих підприємств з їх складною технологічною базою та високою капіталомісткістю [5].

На основі проведеного аналізу було розроблено модель інтеграції життєвого циклу операційного процесу для виробничих підприємств (рисунки 1).

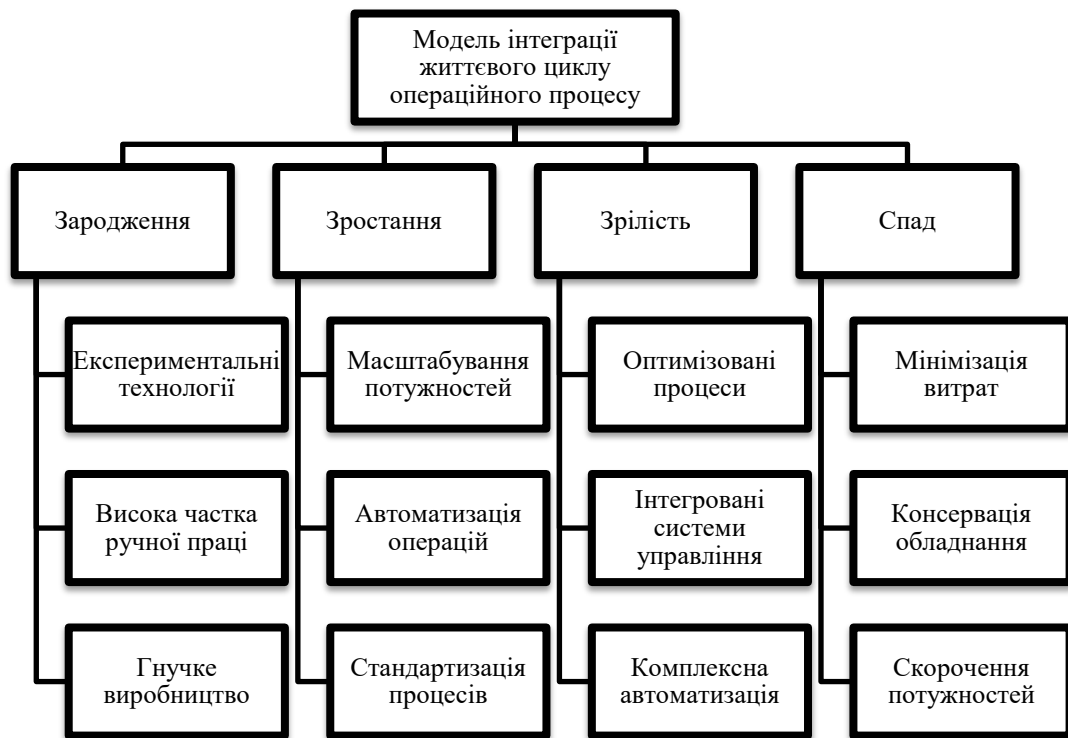


Рисунок 1. Модель інтеграції життєвого циклу операційного процесу

Джерело: систематизовано автором за [3, 5]

За даними досліджень [3, 5], успішна інтеграція життєвих циклів операційного процесу та продукту дозволяє досягти значних конкурентних переваг. Проведений аналіз показав, що підприємства, які забезпечують таку інтеграцію, демонструють на 25-30% вищу операційну ефективність та на 15-20% нижчі виробничі витрати.

Своєчасна ідентифікація переходу підприємства між етапами життєвого циклу є критично важливою для прийняття ефективних управлінських рішень. На основі аналізу діяльності успішних виробничих підприємств [4, 6] виявлено ключові індикатори, які сигналізують про такі переходи (таблиця 5).

Таблиця 1. Індикатори переходу між етапами життєвого циклу

Перехід між етапами	Операційні індикатори	Ринкові індикатори	Фінансові індикатори
Зародження → Зростання	- Завантаження потужностей >70% - Стабілізація якості - Налагоджені процеси	- Сформована клієнтська база - Стійкий попит - Позитивні відгуки	- Точка безбитковості - Позитивний грошовий потік - ROI >15%
Зростання → Зрілість	- Оптимізовані процеси - Висока продуктивність - Системне управління	- Стабільна частка ринку - Сильний бренд - Лояльні клієнти	- Стабільна маржа - Висока ліквідність - ROE >20%
Зрілість → Спад	- Зниження ефективності - Зростання простоїв - Технологічне відставання	- Втрата частки ринку - Зниження попиту - Посилення конкуренції	- Падіння прибутковості - Проблеми з ліквідністю - ROE <10%

Джерело: розроблено автором на основі [4, 6, 7]

Особливістю виробничих підприємств є те, що перехід між етапами життєвого циклу найбільш чітко простежується через операційні індикатори, які безпосередньо пов'язані з ефективністю виробничого процесу. Зміни в операційних показниках зазвичай передують змінам у ринкових та фінансових індикаторах, що дозволяє завчасно ідентифікувати початок переходу до наступного етапу.

Важливо відзначити, що для успішного управління переходами між етапами життєвого циклу необхідно відслідковувати всі групи індикаторів у комплексі. Це дозволяє не лише точніше визначити момент переходу, але й краще підготуватися до викликів наступного етапу розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2004. 21 с.
2. Hayes R.H., Wheelwright S.C. Link Manufacturing Process and Product Life Cycles. Harvard Business Review, 2019. №1. P. 133-140.
3. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 276 с.
4. Ареф'єва О.В., Прохорова В.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2020. 301 с.
5. Гудзь О.Є., Денисенко М.П. Менеджмент і маркетинг: теорія, методологія та практика. К.: ПК ДСЗУ, 2019. 384 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2021. 580 с.
7. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2019. 396 p.

Каспирович Антон Валерійович

Вінниця, Вінницький національний технічний університет

Kaspirovych Anton Valeriyovych

Vinnytsia, Vinnytsia National Technical University

a.kaspirovych@gmail.com

КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКІВ ВІДДАЛЕНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Глобалізація ринку інформаційних технологій призвела до формування транснаціональних команд технічної підтримки, члени яких представляють різні культурні традиції, мовні середовища та професійні парадигми. Віддалений формат роботи, який набув масштабного поширення внаслідок пандемії COVID-19, додатково ускладнив процеси управління такими мультикультурними колективами. Культурна варіативність, притаманна глобальним ІТ-командам, породжує специфічні виклики для керівників технічної підтримки, вимагаючи від них розвитку особливого набору крос-культурних компетенцій. Управління віддаленими командами в глобальному контексті потребує від менеджерів не лише технічної експертизи, але й глибокого розуміння культурних відмінностей, здатності адаптувати стиль комунікації та підходи до мотивації співробітників залежно від їх культурного походження. Досліджено ключові аспекти розвитку крос-культурних компетенцій керівників віддаленої технічної підтримки ІТ-підприємств як фактору підвищення продуктивності.

Ключові слова: крос-культурні компетенції; культурний інтелект; віддалені команди; технічна підтримка; ІТ-підприємство; продуктивність.

CROSS-CULTURAL COMPETENCIES OF REMOTE TECHNICAL SUPPORT MANAGERS IN IT ENTERPRISES AS A FACTOR IN ENHANCING PRODUCTIVITY

Abstract. The globalization of the information technology market has led to the formation of transnational technical support teams, whose members represent diverse cultural traditions, linguistic environments, and professional paradigms. The widespread adoption of remote work, accelerated by the COVID-19 pandemic, has further complicated the management of such multicultural teams. The cultural diversity inherent in global IT teams presents specific challenges for technical support managers, requiring them to develop a distinct set of cross-cultural competencies. Managing remote teams in a global context necessitates not only technical expertise but also a deep understanding of cultural differences, the ability to adapt communication styles, and the flexibility to tailor motivational approaches based on employees' cultural backgrounds. This study examines key aspects of developing cross-cultural competencies among managers of remote technical support teams in IT enterprises as an essential factor in enhancing productivity.

Keywords: cross-cultural competencies; cultural intelligence; remote teams; technical support; IT enterprise; productivity.

Глобалізація ринку інформаційних технологій призвела до формування транснаціональних команд технічної підтримки, члени яких представляють різні культурні традиції, мовні середовища та професійні парадигми. Віддалений формат роботи, який набув масштабного поширення внаслідок пандемії COVID-19, додатково ускладнив процеси управління такими мультикультурними колективами. Культурна варіативність, притаманна глобальним ІТ-командам, породжує специфічні виклики для керівників технічної підтримки, вимагаючи від них розвитку особливого набору крос-культурних компетенцій. Управління віддаленими командами в глобальному контексті потребує від менеджерів не лише технічної експертизи, але й глибокого розуміння культурних відмінностей, здатності адаптувати стиль комунікації та підходи до мотивації співробітників залежно від їх культурного походження [1].

Культурний інтелект (CQ) виступає фундаментальною складовою ефективного лідерства в мультикультурному середовищі ІТ-підприємств. Згідно з концепцією, розробленою Ерлі та Анг, культурний інтелект включає чотири взаємопов'язані виміри: метакогнітивний, когнітивний, мотиваційний та поведінковий. Метакогнітивний аспект передбачає усвідомлення керівником власних культурних упереджень та здатність критично аналізувати міжкультурні взаємодії. Когнітивний компонент охоплює знання про особливості різних культур, включаючи лінгвістичні нюанси, норми спілкування та професійні традиції. Мотиваційний аспект культурного інтелекту відображає прагнення керівника до ефективної взаємодії з представниками різних культур, тоді як поведінковий вимір характеризує здатність адаптувати власну поведінку відповідно до культурного контексту [2].

Комунікаційні бар'єри становлять одну з найсуттєвіших перешкод для продуктивності віддалених мультикультурних команд технічної підтримки. Культурні відмінності можуть призводити до різноманітних комунікаційних непорозумінь, починаючи від інтерпретації невербальних сигналів під час відеоконференцій та завершуючи розбіжностями у сприйнятті часових рамок виконання завдань. Натомість низькоконтекстні культури, типові для Північної Америки та Північної Європи, надають перевагу прямому формулюванню повідомлень. Неврахування керівниками IT-підрозділів технічної підтримки таких культурних особливостей може призводити до неефективного розподілу завдань, неточного розуміння проблем клієнтів та уповільнення процесів вирішення технічних інцидентів [1].

Мультикультурні віддалені команди стикаються з проблемами управління часом, зумовленими розбіжностями у сприйнятті пунктуальності та дедлайнів представниками різних культур. Для монохронних культур, властивих переважно західноєвропейським країнам, характерне лінійне сприйняття часу та орієнтація на послідовне виконання завдань з дотриманням встановлених термінів. Водночас поліхронні культури, поширені в країнах Латинської Америки та Середземномор'я, демонструють більш гнучкий підхід до часових рамок, віддаючи перевагу одночасному виконанню кількох завдань. Такі відмінності можуть спричиняти напруженість у віддалених командах технічної підтримки, особливо в умовах необхідності дотримання жорстких SLA (Service Level Agreement) [2].

Забезпечення культурної інклюзивності у віддалених командах технічної підтримки потребує від керівників впровадження специфічних управлінських практик. Створення атмосфери психологічної безпеки, де співробітники з різним культурним бекграундом почуваються комфортно, висловлюючи власні думки та пропозиції, має критичне значення для стимулювання інноваційного мислення та підвищення залученості команди. Дослідження McKinsey & Company вказують, що компанії з високим рівнем культурного різноманіття на 35% більш схильні до досягнення фінансових результатів, що перевищують середньогалузеві показники. Функціонування крос-культурних віртуальних команд вимагає розробки адаптованих систем оцінки ефективності, які враховують культурні особливості сприйняття зворотного зв'язку. Культури з високим рівнем індивідуалізму зазвичай позитивно реагують на персоналізовані оцінки продуктивності та публічне визнання досягнень, тоді як колективістські культури можуть надавати перевагу груповим формам заохочення [3].

Розвиток крос-культурних компетенцій керівників віддаленої технічної підтримки потребує систематичного навчання та практичного досвіду міжкультурної взаємодії. Програми розвитку крос-культурних компетенцій для керівників IT-підрозділів мають охоплювати як теоретичні аспекти культурних відмінностей, включаючи вивчення моделей Хофстеде, Тромпенаарса та проекту GLOBE, так і практичні навички управління конфліктами в мультикультурному середовищі. Ефективні освітні програми поєднують традиційне навчання з методологіями експериментального навчання, такими як крос-культурні симуляції та віртуальні обміни, що дозволяють керівникам розвивати емпатію та адаптивні комунікаційні навички [1]. Інтеграція технологічних рішень виступає ключовим фактором подолання крос-культурних бар'єрів у віддалених командах технічної підтримки. Використання спеціалізованих програмних платформ для асинхронної комунікації, інтегрованих з автоматизованими системами перекладу, сприяє подоланню мовних бар'єрів, забезпечуючи більш ефективну взаємодію між фахівцями з різних країн. Дослідження демонструють, що співробітники, які отримують регулярний зворотний зв'язок, у 12,5 разів більш схильні бути залученими до своєї роботи, підкреслюючи роль зворотного зв'язку у підвищенні морального духу та продуктивності віртуальних команд [2].

Отже, керівники мультикультурних віддалених команд мають впроваджувати практики, спрямовані на підвищення прозорості процесів прийняття рішень, забезпечення регулярних індивідуальних та групових комунікацій, а також створення можливостей для неформальної взаємодії між членами команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cross-Cultural Communication: A Guide for Remote Leaders. Join The Collective. URL: <https://www.jointhecollective.com/article/cross-cultural-communication-a-guide-for-remote-leaders/>
 2. Pacheco, F. Training for cultural intelligence and communication in remote work: challenges and opportunities. REVISTA DELOS, 17(60), 2024, e2067. <https://doi.org/10.55905/rdelosv17.n60-016>
 3. Stahl, G.K. and Maznevski, M.L. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. Journal of International Business Studies. Vol 52. 2021, pp4–22
- Кравецька Алла Станіславівна** – к.е.н, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна, kraevska@vntu.edu.ua
- Кисса Олександр Вікторович** – аспірант, кафедра підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, Україна, ol.kyssa@gmail.com
- Kraievskaya Alla Stanislavivna** – Candidate of Economic Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, kraevska@vntu.edu.ua
- Kyssa Oleksandr Viktorovich** – Postgraduate student, Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, ol.kyssa@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЛОГІСТИКА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У доповіді розглядаються сучасні інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств, зокрема цифровізація, автоматизація та оптимізація логістичних процесів.

Ключові слова: інновації, логістика, будівельне інформаційне моделювання, цифрові технології, конкурентоспроможність.

Abstract

The report examines modern innovative approaches to increasing the competitiveness of construction enterprises, in particular digitalization, automation and optimization of logistics processes.

Keywords: innovations, logistics, building information modeling, digital technologies, competitiveness.

Вступ

Конкурентоспроможність будівельних підприємств залежить від здатності адаптуватися до нових умов ринку та ефективно використовувати сучасні технології. Впровадження інновацій у будівельному секторі сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості кінцевого продукту. У цій доповіді розглянуто ключові технологічні та логістичні інновації, що можуть значно вплинути на розвиток будівельної галузі.

Результати дослідження

Будівельне інформаційне моделювання (BIM) BIM-технології дозволяють створювати цифрові моделі будівель, які включають всі етапи життєвого циклу об'єкта – від проєктування до експлуатації. Ця методологія забезпечує комплексний підхід до управління будівництвом та дозволяє значно підвищити ефективність процесів. Основними перевагами впровадження BIM-технологій є зниження витрат, оптимізація ресурсів, поліпшення комунікації, підвищення швидкості реалізації проєкту, забезпечення якості, екологічність [1].

Окрім традиційного використання, BIM-технології активно інтегруються з іншими інноваційними рішеннями, такими як штучний інтелект, інтернет речей (IoT) і цифрові двійники, що ще більше розширює можливості цифрового будівництва.

Автоматизація та роботизація будівельних процесів є ключовими факторами підвищення продуктивності, якості та безпеки. Впровадження робототехніки дозволяє скоротити строки виконання проєктів, зменшити людський фактор і оптимізувати витрати [2].

Основні напрямки використання автоматизації в будівництві включають дрони та безпілотні системи, що забезпечують аерофотозйомку, моніторинг будівельних майданчиків у реальному часі, контроль запасів матеріалів та аналіз безпеки праці; роботизовані будівельні системи – роботи для кладки цегли, 3D-друк будівель, автоматизовані монтажні механізми, що зменшують потребу в ручній праці та прискорюють процеси; автоматизовані екскаватори та бульдозери – машини, що керуються програмним забезпеченням і можуть працювати без оператора, забезпечуючи точність виконання земляних робіт; системи доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) – використовуються для навчання персоналу, моделювання будівельних процесів і виявлення потенційних помилок на етапі проєктування; інтелектуальні датчики та Інтернет речей (IoT) – аналізують стан конструкцій, прогнозують зношення матеріалів і попереджають про можливі загрози для безпеки.

Крім того, стрімко набувають популярності технології енергозбереження та екологічності в сучасному будівництві. Основними технологіями з підвищення енергозбереження та екологічності є використання «зелених» матеріалів, таких як біодеградовані, вторинно перероблені та низьковуглецеві матеріали, впровадження систем енергоефективності – сонячні панелі, геотермальні насоси, пасивні

будівельні конструкції та технології «розумного будинку» – автоматизація управління енергоспоживанням, інтелектуальні системи опалення, кондиціонування та освітлення.

Цифрові технології радикально змінюють логістичні процеси в будівництві, забезпечуючи більшу прозорість, ефективність і прогнозованість (Таблиця 1).

Таблиця 1 – Вплив цифрових технологій на логістичні процеси в будівництві

Цифрові технології	Вплив на логістичні процеси в будівництві
IoT	Дозволяє здійснювати моніторинг матеріалів та обладнання у реальному часі, що допомагає уникнути нестачі або затримок поставок.
Блокчейн	Сприяє підвищенню прозорості угод, дозволяючи фіксувати всі етапи постачання в незмінному цифровому реєстрі, що запобігає шахрайству та помилкам.
Штучний інтелект	Використовується для аналізу логістичних ризиків та оптимізації маршрутів постачання, знижуючи витрати та покращуючи точність прогнозів.
Big Data	Допомагає будівельним підприємствам аналізувати історичні дані про поставки, прогнозувати попит та управляти запасами, що зменшує ризики надмірного зберігання або дефіциту ресурсів.

Одним із принципів, що оптимізують логістичні процеси на виробництві є ощадливе виробництво (Lean). Принципи ощадливого виробництва дозволяють уникати зайвих операцій і підвищувати ефективність використання ресурсів. Сучасні методи управління запасами, такі як система Just-in-Time, допомагають зменшити витрати на їх зберігання. Оптимізація транспортних маршрутів за допомогою GPS і AI дозволяє скоротити витрати на перевезення та зменшити вплив на довкілля, використовуючи екологічний транспорт.

Модульне будівництво та prefab-технології значно прискорюють зведення будівель, оскільки основні елементи виготовляються на заводах і швидко монтуються на будмайданчику. Це підвищує якість продукції, зменшує кількість відходів і оптимізує логістичні витрати. Такий підхід дозволяє підприємствам працювати ефективніше та виконувати замовлення у стислі терміни.

Аутсорсинг логістичних функцій дає можливість зосередитися на основній діяльності, передаючи управління матеріальними потоками спеціалізованим компаніям. Використання хмарних технологій для моніторингу постачань у реальному часі забезпечує прозорість процесів, а гнучкість у виборі постачальників допомагає швидко адаптуватися до ринкових змін. Це дозволяє оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність будівельного підприємства.

Використання інноваційних технологій та логістичних рішень дозволяє будівельним компаніям підвищувати свою конкурентоспроможність, скорочувати витрати та забезпечувати якісне виконання будівельних проектів.

Загалом, логістичні інновації в будівництві відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, зниженні витрат і прискоренні будівельних процесів. Використання цифрових технологій, ощадливого виробництва та аутсорсингових рішень дає змогу будівельним компаніям суттєво підвищити свою конкурентоспроможність і відповідати сучасним вимогам ринку [3-4].

Висновки

Сучасні будівельні підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності, тому впровадження інноваційних технологій та оптимізація логістики відіграють ключову роль в даному процесі. Цифровізація, автоматизація, використання великих даних, IoT та штучного інтелекту значно покращують ефективність управління матеріальними потоками. Lean-логістика та модульне будівництво дозволяють скоротити витрати та мінімізувати відходи, що сприяє сталому розвитку галузі. Крім того, передача логістичних функцій спеціалізованим компаніям допомагає будівельним підприємствам зосередитися на основній діяльності та оптимізувати свої витрати. Впровадження цих інноваційних рішень є необхідною умовою для успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній у сучасних ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. DEDAL SOFTWARE. BIM технології в будівництві. Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dedalsoft.com.ua/blog/bim-tekhnologii-v-budivnitstvi> (дата звернення: 25.02.2025)
2. Калениченко Р. А. Інноваційні технології як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств у сучасних ринкових умовах / Р. А. Калениченко, Д. С. Анцупова // Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : зб. матер. VII Міжнародної конференції, 14 листопада 2024 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт., Каф. проф. освіти. – Київ : Ліра-К, 2025. - С. 167 – 169. – Бібліогр. : 5 назв.
3. Єрістов, Д., & Федулова, І. (2024). ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124>
4. Паламарчук, О., & Петришина, С. (2023). АНАЛІЗ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>

Краєвський Андрій Володимирович – аспірант, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Kraievsky Andriy V. - postgraduate student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: Andrej_15@ukr.net

Науковий керівник: Єпіфанова Ірина Юріївна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, yerifanova@vntu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Полтавський НДЕКЦ МВС, м. Полтава, Україна

Анотація. В даній статті розглянуто сучасні аспекти формування інноваційно-інвестиційного потенціалу промислових підприємств національної економіки. Визначені стратегічні напрями розв'язання проблем державного управління інноваційно-інвестиційною політикою в Україні. Проаналізовані процедура та критерії формування інноваційно-інвестиційного портфеля промислового сектору економіки за умови дотримання певного масштабу виробництва. Проаналізовано особливості сучасної державної політики формування та управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислових підприємств.

Ключові слова: національна економіка, промисловий сектор, інноваційна інфраструктура, інноваційно-інвестиційний потенціал, виробнича система, організація інноваційної діяльності.

Abstract This article examines modern aspects of the formation of innovation and investment potential of industrial enterprises of the national economy. Strategic directions for solving the problems of state management of innovation and investment policy in Ukraine are defined. The procedure and criteria for the formation of the innovation and investment portfolio of the industrial sector of the economy, provided that a certain scale of production is observed, are analyzed. The peculiarities of the modern state policy of formation and management of the innovation and investment potential of industrial enterprises are analyzed.

Keywords: national economy, industrial sector, innovative infrastructure, innovation-innovative potential, production system, organization of innovative activity.

Розвиток інновацій в Україні є важливим елементом інтеграції країни до ЄС, оскільки рівень інноваційної активності згідно з Лісабонською стратегією став визначальним критерієм готовності кожної держави до вступу в Євросоюз [2; 92, с. 81; 15]. Пріоритетним завданням у розвитку вітчизняної економіки є реальний (виробничий) сектор, у якому створюється додана вартість. Наша держава не є винятком, тому, зважаючи на це, актуальності набувають питання щодо налагодження ефективної та продуктивної роботи промислового сектору економіки. Зокрема, перед державою постало питання про його максимальну реалізацію в інтересах суспільства, адже саме держава має стати безпосереднім провідником інноваційно-інвестиційного шляху розвитку та сприяти упровадженню результатів НТП в усі сфери економічної діяльності [3, с. 5].

Згідно з визначенням учених основним інструментом досягнення позитивної динаміки виробництва продукції у промисловості є безперервне фінансування інноваційної діяльності, процес якого повинен бути представлений інноваційно-інвестиційною політикою. Своєю чергою реалізація інноваційно-інвестиційної політики на рівні регіону, країни забезпечує стрімке підвищення темпів приросту доданої вартості, що зі свого боку призводить до зростання ВВП держави [4, 6].

Сталий розвиток європейських країн обумовлений затвердженням і реалізацією стратегії ЄС «Європа 2020», в основі якої закладено спеціалізовані смарт-концепції та запропоновано до формування кластерну модель управління. Наприклад, у Польщі на сьогодні визначено сім пріоритетних напрямів, для досягнення яких запропоновано створити відповідні кластери. До таких видів діяльності віднесено: виробництво машин, приладів та інструментів для промислового використання, будівництво, лиття металів, авіація, ІТ, будівництво, хімічна промисловість [5].

Лідером у плановому використанні Структурних фондів ЄС для цілей розроблення інноваційної стратегії є Естонія, а у Франції органи регіонального рівня наділені значною автономією стосовно реалізації заходів з підтримки інновацій [7, с. 23–24].

З досвіду стимулювання інноваційно-інвестиційних процесів на промислових підприємствах потрібно зазначити щодо застосування непрямих методів фінансової підтримки, а саме: надання в

межах функціонування фіскальної системи різних країн, інвестиційного податкового кредиту, впровадження диференційованих ставок податку на прибуток, оголошення податкових канікул та податкових преференцій, які зі свого боку дадуть можливості промисловим підприємствам накопичувати фінансові ресурси і спрямовувати їх на формування та використання інноваційного потенціалу.

Водночас в Україні, за даними анкетування на підприємствах промислового сектору, основними причинами низької інноваційності є недостатнє фінансування (89–90 % респондентів), відсутність коштів у замовника (49–51 %), відсутність державної підтримки. Хоча інновації і впроваджували понад 12 % українських підприємств, проте масштаби реалізації інноваційної продукції склали лише 3,3 % (лише 1,5 % – реалізовано за кордон) [1, с. 104]. За результатами проведеного моніторингу в першому кварталі 2023 року до нього увійшло близько 500 підприємств з промислового сектору [8]. Відсутні інноваційні перетворення, зокрема інноваційні процеси на 18% підприємств, які ні під час війни, ні до війни навіть не ініціювали відповідні інноваційні перетворення. Найбільше інноваційну діяльність, або наближеною до неї, впроваджували на підприємствах, які працюють у таких сферах, як виробництво хімічної продукції, металургії та машинобудування.

На думку 42% опитаних, причинами, які призведуть до скорочення витрат на інновації є суто фінансові. До них можна віднести зростання цін на сировину; збільшення витрат на логістику; тотальне скорочення виробничих витрат у результаті виникнення вхідних бар'єрів, що пов'язане зі специфікою продукції, яка виробляється; нестача коштів та небажання щось змінювати і впливати на процес фінансування інновацій.

Сьогодні в умовах війни потрібна реалізація кроків, які можуть стимулювати інновації. Серед них можна визначити такі: розробка та впровадження довгострокових програм розвитку сектору або галузі загалом, наявність ефективної фіскальної політики та удосконалення політики комунікації з інноваторами. Зокрема, інертність держави на початковому етапі війни лише поглиблювала кризу виробництва. Але на будь-яку кризу можна реагувати регуляторними стимулами, адже важливо визначати пріоритети цих втручань. Основним пріоритетом спочатку визначено цифрові інновації у промисловості, що зі свого боку передбачало не лише наявність виробників, а й стимулювання попиту серед певної категорії споживачів у відповідних секторах економіки. До таких можна віднести підприємства із промисловості, енергетики та інфраструктури.

Нині зміна світових тенденцій щодо визначення критеріїв сталості потребує переосмислення пріоритетів сталого розвитку. Ситуація в Україні сьогодні мотивує знаходити спільні шляхи та виходити за межі цих глобальних цілей [8].

Дослідження ефективності інноваційних процесів розглядається крізь призму ефективності капіталовкладень за джерелами фінансування, які були залучені для реалізації виробничих проєктів. Уся сукупність інвестиційних коштів у цьому варіанті формує інвестиційний портфель.

Процедура формування інноваційно-інвестиційного портфеля є багатокритеріальним завданням, яке має виконуватися в майбутньому періоді, тому базується на прогнозах. У цьому випадку не передбачено використання чітко затверджених методик, але є низка рекомендованих процедур, які дають змогу провести та отримати прогнозований результат.

Ухвалюючи рішення про фінансування виробничих процесів на промисловому підприємстві, необхідно дотриматись відсоткового співвідношення між розподілом коштів, що фінансуються, в просте і розширене відтворення основних фондів. Це співвідношення повинно становити відповідно 35 і 65 % від загального обсягу фінансування. При такому відсотковому співвідношенні в розподілі інвестицій можна формувати ефективну відтворювальну структуру валових капітальних вкладень.

Підприємствам промислового сектору потрібно дотримуватись певного масштабу виробництва та хоча би мінімального ефекту виробництва (МЕВ). При цьому слід брати до уваги дію закону спадаючої віддачі, за яким, розпочинаючи з певного моменту, кожне залучення змінного ресурсу даватиме зменшення віддачі в розрахунку на кожен наступний залучений у виробництво одиницю ресурсу.

Ці дії для більш ефективного управління відповідними процесами повинні бути сформовані в єдиний алгоритм і представлені у вигляді інноваційної програми розвитку та функціонування промислового сектору, зважаючи на фактори відповідного середовища, які будуть визначати особливості її реалізації.

Зважаючи на велику кількість законодавчих та підзаконних (постанови, програми, накази,

концепції, розпорядження, рішення) актів щодо врегулювання питань фінансування інноваційної діяльності, визначених нормативів у межах бюджетного фінансування, відбуваються постійні відхилення та порушення в досягненні та реалізації намічених завдань.

З огляду на досвід інноваційно розвинених країн центральне місце у реалізації державної інноваційної моделі розвитку повинні відігравати венчурні підприємства. Саме в цьому первинному виді інноваційного бізнесу може бути створено близько 25-30 тис. робочих місць, але для цього потрібно організувати відповідну систему навчання у сфері малого бізнесу. Цю функцію, як і низку вищезазначених, повинна взяти на себе держава.

Аналізуючи особливості сучасної державної політики формування та управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислових підприємств, можна стверджувати, що ця політика визначається каталізатором ефективних перетворень у промисловому секторі, якісні характеристики якої повинні визначатися стратегічними напрямками державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком всіх її ключових складових частин. Позитивні результати від її впровадження будуть досягнуті завдяки не тільки створенню, а й нарощенню потенційних ресурсних можливостей для ефективного розвитку та впровадження в усі сфери життєдіяльності інноваційної продукції, що стане результатом інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гудзь О. Є. Ідентифікація та управління інноваційно-інвестиційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2 (4), ч. 1. С. 101–106.
2. Єгоров У. Ю., Жукович І. А., Рижкова Ю. І., Пугачова М. В. Науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні в контексті євроінтеграційних процесів: монографія. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2006. 223 с.
3. Лобас І. В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики України. *Державне управління: теорія та практика*. 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Lobas.pdf> (дата звернення 19.04.2019).
4. Ткач С. Особливості функціонування нових форм просторової організації бізнесу в країнах із найвищим рівнем інноваційного розвитку. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20160302.pdf> (дата звернення 19.04.2019).
5. Федорова Ю. В. Інноваційно-інвестиційний потенціал машинобудівного підприємства у складі промислово-фінансової групи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6, Т. 1. С. 153–156.
6. Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського форуму*. 2010. № 1 (3), т. 2. С. 347–356.
7. Labunska S., Petrova M., Prokopishyna O. Asset and cost management for innovation activity. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5–6). P. 13–18.
8. <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny>.

Марчишинець Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, завідувач відділу економічних досліджень Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України, Полтава, e-mail: sergeymr81@ukr.net.

Serhii Mykolayovych Marchyshynets, PhD in Economics, head of the economic research department, Poltava NDEKC of the Ministry of Internal Affairs, Poltava, Ukraine, e-mail: sergeymr81@ukr.net.

ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Київський національний університет будівництва і архітектури

Анотація: Досліджено, що будівельні підприємства змушені працювати в умовах нестабільного ринку, що створює потребу в адаптації до швидко змінюваного економічного середовища та вимагає розробки механізму стійкого розвитку, який гарантуватиме стабільність функціонування в умовах ринку. Визначено заходи щодо забезпечення стійкого розвитку будівельних підприємств.

Ключові слова: будівельні підприємства; стійкий розвиток; інноваційні технології; енергоефективність.

MEASURES TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

Abstract: It has been studied that construction enterprises are forced to work in an unstable market, which creates a need to adapt to a rapidly changing economic environment and requires the development of a sustainable development mechanism that will guarantee the stability of functioning in market conditions. Measures to ensure the sustainable development of construction enterprises have been identified.

Keywords: construction enterprises; sustainable development; innovative technologies; energy efficiency.

Будівельна галузь зараз переживає важкі часи, зокрема через війну та її наслідки, а також через зменшення обсягів виробництва будівельних матеріалів, що призводить до зупинки або консервації підприємств [1]. Будівельні підприємства змушені працювати в умовах нестабільного ринку, що створює потребу в адаптації до швидко змінюваного економічного середовища. Це вимагає розробки механізму стійкого розвитку, який гарантуватиме стабільність функціонування в умовах ринку [2].

Забезпечення стійкого розвитку будівельних підприємств передбачає впровадження заходів, які сприяють довгостроковій стабільності, ефективності та екологічній безпеці в процесі їх діяльності. Це вимагає комплексного підходу до управління бізнесом, технічного розвитку, а також соціальної та екологічної відповідальності. Сучасні тенденції стійкого розвитку в будівельних підприємствах зосереджені на збереженні ресурсів, підвищенні енергоефективності та впровадженні інноваційних технологій для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, а саме:

- ефективне використання ресурсів: оптимізація використання матеріалів (мінімізація відходів, використання перероблених матеріалів); енергозбереження та енергоефективність (застосування енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії);
- впровадження інноваційних технологій: інноваційні будівельні матеріали та конструкції (впровадження нових, більш ефективних та довговічних матеріалів, які знижують витрати та негативний вплив на навколишнє середовище); цифрові технології, автоматизація процесів;
- зменшення впливу на навколишнє середовище: екологічні стандарти (відповідність міжнародним стандартам екологічної сертифікації); управління водними ресурсами (застосування методів збору дощової води, рециркуляція води на будівництві); зниження викидів (використання технологій, що зменшують викиди CO₂ та інших шкідливих речовин у атмосферу);
- соціальна відповідальність та трудові ресурси: умови праці та безпека (створення безпечних умов праці для робітників, забезпечення навчання і підвищення кваліфікації); соціальні проекти (підтримка місцевих громад, участь у соціальних програмах і створення робочих місць);
- фінансова стійкість та управління ризиками: управління фінансами (ефективне планування і контроль за бюджетом, залучення інвестицій у стійкі та довгострокові проекти); аналіз ризиків (виявлення потенційних екологічних та економічних ризиків і їх мінімізація).

Також для успішного функціонування будівельних підприємств важливо здійснювати моніторинг зовнішніх загроз, викликаних погіршенням макроекономічної ситуації в країні. Окрім того, необхідно проводити всебічний аналіз діяльності підприємства, включаючи оцінку можливих кризових ситуацій, інфляції та нестабільності навколишнього середовища. Стійкий розвиток має бути

тісно пов'язаний із підвищенням конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. Водночас більшість підприємств здатна підтримувати стабільне функціонування завдяки ефективному управлінню активами та капіталом, що дозволяє їм забезпечити надійне фінансування та зберегти високу платоспроможність для виконання поточних зобов'язань [2, 3].

Всі ці заходи допомагають будівельним підприємствам не лише зберігати навколишнє середовище, але й забезпечувати економічну стабільність та соціальну відповідальність, що в кінцевому підсумку робить їх більш стійкими в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Соломніков І.В., Овсяннікова І.В., Проценко В.О. Інноваційні перспективи розвитку будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 83. 2023. С. 147–157.

2. Пандас А.В. Царелунг К.В. Визначення заходів щодо забезпечення стабільного розвитку будівельного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 6(33). 2021. С. 162–166.

3. Кулікова Л.В. Сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. № 8. 2017. С. 52–55.

Метанчук Богдан Романович, аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, e-mail: aspirant_111@ukr.net

Metanchuk Bohdan Romanovych, postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, e-mail: aspirant_111@ukr.net

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

¹ ПВНЗ Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва

Анотація. У статті розглядаються методичні підходи до оцінки фінансових ризиків інноваційних проєктів. Визначено пріоритетні напрямки управління фінансовими ризиками інвестиційно-інноваційних проєктів.

Ключові слова: фінансові ризики; інвестиції; інновації; управління.

Abstract: Methodical approaches to the assessment of financial risks of innovative projects are considered in the article. The priority areas of financial risk management of investment and innovation projects have been determined.

Keywords: financial risks; investments; innovations; management.

Фінансові ризики впливають на діяльність будь-якого економічного суб'єкта. В умовах глобальних зміни, викликаних зовнішньополітичним станом, їх вплив посилюється, що призводить до поглиблення дії різних фінансових чинників, таких як волатильність валютного і фондового ринків, зміна процентних ставок, невиконання кредитних зобов'язань контрагентами тощо, а в результаті відбувається підвищення інвестиційного ризику.

Реалізація інноваційних проєктів дозволяє діючим підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність, а початківцям знаходити конкурентні бізнес-моделі, які наразі актуальні. На сьогодні в умовах посилення впливу фінансових ризиків реалізація інноваційних проєктів набуває особливого значення. Проте суб'єкти господарювання стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатнім опрацюванням методичних аспектів ідентифікації, оцінки і мінімізації фінансових ризиків інноваційних проєктів з урахуванням їх стадії життєвого циклу.

Внаслідок цього вагомого значення набуває здатність до оперативного управління інноваційними ризиками, можливість завчасного прогнозу та мінімізації таких ризиків [1, с. 241].

Особливістю фінансових ризиків є те, що вони є результатом взаємовідносин між суб'єктами ризику, тобто виникають внаслідок людського фактору і не мають природних стабілізаторів рівня ризику. Отже, вони мають небезпечну властивість – постійно змінюватися, не підлягають узагальненню, є суто індивідуальними тощо. Тому необхідність їх класифікації, ідентифікації, вимірювання та управління ними набуває особливого значення. Фінансовий ризик – це результат вибору його власниками або керівниками альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності з імовірністю економічного збитку (фінансового збитку) через невизначеність його реалізації [2].

На нашу думку, фінансовий ризик інноваційного проєкту має подвійний зміст: по-перше, фінансовий ризик - сукупність ризиків, що мають фінансову сутність, впливають на ефективність інноваційного проєкту в ході його реалізації, по-друге, фінансовий ризик - ризик фінансових втрат від інвестування в інноваційний проєкт, тобто власне інвестиційний ризик.

Фінансові ризики завжди супроводжують інноваційно-інвестиційний проєкт. Необхідно здійснювати оцінку фінансової стійкості проєктів, враховуючи ризики банкрутства або втрати інвестицій. Крім того, наявність фінансового резерву для непередбачуваних витрат під час реалізації проєкту є важливим фактором успішного управління ризиками [3].

У сучасних дослідженнях немає єдиної класифікації методів оцінки фінансових ризиків інноваційних проєктів. До найпоширеніших слід віднести: метод коригування норми дисконту; метод достовірних еквівалентів; аналіз чутливості критеріїв ефективності; метод сценаріїв; аналіз імовірних розподілів потоків платежів; метод “дерева” рішень; імітаційне моделювання (метод Монте-Карло), статистичний, експертний, метод аналогій [4, с. 231].

Загальновідомо, що життєвий цикл інноваційного проєкту включає етапи ініціації, планування, виконання та завершення. Тому методи оцінки фінансових ризиків пропонується згрупувати за трьома

окремими категоріями залежно від мети: 1) методи оцінки ступеню ризику інвестування в інноваційний проєкт, 2) методи оцінки впливу окремих чинників ризику на економічну ефективність інноваційного проєкту, 3) методи оцінки впливу ризику і невизначеності для обрахунку ефективності інноваційного проєкту. У цьому групуванні виділені стадії інноваційного проєкту, на яких доцільно застосовувати певний метод, а також види фінансових ризиків, які можна оцінити відповідним методом.

На сьогоднішній день існує велика кількість способів управління ризиками, тобто моделювання можливості відхилення запланованого і фактично одержуваного результату фінансово-інвестиційного проєкту. Основні з них наступні: ухиляння від ризику; розподіл ризику між учасниками; страхування ризику; самострахування; диверсифікація; лімітування; здійснення альтернативного планування; створення резервних фондів; розподіл ризику; резервування коштів, хеджування [4, с. 233].

Також застосовуються впровадження гнучких фінансових моделей, які дозволять швидко адаптувати інвестиційні плани до змін зовнішнього середовища та передбачать створення альтернативних сценаріїв розвитку подій з відповідними бюджетними коригуваннями. Іншим способом гнучкого фінансового управління є включення в інноваційно-інвестиційні плани резервних бюджетів для покриття непередбачених витрат. Гнучке фінансове планування дозволить підприємствам адаптувати інвестиційні рішення в залежності від змін на ринку. Тому, щоб забезпечити більш ефективне та швидке реагування на виклики, необхідно диверсифікувати фінансові ресурси та джерела фінансування. Це передбачає зниження залежності від одного джерела шляхом залучення додаткових інвесторів, таких як: венчурні фонди чи стратегічні партнери, а також використання державних програм підтримки інновацій, пільгових кредитів і міжнародних грантів [3].

Інтеграція сучасних методів аналізу та управління ризиками, таких як: SWOT-аналіз, дерево рішень, матриця ймовірностей та впливів, аналіз сценаріїв дозволяє забезпечити повноцінний системний підхід до вирішення проблем, які можуть виникнути в процесі інноваційного розвитку. Це в свою чергу сприяє підтримці гнучкості та адаптації підприємства до будь-яких змін у бізнес-середовищі. Така стратегічна перспектива управління ризиками дає змогу компаніям ефективно впроваджувати інноваційні рішення, зберігаючи при цьому стабільність, надійність та прибутковість. Інновації, супроводжені систематичним управлінням ризиками, стають ключовим елементом стратегії підприємства для досягнення сталого розвитку та успіху на ринку [5, с. 12].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Волинець І.Г. Ризики інноваційної діяльності: суть, види та етапи управління. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 241-245.
2. Томашук І.В., Томашук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400/1350>
3. Могильна Л.М., Воробйов І.О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4639/4581>
4. Слободян Н. Сучасні аспекти фінансово-інвестиційного аналізу і оцінювання ризиків. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 229-235.
5. Лобунець Т.В., Мединська Т.І., Рейкін В.С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. Випуск 28. С. 1-13.

Михальчишина Лариса Гаврилівна, кандидат економічних наук, доцент, ПВНЗ «Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва», e-mail: larysa.mykhalchyshyna@gmail.com

Mykhalchyshyna Larysa H. – PhD in Economics, Associate Professor, PHEE «Vinnytsia institute of designing of clothes and entrepreneurship», e-mail: larysa.mykhalchyshyna@gmail.com

ВПЛИВ ОНОВЛЕННЯ ПАРКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України

Анотація: У статті досліджено стан парку сільськогосподарської техніки та можливості його оновлення з використанням сучасних технологічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення експортного потенціалу України.

Ключові слова: агропродовольчий ринок; сільськогосподарська техніка; продовольча безпека; конкурентоспроможність; резильєнтність; новітні технології.

Abstract: The article examines the state of the park of agricultural machinery and the possibilities of its renewal using modern technological solutions to ensure competitiveness and increase the export potential of Ukraine.

Keywords: agro-food market; agricultural machinery; food safety; competitiveness; resilience; the latest technologies.

Агропродовольчий ринок України, яка має сприятливі кліматичні умови та ресурси для ведення сільського господарства, внесок якої «...у світовий продовольчий ринок 2021 року еквівалентний харчуванню близько 400 млн. людей, не рахуючи населення України, [1] є ключовим у забезпеченні продовольством населення й вирішенні продовольчої безпеки. Він є суміжним з машинобудуванням та переробною промисловістю.

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), Україна на протязі багатьох років залишалася стабільним гравцем на світовому ринку сільськогосподарської сировини. Завдяки своєму потужному експорту продовольства, вона є гарантом продовольчої безпеки для багатьох країн світу.

Агросектор України за два роки з початку повномасштабного вторгнення зазнав прямих збитків на понад 10 млрд. дол., тому дуже важливо його відновити, щоб забезпечити стабільність світових продовольчих ринків [2]. Також війна призвела до порушення логістичних ланцюгів, що стримувало постачання агропродукції на внутрішній та зовнішні ринки.

Вітчизняні виробники сільгосптехніки працюють в складних умовах воєнного часу, намагаючись виробляти вітчизняну техніку, яка відповідає вимогам сільгоспвиробників і здатна замінити імпорту, що закуповується за межами України і на яку витрачаються чималі кошти. Однак кількість підприємств-виробників сільгосптехніки зменшується. «За період з лютого 2022 р. кількість активних підприємств галузі помітно скоротилася. Якщо у 2021 р. в Україні налічувалося 441 активне підприємство, то у 2022 р. – 411 (-6,8%), а у 2023 р. – лише 382 (-13,4% проти 2021 р.)» [3].

Тому ринок сільгосптехніки має бути конкурентоспроможним й резильєнтним (здатним пристосовуватися до складних умов) та відповідати сучасним вимогам щодо свого технологічного оснащення. Діяльність та подальше формування сучасної оновленої техніко-технологічної машинобудівної бази здатне забезпечити можливості «...конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах швидкоплинних технологічних змін і глобальної економічної інтеграції» [4].

Ринок сільськогосподарської техніки в Україні обслуговує багатьох сільгоспвиробників від малих фермерських господарств до великих агрохолдингів, кожен з яких має свої потреби та вимоги до сільгосптехніки, яка має задовільніти ті або інші потреби стосовно її експлуатації, ремонту та обслуговування.

Україна головним чином імпортує сільгосптехніку з-за кордону, але має й власних виробників. Наявність імпоротної техніки на ринку України розширює межі конкуренції та надає вибір вітчизняним сільгоспвиробникам.

У 2023 році імпорт тракторів перевищив експорт у 144,73 рази, збиральної техніки – у 18 разів, іригаційної – у 10,3 рази, навісної – у 6,68 разів та елеваторного обладнання – у 6,45 разів. Головними постачальниками тракторів були: Німеччина (143925 тис. дол.); Польща (129649 тис. дол.); Нідерланди (105383 тис. дол.); США (73506 тис. дол.); Велика Британія (33181 тис. дол.); Туреччина (11259 тис. дол.). Головними постачальниками збиральної техніки були: Німеччина (103379 тис. дол.); США (28807 тис. дол.); Польща (20677 тис. дол.); Бельгія (16301 тис. дол.); Італія (15523 тис. дол.); Угорщина (11898 тис. дол.); Китай (7008 тис. дол.) [5].

Слід відзначити, що до часів воєнної агресії на фоні нарощування агровиробництва «... в Україні щорічно спостерігалось зростання імпорту сільськогосподарської та продовольчої продукції, обсяги якого у 2021 році сягнули майже 75 млрд. дол. [6].

Міністерством економіки України було розроблено Програму часткової компенсації вартості придбаної вітчизняної техніки, яка має стимулювати вітчизняних виробників й сільгоспвиробників для вирішення проблеми імпортозаміщення й насичення ринку технікою власного виробництва. Згідно цієї Програми «... аграрії можуть отримати 25 % компенсації вартості придбаної сільгосптехніки 44 виробників» [7]. До оновленого переліку техніки. Що підлягає компенсації увійшли: трактори, ґрунтообробна техніка, машини для очищення і сортування насіння, машини для внесення мінеральних добрив та ін.

Тепер до програми входять 11878 одиниць техніки від 138 українських підприємств. Аграрії активно користуються державною програмою, яка компенсує 25% вартості за придбання техніки українського виробництва – їм вже виплачено майже 400 млн. грн. відшкодування [8].

У травні 2024 року на компенсацію подали заявки 93 агропідприємства. Найбільшу кількість заявок на компенсацію за придбану сільгосптехніку та обладнання подали у таких областях: Полтавській – 111, Одеській – 106, Кіровоградській – 103, Миколаївській – 98, Вінницькій – 79, Черкаській – 76 [9].

2024 рік став перехідним для ринку агротехніки. Високі ціни на паливо, матеріали та комплектуючі негативно вплинули на виробників і покупців техніки. Однак, такі фактори, як державна підтримка фермерів і посилення інвестицій у технології, заклали фундамент для зростання у 2025 році [10].

Війна внесла свій негативний внесок у розвиток вітчизняного агропромислового сектору. Вона стримує подальшу його трансформацію у нову моделі розвитку й уповільнює впровадження новітніх технологій та автоматизацію технологічних процесів, включаючи застосування безпілотної техніки та контроль за технологічними процесами від засівання сільгоспкультур, їх вирощування, збирання, транспортування, переробки і до постачання споживачам у вигляді готової продукції. Також повільно створюється електронна база даних земель сільськогосподарського призначення, фермерських господарств, постачальників, споживачів та ін.

Україні для виходу зі складної ситуації у агросекторі, що сталася внаслідок воєнних дій, необхідно: створити сприятливі економічні, правові та фінансові умови для подальшої роботи сільгоспвиробників; посилити зацікавленість іноземних інвесторів до інвестування галузей, пов'язаних із виробництвом продовольства; налагодити логістичні ланцюги; сприяти збільшенню частки експорту товарів з високою доданою вартістю та зменшити імпортозалежність.

В умовах війни важливо контролювати ситуацію у агропродовольчому секторі, від діяльності якого залежить забезпечення продовольчої безпеки. Згідно з дослідженнями, в більшості випадків проблемні ділянки на полях виникають через людський фактор. Тому виникає необхідність застосовувати у сільському господарстві SMART-технології, які ще називають розумними технологіями, і використовувати для збору і аналізу інформації; моніторингу різних процесів; для можливості прийняття ефективних управлінських рішень і контролю їх виконання. SMART-технології працюють, у першу чергу, з інформаційним середовищем. За допомогою SMART-технологій відстежують роботу великогабаритної техніки, контролюють обробку ґрунту, посадку і збір врожаю, внесення добрив та постачання товарів до сховищ та до торгової мережі. Відповідно до воєнного стану та повоєнного відновлення сільського господарства використання SMART-технологій має здійснюватись для підвищення врожайності сільськогосподарських угідь, балансування попиту та пропозиції на агропродовольчих ринках, створення нових видів продукції тощо [11, с. 147].

Стрімкий розвиток технологій у всіх сферах життєдіяльності не оминає і агровиробництво, яке також потребує впровадження сучасних наукових розробок та цифровізації управління сільськогосподарським виробництвом. Запорукою цього у процесі адаптації до змін у правовій,

економічний, екологічний та технічний сферах є розробка та впровадження стратегій розвитку інноваційної діяльності, що базується на інноваційно-цифровому розвитку агросектору в умовах інформаційних та технологічних викликів, запровадженні штучного інтелекту, створенні баз даних (щодо виробників, споживачів, наявності товарів та ін.), покращенні конкурентних позицій на ринку, виборі оптимальних логістичних шляхів збуту продукції тощо. Такі нововведення відкривають безліч стратегічних можливостей для агровиробників від швидкісного збору і аналізу стану посівних площ, умов поливу та обробки полів, використання добрив та збору врожаїв до обсягів агропродукції, що надходить до торгової мережі [11].

Головним напрямком використання машин у сільському господарстві є комплексна механізація й автоматизація виробничих процесів, яка тісно пов'язана із переходом до індустріальних технологій.

В умовах війни, коли весь світ підтримує Україну, для агропромислового комплексу відкривається «вікно можливостей» для виходу вітчизняної продукції на міжнародний продовольчий ринок. Тому необхідно спрямувати зусилля на комплексне переоснащення агропромислового сектору з урахуванням вимог, які притаманні новітньому розвитку й загальносвітовим тенденціям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Павлиш О. Мінагро: Україна годує 400 мільйонів людей у світі, у планах – нагодувати мільярд. Економічна правда, 9 лютого 2022. URL: <https://epravda.com.ua/news/2022/02/9/682239/>
2. Дячкіна А. Прямі збитки агросектору України за два роки великої війни становлять понад 10 мільярдів доларів. Економічна правда. 18.06.2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/06/18/715395>
3. Навроцький Я. Україна втратила 13% виробників вітчизняної сільгосптехніки від початку повномасштабної війни. 03.12.2024 URL: <https://traktorist.ua/news/ukrayina-vtratila-13-virobnikiv-vitchiznyanoi-silgosptehniki-vid-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni-doslidzhennya>
4. Єпіфанова І.М., Трофімчук О.В. Формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства. Інвестиції: практика та досвід № 16. 2024. С. 178-183. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.178
5. Державна служба митної статистики України URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
6. Silske hospodarstvo Ukrainy za 2022 rik. Statystychnyi zbirnyk. 2023 [Ukrainian Agriculture in 2022. Statistical Compilation. 2023]. Available at: URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf
7. Зроблено в Україні: аграрії можуть отримати часткову компенсацію вартості сільгосптехніки 44 вітчизняних виробників. Міністерство економіки України. 24.04.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=07004c9a-8e2f-4f1d-b63b-f3f684153d56&title=ZroblenoVUkraini-Agrarii>
8. Немцева Ю. Компенсація за купівлю вітчизняної с/г техніки: перелік розширено на 107 одиниць. URL: <https://kurkul.com/news/37203-kompensatsiya-za-kupivlyu-vitchiznyanoi-s-g-tehniki-perelik-rozshireno-na-107-odinitis>
9. Зроблено в Україні: за серпень аграріям нарахували майже 100 млн. грн. компенсації за придбання с/г техніку українського виробництва. Міністерство економіки України. 01.10.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=365b6c7f-c75e-4c79-8e7f-2cafbccda1f7&title=ZroblenoVUkraini-ZaSerpemAgrariiamNarakhuvaliMaizhe100-MlnGrnKompensatsiiZaPridbanuS-gTekhnikuUkrainskogoVirobnitstva#:~:text=>
10. Ринок сільгосптехніки на 2025. URL: https://bas.ua/posts/category/news/agricultural-machinery-market-in-2025?srltid=AfmBOoqK_fpb1k2xHmBYdqCNWG3c8eGHRqEy3ivXsb06Imy_wsz1P_ht
11. Носова Н.І. Впровадження цифрових технологій у агропродовольчий сектор як складова забезпечення продовольчої безпеки України. Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки: матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. (8-9 травня 2024). Миколаїв: МНАУ. 2024. С.146-148 URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-09-05-24.pdf

Носова Наталія Іванівна - провідний інженер відділу ринкових механізмів та структур, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті охарактеризовано інноваційні технології в управлінні, розглянуто основні напрямки впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємстві за умов цифровізації, виокремлено основні внутрішні та зовнішні фактори впливу на успішність інновацій за сучасних умов.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, інноваційні управлінські технології, конкурентоспроможність, цифровізація.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION

Abstract

The article describes innovative technologies in management, considers the main directions of implementing innovative management technologies at the enterprise under digitalization conditions, and identifies the main internal and external factors influencing the success of innovations under modern conditions.

Keywords: innovation, innovative technologies, innovative management technologies, competitiveness, digitalization.

Сучасний світ характеризується постійними змінами та високою динамічністю. Особливо активними на сьогодні є процеси цифрової трансформації, які пронизують усі сфери бізнесу та життєдіяльності людини, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових технологій, зміни бізнес-процесів і відповідного переосмислення стратегій управління.

Цифрові технології розвиваються стрімкими темпами, проникаючи в нові сфери людської діяльності. Використання цифрових технологій здатне вивести економіку країни на якісно новий рівень і, як наслідок, суттєво вплинути на рівень життя її населення. Якщо говорити про реальний сектор економіки, то в найближчі десятиліття всі бізнес-процеси, а також ринки всіх ресурсів зазнають значних трансформацій, адаптуючись до вимог цифрових технологій і систем [1].

Цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації операцій, покращення взаємодії з клієнтами та створення інноваційних продуктів і послуг. Вона також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їхньої стійкості до зовнішніх викликів. Водночас підприємства, які не адаптуються до відповідних змін, ризикують втратити свої конкурентні переваги. Саме інновації є ключовим інструментом для успішної цифрової трансформації. В таких умовах підприємства змушені шукати нові шляхи для забезпечення своєї конкурентоспроможності та успішного розвитку. Інноваційні технології мають пріоритетне значення у даному процесі, надаючи підприємствам нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та створення унікальних конкурентних переваг.

Традиційні методи управління часто виявляються недостатніми для ефективного реагування на швидкі зміни та виклики ринку. У цьому контексті інноваційні управлінські технології стають невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємства.

Пошук інноваційних шляхів підвищення ефективності управлінських процесів є одним з пріоритетних завдань сучасного менеджменту. Відповідно обґрунтованою є необхідність розробки методологічних та організаційних інструментів для модернізації існуючих і створення нових систем управління.

Інноваційні технології в менеджменті потрібно розуміти як певні системні заходи, що володіють інноваційністю, новизною та сприяють позитивним зрушенням в управлінському секторі [2].

Зміст і технології інноваційного управління передбачають формування інноваційних ідей і технологій їх реалізації, які повинні спрямовуватись на скорочення часу прийняття рішень, підвищення продуктивності, забезпечення досягнення цілей і якості результатів керованих процесів і, одночасно, відігравати роль і розглядатись як носії усіх видів інновацій (економічних, технологічних, екологічних та інших) в господарському комплексі країни, галузях і господарюючих суб'єктах [3].

Відповідно інноваційні управлінські технології варто охарактеризувати як нові або вдосконалені методи, інструменти та підходи до управління, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів, покращенню якості продукції та послуг, а також зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Такі технології, як великі дані, машинне навчання, розподілені реєстри, робототехніка, Інтернет речей, віртуальна та доповнена реальність, бездротовий зв'язок та багато інших, зокрема ті, що ще знаходяться на концептуальній стадії, засновані на широкому та безумовному використанні цифрових технологій, формують наше найближче та віддалене майбутнє сьогодні. Використання Інтернету та цифрових технологій скорочує час, необхідний для доступу до високоякісної інформації, і практично усуває транзакційні витрати, значно підвищуючи продуктивність праці та ефективність капіталу. Наявність інформації про ціни на продукцію змушує компанії конкурувати за споживачів шляхом впровадження інновацій, що сприяє підвищенню ефективності всіх бізнес-процесів і створенню вартості [4].

Основними напрямками впровадження інноваційних управлінських технологій можуть стати:

1. Цифровізація управління засобами впровадження систем ERP, CRM, SCM для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, шляхом використання штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних (Big Data) та систем машинного навчання (ML) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, активним застосуванням хмарних технологій для забезпечення гнучкості та мобільності управління тощо.

2. Активізація процесів управління знаннями в напрямку створення та підтримки корпоративних баз знань, засобами впровадження систем управління навчанням (LMS), заохоченням обміну знаннями та досвідом між співробітниками тощо.

3. Активізація процесів управління інноваціями в напрямку впровадження методів відкритого інноваційного процесу, засобами формування інноваційної культури в організації, шляхом розробки та впровадження програм розвитку та навчання співробітників, формування ефективної системи мотивації та заохочення тощо.

4. Впровадження гнучкої системи управління шляхом застосування методології Agile та Scrum для управління проєктами, орієнтуючись на принципи управління Lean management для оптимізації виробничих процесів, методології Design Thinking для розробки інноваційних продуктів та послуг тощо.

Успішність використання інноваційних технологій в управлінських процесах залежить від комплексу факторів, що охоплюють як внутрішнє, так і зовнішнє середовище господарювання. До внутрішніх факторів належать: організаційна культура, готовність персоналу до змін, наявність необхідних ресурсів (фінансових, технічних, людських), ефективність внутрішніх комунікацій, а також стратегічне бачення керівництва. Важливим завданням є створення сприятливого клімату для інновацій, де заохочується ініціативність і творчість. Водночас ключову роль відіграє здатність підприємства до інтеграції нових технологій у вже існуючі бізнес-процеси, забезпечуючи їх сумісність та ефективність.

Зовнішні фактори також мають значний вплив на успішність інновацій. До них належать: динамічність процесів ринкового середовища, рівень конкуренції, технологічний прогрес, законодавчі та регуляторні зміни, а також соціально-економічні умови тощо. Важливо враховувати потреби та очікування клієнтів, а також тенденції в розвитку відповідного виду економічної діяльності. Глобалізація та цифровізація вимагають від підприємств швидкої адаптації до змін та постійного пошуку нових можливостей. Водночас доступність зовнішніх ресурсів, таких як інвестиції та кваліфіковані кадри, також є важливим фактором успіху.

Визначальними чинниками успішного впровадження інновацій в управлінні за умов глобальної цифровізації є:

комплексний підхід щодо врахування всіх факторів, які впливають на процес впровадження інновацій, зокрема тенденцій в цифровій сфері;

поступовість щодо впровадження інновацій з урахуванням можливостей організації та зовнішніх цифрових перетворень;

оцінювання ефективності засобами регулярного моніторингу та оцінювання результатів впровадження з використанням цифрової аналітики, систем машинного навчання тощо;

гнучкість та адаптивність в напрямку швидкого реагування на зміни та коригування стратегії впровадження;

врахування питань кібербезпеки на кожному етапі впровадження інноваційних технологій тощо.

Впровадження інноваційних управлінських технологій дозволяє підприємству підвищити ефективність бізнес-процесів та знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, швидко реагувати на зміни ринку та потреби споживачів, сформувати інноваційну культуру та залучити талановитих співробітників, зміцнити конкурентні позиції на ринку тощо. Водночас впровадження інноваційних управлінських технологій вимагає ретельного планування та управління змінами, оскільки впровадження інноваційних управлінських технологій вимагає значних інвестицій у навчання персоналу, адаптацію організаційної структури та забезпечення кібербезпеки. Ігнорування цих аспектів може призвести до неефективного використання нових технологій, витоку конфіденційної інформації та навіть до збоїв у роботі підприємства.

Інноваційні управлінські технології є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов цифровізації. Організації, які зможуть сформувати сприятливі умови для інновацій, забезпечити необхідні ресурси та ефективно управляти процесом змін, зможуть отримати значні переваги в умовах цифрової трансформації. Їх впровадження вимагає системного підходу, стратегічного планування та готовності до змін. Водночас інвестиції в інноваційні управлінські технології відшкодовуються за рахунок підвищення ефективності, покращення якості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лебідь О.В. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. Економіка та суспільство. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>.
2. Vasylenko D., Butko L., Maslak V. & Domitrak Y. The role of innovative management facilities in museums activities. Socio-Cultural management journal. 2020. Vol. 3, no. 2. P. 107–121. DOI: <https://doi.org/10.31866/2709-846x.2.2020.222649>.
3. Ревенко Н. Г., Зеніна-Біліченко А. С. Складові інструменти інноваційного управління в системі менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3631>.
4. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. Віртуалізація як каталізатор суспільних трансформацій. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova%20(4).pdf).

Прычепя Ірина Валеріївна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: prychepa.iryana@gmail.com.

Прычепя Владислав Олегович - здобувач вищої освіти, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Prychepa Iryna V. – Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of Business Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Prychepa Vlad O. - student, Vinnitsia National Technical University, Vinnytsia.

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПРАВОВІДНОСИНАХ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ І ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ

¹Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого

Анотація. У науковій роботі досліджено зміст та сутність правової категорії «об'єкт правовідносин» у контексті використання і охорони довкілля. Особливу увагу приділено аналізу поняття «об'єкт інноваційної діяльності» та його співвідношенню з правовідносинами щодо використання і охорони довкілля. На основі системного підходу автором запропоновано авторське визначення об'єкта даних правовідносин в умовах розвитку інноваційних процесів.

Ключові слова: об'єкт правовідносин; об'єкт інноваційної діяльності; інноваційні процеси; використання і охорона довкілля; екологічні правовідносини.

Legal regulation of objects of innovation processes in legal relations regarding the use and protection of the environment

Abstract. The scientific work investigates the content and essence of the legal category "object of legal relations" in the context of environmental use and protection. Particular attention is paid to the analysis of the concept of "object of innovative activity" and its correlation with legal relations regarding the use and protection of the environment. Based on a systemic approach, the author proposes an author's definition of the object of these legal relations in the context of the development of innovative processes.

Keywords: object of legal relations; object of innovative activity; innovative processes; use and protection of the environment; environmental legal relations.

Під об'єктом правовідносин розуміють те, з приводу чого виникають і здійснюються суб'єктивні права і обов'язки, тобто предмет (або результат) діяльності учасників цих правовідносин, на що спрямовані інтереси суб'єктів [1, с. 37].

У свою чергу, В. Ю. Уркевич виділяє декілька підходів до їх розуміння: 1) до об'єктів належать дії, особисті нематеріальні блага, речі та інші цінності; 2) речово-правова теорія заперечує значення об'єкта за діями й визначає їх лише за речами або ж передусім за речами; 3) об'єктом є лише ті дії зобов'язаних осіб, на які може претендувати управомочений [2, с. 30].

Традиційно інноваційний процес визначають – як сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються в процесі реалізації інновацій. Саме тому в Україні на рівні законодавства вибудовується той механізм, який спроможний був би охопити і опосередкувати інноваційні відносини, поєднавши наукову, науково-технічну діяльність, а також діяльність по впровадженню інновацій в єдиний процес, спрямований на виникнення ринку інноваційних об'єктів [3, с. 11].

Об'єктами інноваційної діяльності є інноваційна розробка, інноваційний продукт, інновації та інноваційна продукція, які відокремлюються один від одного ступенем розробки, доведеності до впровадження та отримання кінцевого результату [4, с. 8].

Відповідно до ст. 4 ЗУ «Про інноваційну діяльність» – до них віднесено: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктуру виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції [5].

Законодавство України виділяє й інший об'єкт інноваційної діяльності – інноваційний продукт, який фактично є проміжним об'єктом між новим рішенням, ідеєю та результатом від її впровадження – власне інновацією. Інноваційний продукт створюється та існує на стадії дослідно-конструкторських робіт, оскільки виникає в результаті проведення комплексу науково-дослідних та дослідно-

конструкторських робіт для з'ясування, створення умов і надання необхідної форми для втілення ідеї, доведення розробки до впровадження. Слід підкреслити, що за законодавчим підходом об'єктом інноваційного продукту можуть бути лише технологія або продукція. Ні послуги, ні організаційно-технічні рішення не включені до складу зазначеного поняття. Крім того, такий продукт має відповідати низці вимог (умовам), а саме: а) продукт має бути результатом науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки; б) має супроводжуватися виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії; в) його визначальним елементом є певний об'єкт права інтелектуальної власності (винахід, корисна модель, промисловий зразок, топографія інтегральної мікросхеми, селекційне досягнення, відкриття тощо); г) сам продукт є результатом упровадження, реалізації об'єкта права інтелектуальної власності; г) на застосований об'єкт права інтелектуальної власності повинен бути державний охоронний документ установленого зразка або ліцензія від його володільця; д) продукт виробляється в країні вперше або, якщо не вперше, то порівняно з іншими аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоспроможним і має суттєво вищі техніко-економічні показники [6].

Основними об'єктами правовідносин щодо використання і охорони довкілля можна визначити як результати інтелектуальної діяльності, представлені: 1) у предметній формі (у вигляді екоефективного устаткування, агрегатів, дослідних установок, інструментів, технологічних ліній і т.д.); 2) у нематеріальній формі (дані науково-дослідних, проектно-конструкторських робіт у вигляді аналітичних звітів, що узагальнюють описи способу, конструкторської та технічної документації); 3) у вигляді знань, досвіду, консультування у сфері екологічного маркетингу, консалтингу, проектного управління, інжинірингу та інших науково-практичних послуг, пов'язаних із супроводом та обслуговуванням екологічно-спрямованої інноваційної діяльності. [7, с. 40]. Таким чином, можемо констатувати, що об'єктами даних правовідносин виступають технології, продукти або процеси, які спрямовані на зменшення негативного впливу людської діяльності на навколишнє середовище та збереження природних ресурсів. Одним із ключових об'єктів екологічних інновацій є відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, вітрова, гідроелектрична енергія тощо. Ці джерела енергії є більш екологічно чистими порівняно з традиційними джерелами, такими як вугілля чи нафта, оскільки при їх використанні не здійснюються в атмосферу шкідливі викиди, що призводять до забруднення повітря та зміни клімату. Усі вони спрямовані на зменшення негативного впливу людської діяльності на довкілля та підтримку сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Правове регулювання відносин у мережі Інтернет : монографія / [А. П. Гетьман, Ю. Є. Атаманова, В. С. Мілаш та ін.] ; за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. – Харків : Право, 2016. – 360 с.
2. Уркевич В. Ю. Проблеми теорії аграрних правовідносин: монографія. Х. : Харків юридичний, 2007. 494 с.
3. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні : монографія / [Є. М. Білоусов, І. В. Борисов та ін.]; за ред. С. В. Глібка. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с.
4. Атаманова Ю. Є. Основні проблеми системного господарсько-правового регулювання відносин в інноваційній сфері. Автореф. на здоб.наук.ступ. д-ра наук. Харків, 2009. 39 с. (с. 8
5. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002. Відомості Верховної Ради України 2002 р. № 36. Ст. 266.
6. Правове регулювання інноваційних відносин: монографія / кол. авторів С. М. Прилипко, А. П. Гетьман, Ю. Є. Атаманова та ін. Х. : Юрайт, 2013. 688 с. PRL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Atamanova/2_1.pdf (дата звернення 28.02.2025).
7. Сотник І. М., Чумакова М. М. Ринок екологічних інновацій та проблеми його розвитку. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 3. С. 38-48.

Савчук Олена Олександрівна, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри екологічного права Національного юридичного університету ім. Я. Мудрого, Харків, e-mail: helensavchuk13@gmail.com

Savchuk Olena O. – PhD in Law, Associate Professor of the Environmental Law department, Yaroslav Mudryi National Law University, e-mail: helensavchuk13@gmail.com

НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА

ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету
будівництва і архітектури»

Анотація: досліджено напрями посилення екологічної безпеки міста на підставі використання відповідних методів та інструментів.

Ключові слова: місто, екологічна безпека, сталий розвиток, екологічна стратегія.

DIRECTIONS OF STRENGTHENING ENVIRONMENTAL SECURITY OF THE CITY

Summary: directions for strengthening the environmental safety of the city based on the use of appropriate methods and tools were investigated.

Key words: city, environmental safety, sustainable development, environmental strategy.

В сучасних умовах в більшості українських міст спостерігається погіршення екологічної ситуації, що зумовлене процесами урбанізації, техногенним навантаженням, викидами шкідливих речовин, забрудненням повітря, води та ґрунтів, а також накопиченням відходів промислового та побутового походження. У зв'язку з цим, посилення екологічної безпеки поряд з економічним розвитком і соціальним консенсусом є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку країни [1].

Посилення екологічної безпеки міста потребує комплексного підходу, який включає різноманітні стратегії та заходи, спрямовані на збереження природних ресурсів, покращення якості життя мешканців і забезпечення сталого розвитку. На сьогодні основними напрямками посилення екологічної безпеки міста є:

- підтримка сталого розвитку та енергетичної ефективності: енергоефективні будівлі та інфраструктура, які використовують мінімум ресурсів, знижують споживання енергії та витрати на обслуговування; використання відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, біоенергія) для зменшення залежності від традиційних джерел енергії; підтримка ініціатив на рівні бізнесу для зменшення споживання енергії та впровадження еко-інновацій;

- модернізація інфраструктури: впровадження енергозберігаючих технологій у будівництві та реконструкції житлових та комерційних будівель; використання сонячних панелей, теплових насосів, сучасних систем опалення та вентиляції; створення "зелених" зон та садів на дахах, парків і скверів, що знижує рівень забруднення і сприяє біорізноманіттю; покращення системи водопостачання та водовідведення, запобігання забрудненню водних ресурсів;

- транспортна реформа: розвиток громадського транспорту (збільшення кількості автобусів, трамваїв, електробусів та створення зручних транспортних маршрутів, що знижує потребу у приватних автомобілях); заохочення використання електричного транспорту, створення зарядних станцій для електромобілів; інвестування в велосипедну інфраструктуру (будівництво велодоріжок, паркування для велосипедів);

- освітні та інформаційні кампанії: підвищення екологічної свідомості серед громадян через навчання, інформаційні кампанії, еко-проекти для школярів та здобувачів вищої освіти; заохочення екологічно відповідального поведінки (скорочення споживання води, енергії, використання екологічних продуктів); інформаційна підтримка еко-ініціатив через медіа та соціальні мережі для залучення широких верств населення до змін;

- покращення якості повітря: контроль за викидами забруднюючих речовин від промислових підприємств, транспорту, котельень; впровадження фільтраційних та очищувальних систем на заводах та у транспорті; висадження дерев і кущів, що допомагають очищати повітря від забруднень;

- управління відходами: система роздільного збору сміття з подальшою переробкою та утилізацією; впровадження програм зі зменшення використання одноразових матеріалів, заохочення до використання багаторазових упаковок, багаторазових контейнерів; стимулювання переробки відходів через створення сміттєпереробних підприємств та надання стимулів бізнесу для використання вторинних матеріалів;

- моніторинг та контроль: оцінка екологічних ризиків для запобігання можливим катастрофам або техногенним аваріям; запровадження системи моніторингу якості повітря, води, ґрунтів та інших екологічних показників у реальному часі; розвиток системи управління екологічними кризами (реагування на стихійні лиха, аварії на виробництвах та інші надзвичайні ситуації) [1; 2].

Посилення екологічної безпеки міста потребує скоординованих зусиль з боку органів влади, бізнесу та громадян. Тільки через спільні дії можна забезпечити сталий розвиток міста, де комфортне життя мешканців поєднується з повагою до природи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Богачов С.В. Шляхи зміцнення екологічної безпеки міста. Ефективна економіка. № 6. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/15.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

2. Виговська О.В., Дехтяренко Ю.Ф. Екологічні аспекти розвитку сучасних українських міст. Державне управління удосконалення та розвиток. № 10. 2021. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/7.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

Самойлов Олександр Олександрович, доктор філософії з економіки, директор ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури», Київ;

Самойлова Ірина Іванівна, к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та управління територіями, ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури», Київ, e-mail: samoilova_irina@ukr.net

Samoilov Oleksandr Oleksandrovych, Doctor of Philosophy in Economics, Director of the Higher Educational Service “Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture”, Kyiv;

Samoilova Iryna Ivanivna, Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Territorial Administration, Higher Educational Service “Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture”, Kyiv, e-mail: samoilova_irina@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Національний університет "Одеська політехніка"

Анотація: У статті розглянуті особливості конкурентного потенціалу підприємства, визначена сутність його динамічної складової, роль управлінських інновацій у формуванні конкурентного потенціалу.

Ключові слова: конкурентний потенціал; динамічна складова потенціалу; динамічні здібності; управлінські інновації

Abstract: The article examines the features of the competitive potential of an enterprise, defines the essence of its dynamic component, the role of management innovations in the formation of competitive potential.

Keywords: competitive potential; dynamic component of potential; dynamic capabilities; managerial innovations

Сучасний підхід до проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства перш за все пов'язаний з оцінкою ефективності його інноваційної діяльності як базового чинника забезпечення конкурентоспроможного розвитку. В умовах формування нового технологічного укладу розвиток бізнесу пов'язаний з трансформаційними процесами, викликаними появою нових науково-технічних розробок, для яких є характерними все більш швидкі темпи змін, до того ж він здійснюється в умовах значного рівня невизначеності та ризику, які притаманні сучасному стану економіки країни. Саме тому особливо гостро постає питання цілеспрямованого впливу на формування потенціалу підприємства на рівні, який є необхідним та достатнім для забезпечення його конкурентоспроможного розвитку.

Здатність підприємства до конкурентоспроможного розвитку найчастіше розглядають як спроможність адаптуватися до змін, які диктує зовнішнє середовище, та забезпечувати (створювати та підтримувати) необхідний рівень конкурентних переваг. Важливою характеристикою розвитку підприємства є оцінка стану його потенціалу. Це пояснюється тим, що саме потенціал характеризує ресурсне забезпечення підприємства, створює умови його ефективному функціонуванню та розвитку.

Метою роботи є визначення сучасних вимог до формування конкурентного потенціалу підприємства та уточнення ролі у цьому процесі управлінських інновацій.

В залежності від місця виникнення чинники конкурентоспроможності поділяються на внутрішні та зовнішні. Зовнішні чинники є неоднорідними за джерелами свого походження, інтенсивність їх прояву не залежить від діяльності самого підприємства, а обумовлюється станом зовнішнього середовища. Постійний розвиток технологій та відкритість міжнародних ринків, поширення міжнародної інтеграції та становлення економіки знань з одного боку забезпечують задоволення нових потреб та зростання можливостей підприємства, а з другого, ускладнюють загальні умови ведення бізнесу. Поглиблена оцінка впливу цих чинників на діяльність підприємства ускладнена. Але саме зовнішні чинники перш за все впливають на формування короткострокових конкурентних переваг, що пояснюється тим, що швидка та вірна реакція на нові зовнішні виклики як правило позитивно впливає на рівень комерційної успішності діяльності підприємства.

Внутрішні чинники, як правило, є основою довгострокових конкурентних переваг. Це пояснюється тим, що рівень стабільності господарського середовища, як правило, значно вищий. За цих умов внутрішні характеристики діяльності підприємства впливають на формування завдань розвитку, які визначають стійкі конкурентні переваги. Дійсно, стан ресурсної бази, особливості організації системи управління, особливості наявної системи стратегічного управління розвитком підприємства прямо впливатимуть на формування стійких конкурентних переваг. Але не слід не враховувати можливі зміни внутрішнього середовища підприємства. Різноманітні зміни внутрішнього середовища безумовно впливають на конкурентоспроможність діяльності підприємства: рішення щодо початку випуску нової продукції, техніко-технологічний рівень виробництва, кваліфікація та

компетентність робітників, поява нових постачальників, впровадження смарт-технологій, зміна логістичних ланцюжків та інше. Чим вище темп змін, тим складніше формувати стійку конкурентну перевагу.

Таким чином може скластися ситуація, за якої відсутність стабільності внутрішнього середовища призведе до того, що ефективнішим стає постійний пошук короткострокових переваг. Але це песимістичний сценарій розвитку підприємства, так як він не забезпечує цілеспрямоване формування конкурентного потенціалу. Сьогодні є різні визначення сутності конкурентного потенціалу підприємства. Вважаємо, що його доцільно розглядати не як окрему складову економічного потенціалу, а як ступінь його розвитку, який формується з урахуванням специфічних принципів й вимог до окремих складових потенціалу та є достатнім для забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства.

За таких умов формування конкурентного потенціалу є динамічним процесом, а сам потенціал повинен мати динамічну складову, яка на відміну від базової частини, яка забезпечує поточну діяльність підприємства, повинна змінюватися (кількісно та якісно) з урахуванням нових можливостей і потреб у різних видах ресурсів підприємства. Це реалізується за рахунок поглинання та накопичення новітніх знань щодо матеріальних та нематеріальних, технічних, організаційних, людських та фінансових ресурсів та впровадження управлінських рішень щодо їх використання. Тобто темп змін та здатність підприємства змінюватися, активна інноваційна діяльність є ключовими умовами формування стійкої конкурентної переваги.

Такий підхід потребує виділення чинників, які мають динамічний вплив. Визначити їх дозволить використання концепції "динамічних здібностей", за якою їх можна поділити на здібності знаходити, використовувати, переконфігурувати компетенції та ресурси [1]. Тобто динамічний потенціал є результатом взаємодії наявних ресурсів та динамічних здібностей, що забезпечить як первинне формування, так й нарощення стійкої конкурентної переваги та буде сприятиме інноваційному розвитку підприємства.

Визначення вимог до якісного рівня динамічного потенціалу, відбору найбільш перспективних напрямів розвитку, розробка заходів, які забезпечать впровадження управлінських рішень, що формують інноваційно-орієнтований розвиток підприємства, реалізується через розробку та впровадження управлінських інновацій. В сучасних умовах актуальність організаційно-управлінських інновацій зростає, тому що саме вони дозволяють проаналізувати рівень сформованого потенціалу підприємства з позиції його достатності для реалізації розробленої програми розвитку, вирішують задачу розробки та впровадження дієвих інструментів управління, які власне і дозволять контролювати результати впровадження господарських рішень щодо формування потенціалу розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Наприкінці слід відмітити, що одним з найбільш перспективних завдань для створення динамічної складової конкурентного потенціалу підприємства є створення його системи знань та відповідної інформаційної бази. Знання є одним з найбільш важливих динамічних ресурсів. Їх рівень прямо впливає на стан окремих складових конкурентного потенціалу інноваційно-орієнтованого підприємства. Зі зростанням темпів науково-технічного прогресу та темпів загальних змін зростає потреба у своєчасному, повному, якісному та компетентному аналізі процесу формування потенціалу підприємства, як системної управлінської інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Teece D. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities / *Handbook of the Economics of Innovation*. Hall B., Rosenberg N. (eds.). Amsterdam, 2010. P. 679-730.

Черкасова Тетяна Ігорівна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Національний університет "Одеська політехніка", Одеса, e-mail: t.i.cherkasova@op.edu.ua

Талах Олексій Миколайович, здобувач PhD, Національний університет "Одеська політехніка", Одеса

Cherkasova Tetiana I. - PhD of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Odessa Polytechnic National University, Odessa, e-mail: t.i.cherkasova@op.edu.ua

Talakh Oleksii M. - degree seeker PhD, Odessa Polytechnic National University, Odessa

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОНКУРЕНЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ГАЛУЗІ

Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. Розглянуто основні складові конкурентного середовища підприємства. Зосереджено увагу на сили, що впливають на організацію галузі конкурентного середовища

Ключові слова: конкуренція; галузь; сили; вплив; організація; середовище; фірма

RESEARCH ON THE IMPACT OF COMPETITION ON THE ORGANIZATION OF THE INDUSTRY

Ivan Franko National University of Lviv

Abstract: The main components of the competitive environment of an enterprise are considered. Attention is focused on the forces that influence the organization of the competitive environment in the industry

Keywords: competition; industry; forces; influence; organization; environment; firm

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, що впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

На організацію галузі впливають п'ять сил, вперше виділені американським економістом М.Портером, що визначають рівень конкуренції (рис 1).

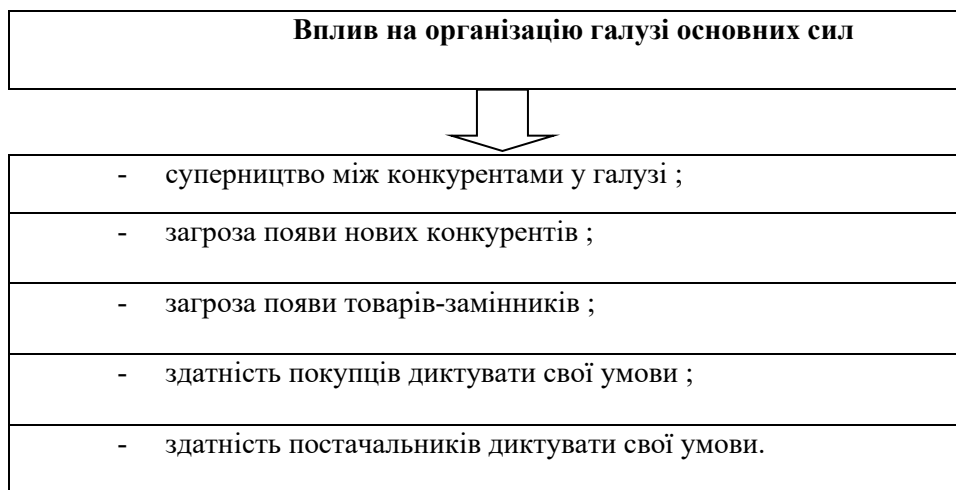


Рис. 1. Визначення конкуренції між фірмами [1]

Перша з них – суперництво між конкурентами в галузі, між фірмами, що виробляють аналогічну продукцію і продають її на тому самому ринку. Конкуренція може бути жорстокою та нещадною, а може підкорятися неписаним правилам: різні джентльменські угоди дають можливість уникнути різкого падіння рівня прибутку внаслідок надмірного заниження цін, а також величезних витрат на рекламу та просування товару на ринку. Фірми можуть конкурувати за якимось одним

параметром (наприклад, цінова конкуренція). Або за кількома параметрами (наприклад, обслуговування, якість продукції, умови торгівлі, реклама, нововведення).

Конкурентна боротьба стає жорсткішою зі збільшенням кількості фірм-конкурентів за поступового вирівнювання їх розмірів і потенціалу та за умов повільного зростання попиту на товар.

У разі якщо проникнення в ту чи іншу галузь не становить особливих труднощів, а рівень прибутку досить високий, кількість фірм у ній збільшуватиметься. Так з'являється друга сила, яка впливає на фірму – загроза появи нових конкурентів. Якщо зі збільшенням кількості фірм, зростання споживчого попиту зростатиме пропорційно зростанню пропозиції загалом галузі, то ціни, отже, і прибуток зменшуються. Отже, прихід у галузь нових фірм обумовлює верхню межу прибутковості цієї галузі.

Третьою силою, що впливає на галузь, є загроза появи товарів-замінників. Під замінником розуміють товар, що відповідає тим самим потребам, як і конкретний товар, вироблений у аналізованій галузі. Якщо за якимись параметрами замінник стає привабливішим для покупця, він віддасть перевагу даному товару. Якщо на ринку з'явився замінник, що представляє реальну загрозу, конкуруючі фірми, швидше за все, утримаються від підвищення цін на свої товари та послуги та прагнутимуть удосконалювати їх.

Рівень конкуренції з товаром-замінником визначають ступенем готовності, з якою покупці здатні віддати перевагу даному товару. Тут вирішальним є такий показник як «вартість перемикавання покупця» (тобто витрати на перехід від конкретного товару до його замінника).

Четвертою силою є здатність покупців диктувати умови. Великі клієнти здатні впливати на рівень прибутку фірм-продавців. Покупці можуть диктувати цим фірмам свої умови, і ті, у свою чергу, будуть готові знизити ціни для того, щоб укласти угоду з даним клієнтом. Покупці можуть використовувати своє привілейоване становище і ставити фірмам-продавцям такі умови як, наприклад, підвищення якості товарів, надання кредиту тощо.

Аналогічно покупцям постачальники товарів, що користуються попитом, можуть встановлювати високі ціни, впливаючи, таким чином, на обсяг свого прибутку. Здатність постачальників диктувати свої умови є п'ятою силою, що впливає на галузь. Продавці мають переваги, коли постачання даного товару так чи інакше важливі для покупця, коли на ринку представлені кілька великих фірм-постачальників, які займають досить міцні позиції та рівень конкуренції між ними невисокий.

Якщо дія всіх п'яти сил над ринком досить відчутна, можна припустити, що незалежно від виду виробленої продукції і послуг, рівень прибутку в цій галузі буде дещо низьким. І навпаки, слабка дія цих сил дозволяє підвищити рівень цін і досягти рівня прибутку вище за середнього в галузі. Фірми здатні впливати на кожну з п'яти сил у вигляді власної стратегії. Однак деякі нововведення окремих фірм можуть призвести лише до недовгої переваги, і коли вони почнуть використовуватися рештою фірм, це призведе лише до погіршення становища в галузі в цілому. Наприклад, фірма, що перша розпочала рекламну кампанію, завоює значну частку ринку. На той час, коли всі інші фірми цієї галузі у свою чергу почнуть рекламувати свою продукцію, єдиними, хто залишиться у виграші, будуть рекламні агенції та телевізійні комп'ютери.

Умовно макросередовище, в якому діє фірма, можна поділити на чотири сектори: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення, технологічне оточення. Ця техніка аналізу відома під назвою PEST або STEP дозволяє ширше подивитись як впливає оточення на конкретну фірму. Застосовуючи прогнозування до аналізу галузі необхідно врахувати стадію розвитку галузі. Життєвий цикл галузі визначає характер конкурентної боротьби. Наприклад, особливістю щодо нової галузі є велика кількість фірм, що прагнуть до неї проникнути. Вони йдуть у галузь, де попит значно перевищує пропозицію, і де немає потреби боротися з конкурентами за кожного покупця. На цьому початковому етапі немає правил гри. Це означає, що попит на продукцію стимулюють різними способами: одні фірми проводять активну рекламну кампанію, інші при просуванні товару на ринку користуються своїм доступом до каналів розподілу. Нерідко захоплення частини ринку на початковому етапі приносить свої плоди на пізнішій фазі, особливо якщо з накопиченням досвіду у фірми з'являються переваги, і цей процес випереджає зростання конкуренції. В іншому випадку (наприклад, якщо конкурентна боротьба перейде зі сфери виробництва, де вона виражалася в прагненні знизити собівартість продукції, у сферу просування товару на ринок, що передбачає пошук нових маркетингових стратегій) переваги фірми будуть не настільки очевидними.

У міру переходу галузі в стадію зрілості фірми почитають розуміти і приймати певні правила, враховувати побажання клієнтів щодо якості товару згідно встановлених стандартів в галузі.

У період початку стадії зрілості конкуренція стає жорсткішою, оскільки швидке зростання фірми на цьому етапі можливо досягнуто лише шляхом відволікання клієнтів від фірм-конкурентів. Накопичений досвід не приносить більш відчутних переваг, тому що на цей момент практично всі фірми галузі скористалися даним джерелом, отримавши всі можливі переваги. Специфічною особливістю цієї стадії є перехід до цінової конкуренції, оскільки пропонована продукція поступово стає однорідною, а спроби нововведень швидко копіюють. У галузях, що зазнають спаду, лише найдосвідченіші фірми можуть досягти певного рівня прибутку [2].

Зміна однієї з п'яти сил може вплинути на інші сили. Але зазвичай прибутковість кожної галузі визначають лише одна чи дві сили. Таким чином, при виборі стратегії фірмам необхідно брати до уваги саме визначальні сили та намагатися зайняти найбільш вигідну позицію щодо конкурентів.

Отже, конкурентоспроможність є важливим елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлює позитивні моменти: зростання рівня продуктивності праці, скорочення витрат виробництва, покращення якості продукції, прискорення темпів науково-технічного прогресу, ефективне використання ресурсів, забезпечення гнучкості виробничого процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.:Основи, 1998. – 390 с.
2. Transformation of Ukraine's economy: formation of an inclusive economy system and functionality of financial inclusion: Scientific monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023. 428 p. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-321-7-5> ISBN 978-9934-26-321-7

Шурпенкова Руслана Казимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри облікових технологій та оподаткування, Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, e-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

Shurpenkova Ruslana K. candidate of Economic Sciences, Associate Professor, associate professor, department of Accounting Technologies and Taxation, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, E-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

THE ROLE OF SMARTIZATION IN SHAPING THE COMPETITIVENESS OF SMES

Odesa Polytechnic National University

Abstract: *The article explores the role of smartization in shaping the competitiveness of small and medium-sized enterprises and presents key impacts, challenges, and strategic approaches to enhance their efficiency, market positioning, and long-term sustainability.*

Key words: competitiveness, smartization, small and medium-sized enterprises (SMEs).

Smartization plays a crucial role in enhancing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) by driving efficiency, innovation, and market expansion [1]. The integration of smart digital technologies into business processes allows SMEs to improve productivity, reduce costs, and respond to market changes more effectively [2; 3]. The impact of smartization can be analyzed across four key dimensions: economic, technological, market, and organizational.

The impact of smartization on SME competitiveness can be analyzed through four key dimensions: economic, technological, market, and organizational. These dimensions influence various aspects of business performance, from cost reduction and process automation to market expansion and digital transformation. However, SMEs also face significant barriers, including financial constraints, technological limitations, human capital challenges, and regulatory compliance issues, which may slow down the adoption of smart technologies. Fig. 1 illustrates the relationship between smartization, its core impacts, and the barriers affecting SME competitiveness.

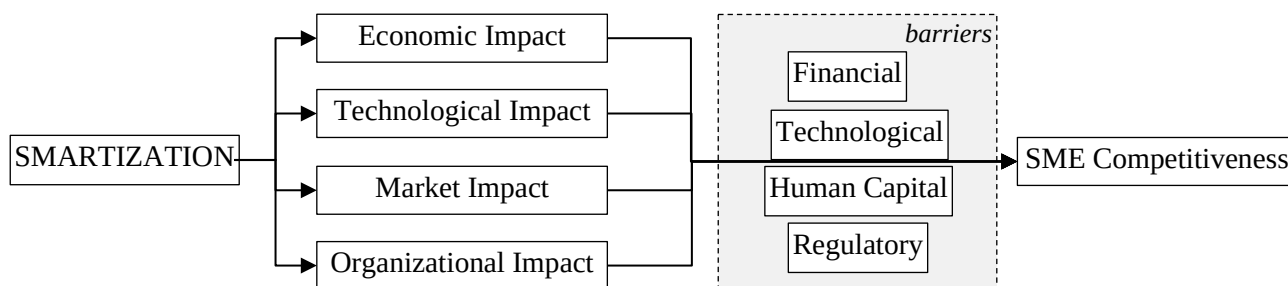


Fig. 1. The Impact of Smartization on SME Competitiveness (source: developed by the author based on [2; 3])

Smartization plays a crucial role in enhancing the economic efficiency of SMEs by reducing operational costs through automation, process optimization, and data-driven decision-making. Businesses can improve efficiency by utilizing AI-powered analytics, predictive maintenance, and digital supply chain management, which streamline workflows, minimize resource waste, and enhance production planning. Moreover, smartization fosters the development of new business models, such as digital marketplaces, subscription-based services, and data-driven solutions, enabling SMEs to diversify revenue streams and remain competitive in an evolving market. Alongside economic advantages, technological progress driven by smartization significantly enhances SME performance by integrating artificial intelligence, the Internet of Things, cloud computing, and automation technologies. AI-powered analytics provide real-time insights into customer behavior and operational efficiency, while IoT solutions improve resource tracking and supply chain logistics. Cloud computing facilitates cost-effective data storage and accessibility, allowing businesses to scale operations efficiently, and automation reduces human error while optimizing workforce allocation.

Beyond technological improvements, smartization enables SMEs to expand into new markets by leveraging digital platforms, e-commerce, and targeted marketing strategies. AI-driven customer insights help businesses create personalized experiences, increasing customer retention and brand engagement. The use of

smart customer relationship management systems and automated chatbots enhances real-time customer service, contributing to better market positioning. Moreover, digital transformation allows SMEs to develop customized and on-demand services, strengthening their ability to adapt to consumer preferences and industry shifts. At the organizational level, smartization encourages more agile management structures, enabling businesses to make data-driven decisions and adapt quickly to changing market conditions. Digital collaboration tools support remote work, allowing SMEs to optimize workforce distribution and attract global talent. Additionally, automation relieves employees of repetitive tasks, fostering a culture of innovation where teams can focus on strategic development. A digitally transformed SME also benefits from continuous knowledge sharing and employee upskilling, ensuring long-term adaptability to technological advancements.

Despite its benefits, the implementation of smartization in SMEs is often hindered by several barriers:

1. *Financial barriers.* One of the primary challenges for SMEs is the high cost of digital transformation. Implementing smart technologies requires significant upfront investments, which many small businesses struggle to afford. Additionally, limited access to financial support and low investor confidence in digital projects restrict SMEs from adopting new technologies.

2. *Technological barriers.* Many SMEs face limited access to smart technologies due to infrastructure constraints and lack of technical expertise. The integration of new digital tools with existing legacy systems often presents compatibility issues, further complicating the transition process. Moreover, cybersecurity threats and concerns over data protection add additional layers of complexity to digital adoption.

3. *Human capital barriers.* A significant obstacle to smartization is the lack of digital skills and expertise among employees and management. SMEs often struggle to find and retain tech-savvy professionals who can drive digital transformation initiatives. Additionally, resistance to change among employees slows down the adoption of smart technologies, as many workers fear job displacement due to automation.

4. *Regulatory barriers.* Strict compliance with data protection regulations (e.g., GDPR) and cybersecurity laws presents another major challenge for SMEs. Many small businesses lack the legal expertise required to navigate complex regulations, exposing them to potential penalties and data security risks. Additionally, bureaucratic procedures and slow policy adaptation may limit access to government incentives for digital transformation.

Understanding these key impacts and challenges allows SMEs to develop targeted strategies to maximize the benefits of smartization while mitigating its associated risks. Future research should focus on creating supportive digital transformation frameworks, improving access to financial assistance programs, and strengthening digital skill-building initiatives to accelerate the adoption of smart technologies across the SME sector. By overcoming these barriers, SMEs can fully leverage smartization to enhance their competitiveness, drive sustainable growth, and position themselves as key players in the digital economy.

REFERENCES

1. Voloshchuk, P. S., Bashynskyi, I. A. (2024). Sustainable Development and Digitalization: Economic Tools for Enterprise Project Management. *Achievements in Economics: Prospects and Innovations*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13386252>
2. Bashynska I. Smartization of business processes of an industrial enterprise: theoretical and methodological aspects. Tallinn: Teadmus OÜ. 2023. 125 p.
3. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.

Bashynskyi Ihor – PhD student, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine. e-mail: fabrikastyle@gmail.com

UDC 658.5(477) : [339.137:330.341.1]

FORMATION OF COMPETITIVE INNOVATION POTENTIAL OF UKRAINIAN ENTERPRISES

^{1,2} State Biotechnological University

Abstract. *The necessity of gaining competitiveness by enterprises through the introduction of advanced management technologies and the latest equipment is substantiated. A significant lag of Ukraine from the leading countries in terms of socio-economic development is noted. The main reasons for this situation are revealed and the main condition for effective development is the formation of a new strategy for the country and its industrial enterprises based on mass production and the use of new ideas, innovations, and the latest technologies. It is proved that both foreign and domestic trade in technologies should be carried out on the same principles, from the same methodological positions, using the same methods and mechanisms for their implementation.*

Keywords: innovation potential; technologies; enterprise; competition.

The strategic task of Ukraine's development is to ensure sustainable and dynamic economic development and improve the welfare of its citizens [1].

An analysis of the economic growth practices of industrialized countries shows that in the context of globalization of economic relations in the world, the most effective mechanism for implementing an innovative development strategy is the formation of competitive innovation potential of economic entities (enterprises, complexes, industries) and commercialization of the results of their research and development [2, pp. 121-123].

At the present stage, many Ukrainian enterprises, using new equipment and advanced management technologies, are becoming quite competitive not only in the domestic but also in the global market. However, the vast majority of domestic enterprises use not only obsolete but also physically worn-out equipment in their production and business activities, the operation of which does not allow them to achieve high economic results. In addition, in many cases, the owners and managers of these enterprises do not use modern strategic management technologies in their management practices, which, together with outdated equipment, prevents domestic enterprises from being competitive in the markets for goods and services. To a certain extent, this situation of domestic industrial enterprises is the fault of the national economic and management science, which failed to fully foresee future dramatic changes in the technological, economic and social development of industrial sectors and the need to change the technological structure in the country.

The national economic science itself was also in a difficult situation during the period of cardinal economic transformations in the 1990s, when chronic underfunding of research and development, aging of the scientific and technological base and intellectual personnel of many scientific organizations and higher education institutions were on the verge of survival. However, even in these extremely difficult conditions, the country continued to carry out many serious scientific studies on the management of innovation activities of enterprises and increase their competitiveness, associated with the names of a whole galaxy of scientists Greenberg R.A., Ivanter V.V., Chernoiivanov G.S., Karyuk V.I., Linnyk S.M., Kolosok S.I., Kopytko M.I., Osovska G.V. and others. However, despite the large number of scientific papers on managing the innovation activities of enterprises and developing strategies to improve their competitiveness, many theoretical and methodological problems of managing the innovation process at enterprises and commercializing the results of their innovation activities have not yet been sufficiently developed. Therefore, the purpose of our work is to study the principles and methods of forming the competitive innovation potential of enterprises to determine effective mechanisms for commercializing the results of their innovation activities.

An analysis of the parameters of Ukraine's socio-economic development over the period since the beginning of market transformation has shown that the country lags far behind developed and developing countries in a number of key macroeconomic indicators (gross domestic product, labor productivity, etc.).

The current development of the world is characterized by a commitment to the development of high-tech industries, where the intensity of expenditures on research and development is high on research and development, a large share of the employed population with higher education, and higher innovative entrepreneurial activity.

According to the ratio of innovation costs to value added, industries are divided into high-tech (8-100%), high-tech medium (2,5-8%), low-tech medium (1-2,5%), and low-tech (0-1%).

According to today's UN data, China is the world's leader in industrial production. It accounts for 28,4% of the world's total. This is 10% more than in the United States. The next are the United States and Japan. Then Germany, South Korea, India, Italy, France, the United Kingdom, and Mexico. Accordingly, our country is not among the top ten countries with the most developed industry. It ranks 49th among 132 economies in the world.

Ukraine's lagging behind this group of countries is explained by a combination of many reasons, the main ones being low productivity of domestic factors of production and low innovativeness of the domestic economy, i.e., its ability to invent and massively introduce innovations and new technologies.

Continuation of the country's economic development course on the old technological base and in conditions of high dependence on external conditions may lead to the loss of its full competitiveness in the global national security economy.

Therefore, it is necessary to search for new, effective ways to increase the competitiveness of the Ukrainian economy as a whole and its individual business entity (enterprises, industries, complexes) separately. A fundamental increase in the competitiveness of the domestic economy and its individual economic entities and, above all, high-tech enterprises is possible only on the basis of the formation of a national innovation system, the systematic implementation of a new strategy for the innovative development of the country and its industrial enterprises, based on mass production and the use of new ideas, innovations, and new technologies [2, p. 122].

The innovative potential of enterprises should be understood as the ability of specific types of resources (production factors) in interaction with each other and with environmental factors to produce, distribute and reproduce innovations that create new value.

The main competitive dominant of the innovation potential of enterprises is intangible assets (intellectual capital).

Innovations used to solve various production and economic problems take the form of technologies as independent factors of production [3, p. 24].

Technologies are the materialized or intellectual results of the innovation process in the form of new machinery and equipment, new forms of labor organization, services and management, obtained from the investment of material resources and intellectual capital.

The use of new technologies with great economic potential allows achieving high competitiveness of enterprises, ensuring their technological independence and obtaining significant economic and social benefits, which leads to demand for them by other business entities.

Pre-war statistics in Ukraine show that 1462 companies were engaged in innovation in the industrial sector, which is almost 14% of the total number of industrial productions. The distribution of economic activities by the share of innovation-active firms shows that the largest percentage of 33,3% is accounted for by enterprises producing coke and petroleum products; 22,2% - machine building; 19,9% - chemical and petrochemical industry; 15% belong to processing companies; 14,4% are metallurgical enterprises; 14,3% - food industry; 11,8% are production and distribution of electricity, gas and water; 6,5% belong to the mining industry [4, pp. 121-124].

National and international trade in technology and the exchange of scientific and technological achievements between enterprises are becoming increasingly important today. As the technologies developed and applied become more complex, this process continues to develop intensively. No country is able to conduct research (fundamental and applied) in all areas.

International trade in technology should also be widely used to reduce or overcome the gap in certain areas of scientific and technological progress, to reach the level of modern achievements of world science and technology.

The transition to market relations in the country has created new incentives for the development of inventive creativity and competition in the field of efficient equipment and technologies. Industrial organizations and enterprises have begun to take measures to ensure competitive and competitive research and development activities, as well as commercialization of their results. One of the real ways to develop the market of scientific and technical ideas is to organize and activate domestic and foreign trade in technologies and expand it through interconnection with other external and internal commercial transactions [5].

Until recently, trade in new technologies was out of the question as a domestic trade. However, with the transition to a market economy, the country began to trade in technology internally. Initially, the sale of technologies within Ukraine was a one-time event and applied only to those protected by patents. The bulk of inventions protected by copyright certificates were used by enterprises, cooperatives and other organizations free of charge, with the only obligation to pay remuneration to the authors and bonuses to persons who contributed to the implementation of inventions.

With the adoption of the law on patents, domestic trade in technology began to develop rapidly, and Ukraine is gradually forming the infrastructure of a technology market where new ideas, innovations, and technologies are transferred [6].

Both external and internal trade in technology should be carried out on the same principles, from the same methodological positions, using the same methods and mechanisms for their implementation.

The socio-economic tasks of the country's innovative development also require the acquisition of both foreign new equipment and technologies, including the import of scientific and technical achievements under licenses.

To summarize, further improvement of foreign and domestic trade in technology in conjunction with other commercial transactions is of great importance for the country's sustainable economic development and ensuring its technological security.

REFERENCES

1. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019 r. № 526-r. Uriadovyi portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>
2. Androsova T.V., Kulinich O.A., Pominova I.I., Fedorenko N.M. Mistse tsyfrovoy ekonomiky v zahalnyi systemi suchasnykh hospodarskykh vidnosyn. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. prats KhDUKhT. Kharkiv. 2021. S. 118-132.
3. Kopytko M. I. Upravlinnia innovatsiinykh: navchalnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny u skhemakh i tablytsiakh. Lviv: LvDUVS, 2019. 292 s.
4. Turylo A.A. Osnovy upravlinnia innovatsiinykh rozvytkom pidpriemstva: [monohrafiia] / A.A. Turylo. – Kryvyi Rih: Vyd. Kozlov R.A., 2017. 307 s.
5. Buhaichuk V., Hrabchuk I., Aliabieva V. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2022 (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
6. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2002. № 36. St. 266. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

Кулініч Оксана Андріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, Харків, e-mail: kulinich.ekonom@gmail.com

Kulinich Oksana A., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, e-mail: kulinich.ekonom@gmail.com

Котко Яна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, Харків, e-mail: kotkoyana@ukr.net

Kotko Yana M., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, e-mail: kotkoyana@ukr.net

PROJECT MANAGEMENT OF INNOVATIVE CONSTRUCTION ENGINEERING INSPECTION TECHNOLOGIES AND TESTING IN GUANGDONG PROVINCE

¹Vinnytsia National Technical University

Abstract

This paper explores the project management of innovative construction engineering inspection technologies and testing in Guangdong Province, focusing on General Station Company Limited. It proposes scientific and practical optimization methods to enhance inspection efficiency, quality, and technical management levels.

Key words: Project Management, Construction Engineering Inspection, Technological Innovation, Inspection Efficiency, Quality Control.

Introduction

The construction engineering inspection industry plays a pivotal role in the construction sector, responsible for ensuring the safety, reliability, and quality of construction projects. As construction projects become increasingly complex and regulatory standards become more stringent, the role of inspection services has evolved. Moving beyond traditional quality assurance, inspections now integrate advanced technologies and innovative methodologies. This shift is particularly evident in Guangdong Province, a region known for its rapid urbanization and dynamic construction market.

Research Results

Located in southern China, Guangdong Province is a hub for construction activities, hosting numerous large-scale infrastructure projects, high-rise buildings, and complex engineering works. The province's construction market is characterized by high demand for efficient and accurate inspection services, driven by both government regulations and market competition. In this context, the construction engineering inspection industry has become critical for project success, providing essential services such as material testing, structural integrity assessments, and environmental compliance checks.

Despite its importance, the construction engineering inspection industry faces significant challenges. The rapid pace of technological advancements and the increasing demand for faster turnaround times and higher accuracy put pressure on inspection companies to innovate and enhance their project management capabilities. Traditional inspection methods, often relying on manual processes and outdated technologies, are no longer sufficient to meet the demands of modern construction projects.

There is a growing need to integrate digital technologies—such as artificial intelligence, big data analytics, and the Internet of Things (IoT)—into the inspection process. These technologies can streamline operations, improve data accuracy, and enhance decision-making. However, the industry also faces challenges in data utilization. The construction engineering inspection industry in Guangdong often suffers from inefficient data management practices. Data collected during inspections are frequently underutilized due to inconsistent formats, lack of interoperability between systems, and insufficient data analysis skills among practitioners. As a result, valuable opportunities to leverage data for predictive maintenance, risk assessment, and overall project optimization are missed.

The regulatory environment is another significant challenge. While the government has supported technological innovation in the inspection industry, clearer guidelines and standards are still needed to ensure consistent application of new technologies. The absence of a unified regulatory framework can lead to confusion among inspection companies and may hinder the widespread adoption of innovative solutions.

Conclusion

In summary, the construction engineering inspection industry in Guangdong Province faces numerous challenges, particularly the need for the implementation of innovative technologies to improve the efficiency and accuracy of inspection services. The rapid development of digital technologies, such as artificial intelligence and big data analytics, presents new opportunities for process optimization and improved decision-making. However, the lack of unified standards and inefficient data management continues to pose challenges for the industry.

To achieve high quality and safety in construction projects, it is essential to implement scientifically grounded methods for optimizing project management and establish clear regulations for the application of innovative technologies.

Weijia Liu – student of M-23m group, Department of Finance and innovative management, Vinnytsia National Technical University.

Supervisor: **Zianko Vitalii** – doctor of economics, Professor, Head of the Department of Finance and innovative management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

GREENWASHING AS A CHALLENGE TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT: IMPACT ON BUSINESS COMPETITIVENESS

¹Lutsk National Technical University

Abstract: *The article explores the phenomenon of greenwashing as a threat to sustainable development and business competitiveness. It analyzes the main causes, consequences, and modern approaches to preventing ecological manipulation. Special attention is given to innovative technologies' role in ensuring environmental initiatives' transparency.*

Keywords: *greenwashing, competitiveness, sustainable development, ESG, ecological marketing, corporate responsibility.*

Modern businesses actively integrate sustainable development concepts into their operations, enhancing their reputation, consumer trust, attraction of environmentally conscious investors, and overall competitiveness. However, alongside genuine environmental initiatives, cases of greenwashing – a manipulative practice where companies mislead consumers about the environmental friendliness of their products or activities – are becoming increasingly common. This phenomenon not only undermines trust in businesses but also creates risks for investors and consumers.

The term «greenwashing» was first used in 1986 by American environmentalist Jay Westerveld. In his essay, he described a case where hotels encouraged guests to reuse towels, claiming it was for environmental protection. However, Westerveld argued that the true goal of such initiatives was to reduce laundry costs rather than demonstrate genuine environmental responsibility [1]. This case became one of the first documented examples of greenwashing, which later spread as a practice where companies claim to be eco-friendly without taking real actions to reduce their negative environmental impact.

According to the definition by the German Federal Environment Agency (Umweltbundesamt (UBA)) – «In general, «greenwashing» is understood to mean the attempt by organizations to give themselves a «green» or «sustainable» image, particularly through communication and marketing measures, without actually systematically implementing corresponding sustainability-oriented activities in their operational business» [2]. According to EU Regulation 2020/852 on the taxonomy of sustainable economic activities, «greenwashing» is defined as the practice of gaining an unfair competitive advantage by marketing a financial product as «environmentally friendly» even if it does not meet basic environmental standards [3].

Greenwashing can be considered one of the major challenges in the field of environmental marketing because it: Contributes to the spread of false information about the environmental friendliness of products and services, making it harder for consumers to make informed choices; Creates a misleading perception of socially responsible business, undermining trust in companies that genuinely strive to minimize their environmental impact; Reduces the effectiveness of government regulations and international environmental standards, as the complexity of verifying a product's environmental attributes makes it difficult to detect dishonest practices.

Companies engage in greenwashing for various reasons. In some cases, it is a deliberate strategy aimed at manipulating consumers to increase sales and create the illusion of environmental responsibility. Other companies may unknowingly spread false environmental claims due to a lack of awareness about sustainability standards and regulatory requirements. The absence of clear regulatory frameworks, the difficulty of verifying environmental claims, and the desire to gain competitive advantages without real environmental efforts all contribute to the spread of greenwashing in today's business environment.

Greenwashing has negative consequences not only for individual companies but also for society as a whole. When consumers are misled about the environmental friendliness of products or services, they may unknowingly make choices that harm the environment rather than contribute to its preservation. This creates the illusion of progress toward sustainable development while, in reality, distorting its true meaning. As a result, trust in genuine environmental initiatives declines, and responsible companies that adhere to sustainability principles face unfair competition.

Moreover, such misinformation slows down the formation of an environmentally conscious society, reduces the effectiveness of environmental policies, and weakens incentives for businesses to implement real «green» transformations. In the long term, this can lead to increasing environmental threats, as consumers lose the ability to support truly environmentally responsible businesses.

In 2020, the European Commission conducted a study revealing that more than half (53.3%) of the examined environmental claims in the European Union were vague, misleading, or unfounded, while 40% lacked any supporting evidence. This situation arises due to the absence of unified regulations for companies making voluntary «green» claims, leading to the spread of greenwashing practices and creating an uneven playing field in the EU market, putting genuinely sustainable companies at a disadvantage [4].

To address this issue, the European Commission proposed the Green Claims Directive in March 2023. This initiative aims to ensure the transparency and reliability of environmental claims made by companies. According to the proposal, businesses that wish to market their products as «eco-friendly» will be required to conduct a scientifically substantiated assessment of their environmental impact and obtain independent verification of their claims. This will help consumers access accurate information and make informed choices while also creating a level playing field where companies that genuinely implement sustainable practices are rewarded for their efforts [5].

It is important to note that the problem of greenwashing is not exclusive to the EU. In Ukraine, according to a PwC survey conducted in December 2020 among 1,000 consumers, 70% of respondents preferred products with transparent and reliable information about their origin. This indicates the growing environmental awareness of Ukrainian consumers and highlights the need for clear standards for environmental claims to prevent misleading information and support truly sustainable practices [6].

It should be noted that the use of manipulative practices that mislead consumers about the environmental friendliness of a product or a company's activities may bring short-term benefits at first glance. However, in the long run, such actions lead to significant reputational, financial, and legal risks.

Reputational risks. The exposure of false environmental claims can result in a loss of trust from consumers and partners. Companies that engage in greenwashing risk damaging their reputation, which negatively affects their competitiveness. In the long term, restoring trust may require substantial financial and image-related resources.

Financial sanctions and legal consequences. Governments in many countries are introducing stricter requirements for corporate environmental reporting and marketing claims. Companies caught engaging in greenwashing may face not only financial fines but also lawsuits, leading to additional costs and reputational damage.

Declining consumer loyalty. Consumers are becoming increasingly informed and cautious about companies' environmental claims. The exposure of greenwashing can lead to the loss of customers who prefer truly environmentally responsible brands. Moreover, negative publicity on social media can significantly amplify this effect, resulting in long-term consequences for businesses.

Furthermore, greenwashing can harm innovation and fair competition in several ways [7]:

Firstly, resources spent on creating a mere illusion of sustainability could have been directed toward genuine innovations that provide real and long-lasting environmental benefits. For example, if a company invests in marketing to position itself as environmentally responsible but does not invest in sustainable practices, it diverts resources from developing truly eco-friendly products and services.

Secondly, greenwashing can create a so-called «race to the bottom» where companies feel compelled to resort to manipulative environmental claims to remain competitive. This, in turn, can reduce incentives for real investments in sustainability, as businesses may believe their efforts will not receive due recognition.

Thirdly, greenwashing makes it harder for consumers to identify and support genuinely sustainable companies. If environmental claims from brands cannot be trusted, consumers may become skeptical even of businesses that are genuinely committed to sustainable development. This, in turn, weakens the market for environmentally responsible companies and slows overall progress in sustainability.

To prevent greenwashing, modern enterprises must adhere to transparent, responsible, and long-term approaches to environmental marketing.

Firstly, blockchain technology and digital product passports should be implemented to ensure supply chain transparency and verify the authenticity of environmental claims. This will provide consumers with reliable information about the origin of raw materials, the production process, and the environmental impact of products.

Secondly, big data analytics and artificial intelligence should be used to verify environmental reports and detect discrepancies between advertising claims and actual performance. Automated monitoring systems can help identify questionable statements and increase corporate accountability.

Thirdly, businesses should align with international environmental standards such as EU Ecolabel, Fair Trade, and FSC, which ensure that products comply with sustainability principles. Official certification reduces the risk of manipulation and enhances trust in the brand.

Additionally, companies should actively promote consumer awareness, conduct informational campaigns, and implement educational initiatives on responsible consumption. Improving environmental literacy among customers will reduce the impact of greenwashing on their purchasing decisions.

Finally, social media and crowdsourcing platforms should be leveraged for open interaction with consumers and experts. Establishing independent verification mechanisms for environmental claims will help eliminate dishonest practices and build a strong, positive corporate image.

Thus, greenwashing not only hinders real environmental progress but also creates additional risks for businesses themselves. The implementation of transparent environmental labeling standards, independent audits of «green» initiatives, and strengthened government oversight can serve as key measures in combating this phenomenon.

The use of innovative technologies and adherence to international sustainability standards are crucial tools for preventing greenwashing and ensuring long-term competitive advantages. Only a responsible approach to sustainable development can guarantee businesses long-term competitiveness and consumer support during the transition to a more environmentally oriented economy.

REFERENCES

1. 7 Key Deceptive Greenwashing Tactics: The EU is Developing a New Law. *Ecology. Law. Human Rights*. 25 March 2023. URL: https://epl.org.ua/announces/greenwashing/?utm_source=chatgpt.com (accessed 01 March 2025)
2. Umweltbundesamt (2022). «Greenwashing – Identification and Avoidance of Risks.» DQS. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/greenwashing-sustainable-finance#greenwashing-im-kontext-von-sustainable-finance> (accessed: 01 March 2025).
3. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (Text with EEA relevance). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (accessed: 01 March 2025).
4. The European Commission Takes a Radical Step to Tackle Greenwashing. Antimonopoly Committee of Ukraine. URL: <https://amcu.gov.ua/news/yevrokomisiya-robot-radikalnij-krok-dlya-podolannya-zelenogo-kamuflyazhu-greenwashing> (accessed 01 March 2025).
5. European Commission (2023). Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on substantiation and communication of explicit environmental claims (Green Claims Directive) URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023PC0166> (accessed 01.03.2025).
6. Pwc Global (2023). Decision points: Sharpening the pre-purchase consumer experience. *Global Consumer Insights Pulse Survey*. June 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (accessed 01 March 2025).
7. Koskela A. 9 Negative Effects Greenwashing Has on Your Business. September 18, 2023. URL: <https://askelsustainabilitysolutions.com/negative-effects-of-greenwashing-on-business/> (accessed 01 March 2025).

Kuzmak Oleh I., Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing, Lutsk National Technical University, Lutsk, e-mail: kuzmakoleg2312@gmail.com

Kuzmak Olena M., Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lutsk National Technical University, Lutsk, e-mail: kuzmakolena3007@gmail.com

СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

УДК 330.322: 347.731.12

Ю. В. Бицюра

ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ НЕРАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ІНВЕСТОРІВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Анотація: В дослідженні проаналізовано причини та наслідки нерациональної поведінки інвесторів на фондових ринках України та світу в контексті теорії нерациональної поведінки споживача. На основі поведінкової економіки виявлено ключові фактори: когнітивні упередження, емоційні реакції, соціальні впливи та інформаційну асиметрію. Встановлено, що наслідками є фінансові бульбашки, надмірна волатильність і неефективний розподіл капіталу, що дестабілізує ринки. Для України додатковими чинниками виступили політична нестабільність, війна та низька інформаційна прозорість. На прикладах світових криз та українського досвіду доведено, що ірраціональність інвесторів потребує інституційних рішень: підвищення фінансової грамотності, регуляторних механізмів захисту та використання поведінкових інсайтів у фінансових стратегіях.

Ключові слова: нерациональна поведінка; фондовий ринок; поведінкова економіка; когнітивні упередження; фінансові бульбашки.

CAUSES AND CONSEQUENCES OF IRRATIONAL INVESTOR BEHAVIOR ON THE STOCK MARKET

Abstract: The study analyzes the causes and consequences of irrational investor behavior in the stock markets of Ukraine and the world in the context of the theory of irrational consumer behavior. Based on behavioral economics, key factors were identified: cognitive biases, emotional reactions, social influences, and information asymmetry. It was found that the consequences are financial bubbles, excessive volatility, and inefficient capital allocation, which destabilizes markets. For Ukraine, additional factors were political instability, war, and low information transparency. Using examples of global crises and Ukrainian experience, it is proven that the irrationality of investors requires institutional solutions: increasing financial literacy, regulatory protection mechanisms, and the use of behavioral insights in financial strategies.

Keywords: irrational behavior; stock market; behavioral economics; cognitive biases; financial bubbles.

Фондовий ринок є одним із ключових механізмів розподілу капіталу в економіці, але його функціонування часто супроводжується ірраціональною поведінкою інвесторів. Ця поведінка, яка суперечить класичним економічним теоріям раціонального вибору, може призводити до фінансових бульбашок, панічних продажів, надмірної волатильності та інших явищ, що дестабілізують ринки. В Україні, де фондовий ринок знаходиться на стадії розвитку, а інвестори часто діють під впливом емоцій, соціальних норм та обмеженої інформації, дослідження нерациональної поведінки інвесторів набуває особливої важливості.

Сучасна поведінкова економіка, яка базується на теорії нерациональної поведінки споживача, пропонує нові інструменти для аналізу таких явищ. Вивчення причин і наслідків ірраціональної поведінки інвесторів дозволяє не лише краще зрозуміти механізми функціонування ринків, але й розробити рекомендації для регуляторів, інвесторів та фінансових інституцій щодо мінімізації ризиків та підвищення ефективності ринків.

Класична економічна теорія ґрунтується на припущенні про раціональність економічних агентів, які максимізують корисність на основі повної інформації та стабільних переваг (Homo economicus). Але ця парадигма, втілена в моделях неокласичної школи (наприклад, роботи А. Маршалла), не враховує психологічні та соціальні фактори, що обмежує її застосовність до реальних ринків [20]. На противагу цьому, поведінкова економіка, розвинена Д. Канеманом та А. Тверські, запроваджує концепцію обмеженої раціональності, де рішення приймаються під впливом когнітивних упереджень, емоцій та соціального контексту [9].

Теорія нераціональної поведінки споживача, яка виникла в руслі поведінкової економіки, знайшла широке застосування в аналізі інвестиційних рішень. Класичні моделі, такі як гіпотеза ефективних ринків [7], передбачають, що інвестори діють раціонально, а ціни активів відображають усю доступну інформацію. Однак емпіричні дослідження демонструють, що інвестори часто керуються когнітивними упередженнями та емоціями, що суперечить цим припущенням. Наприклад, теорія перспектив [9] пояснює, чому інвестори надмірно реагують на втрати порівняно з еквівалентними доходами, що призводить до консервативних рішень у періоди збитків і ризикованих стратегій під час буму. Ефект оформлення також впливає на вибір: інвестори купують активи, якщо інформація подана як "знижка", навіть коли реальна вартість не змінилася [22].

Окрему увагу приділяють стадній поведінці, коли інвестори імітують дії більшості, ігноруючи власний аналіз. Це явище посилюється в умовах інформаційної невизначеності, наприклад, під час кризи доткомів, коли стрімко зростали курси акцій Інтернет компаній, а інвестори масово купували активи через FOMO (страх упущеної вигоди). Гіперболічне дисконтування [11] пояснює, чому інвестори віддають перевагу короткостроковим доходам над довгостроковими, навіть якщо це суперечить їхнім цілям.

Розглянемо основні причини нераціональної поведінки інвесторів:

1. Когнітивні упередження:

- Якорний ефект: призводить до того, що інвестори орієнтуються на початкові значення цін, ігноруючи нові дані [23]. Наприклад, під час IPO акцій компанії GameStop у 2021 році багато інвесторів орієнтувалися на стартову ціну \$17, ігноруючи подальші зміни фундаментальних показників.

- Надмірна впевненість: 78% трейдерів вважають, що їхні навички вищі за середній рівень, що веде до надмірного торгівлі та втрат [4].

- Ефект підтвердження: змушує інвесторів шукати інформацію, яка підтверджує їхні попередні переконання, навіть якщо вона суперечить об'єктивним фактам [15]. Наприклад, прихильники акцій Tesla часто ігнорували звіти про збитки компанії до 2020 року.

2. Емоційні фактори:

- Страх і жадібність: часто домінують над логікою: під час ринкових крахів інвестори масово продають активи через паніку, тоді як у періоди буму переоцінюють потенціал зростання [12]. Під час краху ринку в 2008 році масові продажі активів через страх зумовили падіння цін на 50%.

- Ейфорія [2]: у період буму на ринку акцій Інтернет компаній та подальшої кризи доткомів.

3. Соціальні впливи:

- Стадна поведінка: коли інвестори копіюють дії більшості, навіть якщо це суперечить їхнім інтересам. Соціальні мережі (наприклад, Reddit) стали каталізатором "меми-акцій" (GME, AMC), де інвестори купували активи через колективний азарт [19]. В епоху соцмереж цей ефект посилюється через швидке поширення неперевіреної інформації [5].

- Вплив ЗМІ [8]: Заголовки про "проривні технології" стимулюють інвестиції в AI-стартапи, навіть без аналізу бізнес-моделей.

4. Інформаційна асиметрія також сприяє ірраціональності: дрібні інвестори часто не мають доступу до якісних аналітичних звітів, що змушує їх покладатися на чутки [1].

5. Контекстуальні фактори:

В Україні до цих факторів додається політична нестабільність, яка підсилює невизначеність і проковує короткострокові спекуляції і змушує інвесторів уникати довгострокових вкладень [25]. (World Bank, 2022). Наприклад, після початку повномасштабної війни в 2022 році індекси UX падали на 30% через панічні продажі [14].

Ірраціональність інвесторів має системні наслідки для фондових ринків:

1. Фінансові бульбашки:

- Надмірний оптимізм і спекулятивні інвестиції призводить до відриву цін активів від їхньої фундаментальної вартості [18]. Крах доткомів (2000) і криза 2008 року є класичними прикладами. У 2021 році бульбашка з акціями GameStop призвела до зростання ціни з \$20 до \$483 за місяць, а потім краху на 90%.

2. Волатильність ринків:

- Емоційні реакції інвесторів збільшують коливання цін [3]. Наприклад, під час пандемії COVID-19 індекс S&P 500 знизився на 34% за місяць, а потім відновився через вливання ліквідності ФРС та посилення оптимізму.

3. Неефективний розподіл капіталу: виникає, коли кошти направляються не в найпродуктивніші активи та суспільно важливі сфери, а в трендові сектори, що породжує дисбаланси. Інвестиції в трендові сектори (наприклад, криптовалюти) відвертають кошти від критичних галузей, таких як інфраструктура чи охорона здоров'я [13]. На макрорівні це призводить до дестабілізації економіки: наприклад, крах ринку нерухомості в США спричинив глобальну рецесію.

4. Системні ризики:

- Масові продажі активів під час криз спричиняють ефект доміно. Наприклад, банкрутство Lehman Brothers у 2008 році запустило глобальну рецесію [16].

5. Втрата довіри до ринку:

Для окремих інвесторів ірраціональність означає втрати через імпульсивні угоди або слідування за трендами, що підриває довіру до ринку [21].

Український фондовий ринок, який перебуває на етапі становлення, демонструє унікальні риси ірраціональності. Політична нестабільність та війна (наприклад, російська агресія з 2014 року) підсилюють емоційні реакції інвесторів, провокуючи масові виведення коштів під час криз [14]. Обмежена інформаційна прозорість ускладнює доступ до достовірних даних, що змушує інвесторів покладатися на неперевірені джерела [6]. Дрібні інвестори, які становлять значну частку ринку, часто керуються короткостроковими цілями, ігноруючи фундаментальний аналіз [10]. На відміну від розвинених ринків, де домінують інституційні інвестори, в Україні соціальні мережі та сарафанне радіо відіграють ключову роль у формуванні трендів [24].

Рекомендації щодо мінімізації негативних наслідків нераціональної поведінки інвесторів:

1. Для регуляторів ключовим завданням є підвищення прозорості ринку через стандартизацію звітності та боротьбу з інсайдерською інформацією [17]. Впровадження механізмів захисту дрібних інвесторів, таких як обмеження кредитного плеча або страхування депозитів, зменшить ризики втрат.

2. Інвесторам рекомендовано розвивати фінансову грамотність, використовувати алгоритмічні інструменти для мінімізації емоційного впливу та диверсифікувати портфелі.

3. Фінансові інституції можуть запроваджувати етичні стандарти у роботі з інвесторами, продукти з автоматизованим управлінням ризиками (наприклад, AI-агенти) та уникати агресивного маркетингу, що експлуатує когнітивні упередження.

Дослідження показало, що нераціональна поведінка інвесторів є наслідком комплексного впливу когнітивних, емоційних та соціальних факторів. Її наслідки, такі як фінансові бульбашки та неефективний розподіл капіталу, мають системний характер і потребують інституційних рішень. В Україні ризики посилюються через політичну нестабільність та низьку інформаційну культуру. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці адаптивних регуляторних моделей для країн з низьким рівнем розвитку фондового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
2. Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2015). *Phishing for phools: The economics of manipulation and deception*. Princeton University Press.
3. Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). COVID-induced economic uncertainty. *NBER Working Paper*, 26983.
4. Barber, B. M., & Odean, T. (2000). Trading is hazardous to your wealth: The common stock investment performance of individual investors. *Journal of Finance*, 55(2), 773–806.
5. Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades. *Journal of Political Economy*, 100(5), 992–1026. <https://doi.org/10.1086/261849>
6. Dragon Capital. (2021). *Ukrainian Capital Markets Review*.
7. Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, 25(2), 383–417.
8. Hirshleifer, D. (2020). Presidential address: Social transmission bias in economics and finance. *Journal of Finance*, 75(4), 1779–1831. <https://doi.org/10.1111/jofi.12905>

9. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
10. Kyiv School of Economics (KSE). (2020). *Investor Behavior in Emerging Markets*.
11. Laibson, D. (1997). Golden eggs and hyperbolic discounting. *Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 443–477.
12. Loewenstein, G. (2000). Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, 90(2), 426–432. <https://doi.org/10.1257/aer.90.2.426>
13. Malkiel, B. G. (2003). The efficient market hypothesis and its critics. *Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 59–82.
14. National Bank of Ukraine (NBU). (2023). *Financial Stability Report*.
15. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
16. Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). This time is different: Eight centuries of financial folly. *Princeton University Press*.
17. Securities and Exchange Commission (SEC). (2020). *Report on Market Transparency*.
18. Shiller, R. J. (2005). Irrational exuberance. *Princeton University Press*.
19. Shleifer, A. (2000). *Inefficient markets: An introduction to behavioral finance*. Oxford University Press.
20. Smith, V. (2003). *Rationality in Economics: Constructivist and Ecological Forms*. Cambridge University Press.
21. Statman, M. (1999). Behavioral finance: Past battles and future engagements. *Financial Analysts Journal*, 55(6), 18–27.
22. Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214.
23. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
24. USAID. (2022). *Capital Markets Development in Ukraine*.
25. World Bank. (2022). *Ukraine Economic Update*.

Бицюра Юрій Васильович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційних технологій, соціокультурної діяльності, маркетингу і економіки, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, Київ, e-mail: yu.v.bitsura@npu.edu.ua

Bytsiura Yurii V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Technologies, Socio-Cultural Activities, Marketing and Economics, Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, e-mail: yu.v.bitsura@npu.edu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КРЕДИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

¹Національний університет «Чернігівська політехніка»

Анотація. Розглянуто сутність кредитного потенціалу банку та описано особливості його формування в межах конкретної банківської установи. Це здійснено на основі детального аналізу наукових підходів до розуміння змісту такої категорії, виокремлення її змістовних характерних рис.

Ключові слова: потенціал; кредитний потенціал; банківська установа; кредитний потенціал банківської установи.

THEORETICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF THE ESSENCE OF THE BANK'S CREDIT POTENTIAL

Abstract. The essence of the bank's credit potential is considered and the features of its formation within a specific banking institution are described. This is done on the basis of a detailed analysis of scientific approaches to understanding the content of such a category, identifying its substantive characteristics.

Keywords: potential; credit potential; banking institution; credit potential of the banking institution.

Банківські установи відіграють одну з ключових ролей у розвитку фінансової системи будь-якої розвинутої країни. Займають вони і своє ключове місце у функціонуванні національної економіки. Ці установи є об'єктивно необхідними для сучасного розвитку економічних відносин, а тому їх діяльність є важливою для інших економічних суб'єктів. Комерційні банки мають змогу створювати інвестиційні, кредитні ресурси, надаючи їх у розпорядження своїм клієнтам, стимулюючи їхній розвиток і забезпечуючи надходження власних доходів. Державні інститути приділяють вагомому увагу розвитку банків, оскільки вони відіграють ключову роль в економічному розвитку і є важливими для підтримки стабільності такого розвитку, надійності функціонування фінансової системи. Саме це актуалізує питання поглиблення теоретичних положень функціонування цих установ, зокрема у напрямку здійснення ними власної кредитної діяльності.

Беззаперечно кредитна діяльність є важливим напрямком діяльності комерційних банків у всьому світі, а кредитування – однією з базових послуг цих установ. Наявність ресурсів у них для видачі позик завжди позитивно впливає на розвиток і національної економіки, оскільки вони залучаються суб'єктами господарювання для підвищення темпів власного розвитку. Розглянемо детальніше сутність кредитного потенціалу банків та особливості його формування в межах банківської установи та загалом в межах фінансової системи держави.

Представимо підходи до розгляду сутності категорії «кредитний потенціал банку», а саме:

1) кредитний потенціал банку – сума, на яку конкретний комерційний банк може збільшити (без ризику для себе) видачу кредитів юридичним і фізичним особам чи придбати у них цінні папери [1];

2) кредитний потенціал банку – стратегічні засади формування кредитних ресурсів комерційного банку з метою їх спрямування у високодохідні кредитні операції, у той час як термін «кредитні ресурси» відображає кошти, що фактично перебувають у розпорядженні банківської; сукупність грошових засобів, запасів і джерел формування коштів, що є у наявності комерційного банку (чи можуть бути мобілізовані), з метою використання для забезпечення кредитної діяльності [2, с. 157];

3) кредитний потенціал банку – економічно обґрунтовані межі використання мобілізованих у банку джерел грошових коштів для надання кредиту і здійснення інших операцій, а з іншого – кредитний потенціал банку відображає величину мобілізованих у банку коштів за мінусом загального резерву ліквідності [3];

4) кредитний потенціал банку – сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, мобілізованих і використовуваних банком для максимізації економічного ефекту від здійснення кредитної діяльності [6, с. 191].

Детальний розгляд окреслених підходів до розуміння сутності категорії «кредитний потенціал банку» дозволяє констатувати, що кредитний потенціал банку – це обсяг власних, запозичених і залучених ресурсів банківської установи, які вона може спрямувати для надання кредитних послуг різним типам економічних суб'єктів за умови дотримання норм чинного законодавства, забезпечення ефективності роботи й максимізації прибутку.

Враховуючи представлений авторський підхід до розгляду сутності «кредитного потенціалу банку», можемо стверджувати, що такий потенціал:

- пов'язаний зі здійсненням банками активних операцій, включаючи кредитування економічних суб'єктів;

- визначається здатністю банківських установ використовувати власні, залучені, запозичені ресурси для здійснення кредитних операцій;

- формується з урахуванням чинних законодавчих вимог до здійснення кредитної діяльності, встановлених нормативів, які стосуються різних напрямків функціонування банківської установи;

- може бути визначений як сукупність фінансових ресурсів, які на певний момент ще не є у розпорядженні банківської установи, проте можуть нею бути залучені через активізацію кредитної діяльності, зміну кон'юнктури на ринку кредитних послуг;

- формується та змінюється у результаті як внутрішніх чинників (зміна моделі розвитку банківської установи, перегляд стратегії розвитку та ін.), так і зовнішніх факторів (зміни монетарної політики держави, зміна кон'юнктури на ринку кредитних послуг, наявність більш прибуткових фінансових інструментів та ін.);

- є частиною економічного і фінансового потенціалів комерційного банку і відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування, формування необхідного рівня фінансової стійкості [4; 5].

Формування кредитного потенціалу банківської установи є складним завданням, вирішення якого вимагає злагоджених зусиль державних органів влади, банківських установ. Таке формування відбувається відповідно до діючої монетарної політики держави, використання методів та інструментів якої і дозволяє центральному банку стимулювати кредитну діяльність комерційних банків, або навпаки – впливати на зменшення кредитної активності цих суб'єктів господарювання. У будь-якому випадку банківські установи повинні мати можливості здійснювати кредитну діяльність, задовольняти попит економічних суб'єктів на кредитні ресурси, отримувати власні доходи і мати зацікавленість у здійсненні такого виду діяльності.

Складність формування кредитного потенціалу банківських установ також пов'язана з тим, що кредитна діяльність є високоризиковим видом надання фінансових послуг, а тому банківські установи намагаються досить зважено й обережно надавати позики економічним суб'єктам, особливо суб'єктам підприємницької діяльності, кредитування яких пов'язане із підвищеними ризиками неповернення позик. Це також підтверджують факти виникнення економічних фінансових криз у світовій економіці, які виникали досить часто саме на ринку кредитних послуг, і саме через непередбачувану й досить агресивну політику банківських установ щодо кредитування економічних суб'єктів, навіть у тих випадках, коли спроможність таких суб'єктів виконувати власні зобов'язання перед банком була досить низькою.

Формування кредитного потенціалу є важливим для економічного розвитку країни і банківські установи зацікавлені у здійсненні кредитної діяльності, враховуючи, що така діяльність дозволяє їм отримувати найбільші доходи й забезпечити власний стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Кредитні операції вимагають пошуку та акумулювання банківськими установами фінансових ресурсів для формування їхньої ресурсної бази. Відповідно ці установи приділяють цьому напрямку також значну увагу. Наявність ресурсного потенціалу в банківській установі визначає її кредитні, інвестиційні можливості.

Відповідно формування кредитного потенціалу банку визначається не лише можливостями банку створювати позиковий капітал, залучаючи кошти своїх клієнтів, але і здатністю фінансової системи продукувати такі ресурси для фінансових установ. В цьому випадку актуальними стають вже питання державного регулювання економіки, соціальної сфери. Для формування таких ресурсів також активно сьогодні використовують можливості монетарної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2002. – № 1. – С. 58-64.
2. . Гладинець Н. Ю. Кредитний потенціал банку та його значення у забезпеченні розширення кредитної діяльності [Електронний ресурс] / Н. Ю. Гладинець // Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка. – 2006. – Вип. 19. – С. 155-161. – Режим доступу: <http://surl.li/cjllcs>
3. Дмитренко М. Г. Кредитування і контроль: навч.-метод. посіб. (у схемах і коментарях) / М. Г. Дмитренко, В. С. Потлатюк. – Київ : Кондор, 2009. – 296 с.
4. Дубина М. В. Особливості побудови системи ризик-контролінгу в банківських установах [Електронний ресурс] // М. В. Дубина // Фінансові дослідження. – 2019. – № 2 (7). – Режим доступу: <http://surl.li/qyeahb>.
5. Дубина М. В. Теоретичні аспекти функціонування системи банківського іпотечного кредитування фізичних осіб / М. В. Дубина, Н. О. Разгуліна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2018. – № 4 (16). – С. 176-187. DOI: 10.25140/2411-5215-2018-4(16)-176-187.
6. Портна О. В. Фінансовий потенціал України : проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. В. Портна // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 205-208. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-205_208.pdf.

Волок Руслан Валерійович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: volokruslan68@gmail.com

Ruslan Volok – PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: volokruslan68@gmail.com

Тарасенко Артем Валерійович, докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: avtarasenko88@gmail.com

Artem Tarasenko – Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: avtarasenko88@gmail.com

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

Державний біотехнологічний університет

Анотація: Досліджено стан та перспективи інвестиційних вкладень в сферу штучного інтелекту. Розглянуто прояви впливу штучного інтелекту на цілі розвитку окремих секторів економіки. Виявлено протиріччя між зростаючими обсягами інвестицій та недостатнім збільшенням продуктивності, що негативно впливає на кінцеву ефективність штучного інтелекту.

Ключові слова: ефективність; штучний інтелект; інвестиції; ритейл; електронна комерція; індекс впливу штучного інтелекту

EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract: The state and prospects of investment in the field of artificial intelligence are investigated. The manifestations of the impact of artificial intelligence on the development goals of certain sectors of the economy are considered. The contradiction between the growing volume of investments and insufficient increase in productivity, which negatively affects the ultimate efficiency of artificial intelligence, is revealed.

Keywords: efficiency; artificial intelligence; investments; retail; e-Commerce; AI Impact Index

Практично щоденна явна або опосередкована присутність штучного інтелекту (ШІ) в численних фахових виданнях, засобах масової інформації та соціальних мережах є не тимчасовим модним явищем, а має цілком зрозуміле пояснення. Адже штучний інтелект став невід'ємною складовою Industry 4.0 та циркулярної економіки й все більше визначає напрями загальносвітового розвитку людства. Численна експертна спільнота активно поширює думки про небезпідставні переваги та перспективи застосування технологій штучного інтелекту практично у всі сфери людського буття. Так, щоденно згадувані ChatGPT, DeepSeek, Watson, DALL-E, UiPath, Whisper, Parea AI, LinearFold AI, Viggle AI й багато інших виникли не на порожньому місці, а стали результатом науково-прикладних пошуків з 50-х років минулого століття й дотепер [1, 2]. Незважаючи на неймовірне різноманіття видів, функцій і можливостей (надання визначних конкурентних переваг; подвоєння кількості персоналу; зниження інвестиційних ризиків; забезпечення сталого розвитку; двократне скорочення термінів життєвого циклу розробки продукту; змінення конкурентного середовища в галузі [3]) штучного інтелекту, він сам не може існувати й розвиватися в потрібному замовникам напрямі без таких інноваційних технологій як машинне навчання, нейронні мережі, розпізнавання та обробка природної мови, комп'ютерний зір. Звісно, що завдяки лише ентузіазму розробників (без фінансової підтримки) жодна з інноваційних технологій не набула б свого розвитку.

Навіть поверхневий розгляд еволюції ШІ дає змогу стверджувати, що бізнес і державні інституції виявляли зацікавленість до фінансування практичного втілення наукових доробків в реальні проекти, хоча й періодично (у 1974-1980 та 1987-1993 рр.) припиняли фінансувати дослідження в цій сфері «через високу вартість та неефективний результат» [2]. Зацікавленість і «раптове охолодження» інвесторів до об'єктів вкладання інвестиційних ресурсів не є винятком для ринкової економіки, і відбувається досить часто в практиці ведення підприємницької діяльності. Наразі, а саме з 2022 р. спостерігається «черговий бум» інвестиційних вливань у згадану сферу. Так, прогнозується, що інвестиції в ШІ у 2025 р. сягнуть 200 млрд. \$ за переважного (100 млрд. \$) внеску США [1]. Загалом Сполучені Штати в останні п'ять років стали світовим лідером (328,548 млрд. \$), залишивши позаду КНР (195 млрд. \$) та Велику Британію (25,5 млрд. \$) [1]. Загальний же обсяг світового ринку на кінець 2025 р. становитиме 757,58 млрд. \$, а в 2034 р. – 3,68 трильйони \$ [1].

Такий приплив інвестицій стався і відбувається не лише за рахунок великих корпорацій, а й стартапів в сфері ШІ, які практично подвоїли власні інвестиції, збільшивши їх на 5 млрд. \$ [4]. В першу чергу зараз бізнес фокусується на фінансуванні машинного навчання (62%) та комп'ютерного зору (31% загальних інвестицій) і значно менше чат-ботів і машин з людським інтерфейсом [4]. Ці напрями вважаються найперспективнішими завдяки поширеній думці про їх вагомий потенціал забезпечення

істотної віддачі від інвестицій, підвищення ефективності інновацій. Серед секторів економіки, які активно впроваджують ІІІ – охорона здоров'я, фінтех, зв'язок та інформація. Попри значні перспективи 72% керівників фірм США вважають, що ІІІ стане їх перевагою в майбутньому, а 67% впевнені, що він разом з автоматизацією здатен негативно вплинути на довіру стейкхолдерів до їх галузі впродовж наступних п'яти років [5]. Попри обережне ставлення останніх до впровадження ІІІ-технологій, вони вже дають позитивні результати, які мають сягнути в 2030 р. найбільше у світі в КНР (+ 26% ВВП) та Північній Америці (+14,5%), що загалом стане еквівалентом 10,7 трлн. \$ або майже 70% світового економічного ефекту [6].

Для оцінювання позитивного впливу на певний сектор економіки, а отже для полегшення прийняття рішень стейкхолдерами про інвестування в ІІІ-технології, znana компанія PwC запроваджує Індекс впливу ІІІ (*AI Impact Index*), який дозволяє отримати уявлення про швидкість змін і сектор бізнесу з максимальною віддачею, спрямувати інвестиції до сфер з найвищим потенціалом у коротко-, середньо-, та довгостроковій перспективах [6]. З досліджених PwC 8-ми секторів економіки Індекс впливу ІІІ (від 1 – найменший, до 5 – найбільший вплив) жоден не отримав бал більший, ніж 3,8 (охорона здоров'я та автопромисловість по 3,7; фінанси – 3,3; транспорт і логістика – 3,2; телекомунікації – 3,1; ритейл – 3,0; енергетичний сектор і промисловість – 2,2 бали). Наприклад, для ритейлу позитивний вплив впровадження ІІІ (а отже й інвестицій в нього) знаходиться в межах найближчих 3-х років (54%). Дещо менший, але досить вагомий – 38% (впродовж 3-7 років), а в довгостроковій перспективі (понад 7 р.) він зменшується до 8% [6]. Аналогічний розподіл і напрями першочергових дій/проектів наводиться й для інших секторів бізнесу.

Більш детальний розгляд застосування ІІІ в ритейлі та його ефектів свідчить про такі результати. Глобальний ринок використання ІІІ збільшиться з 2024 р. до 2032 р. майже втричі (до 22,6 млрд. \$ зі щорічними темпами приросту 14,6%). Позитивний вплив очікується в: обґрунтуванні управлінських рішень; обслуговуванні клієнтів; поліпшенні ланцюжків поставок; управлінні запасами; підвищенні прибутковості (+59% в 2035 р.) [7]. Поточними застереженнями якнайширшого його застосування наразі є: безпека даних і конфіденційність; відсутність знань, розуміння й досвіду персоналу щодо застосування ІІІ; досить значні витрати часу, фінансів і навичок на впровадження; можливе скорочення персоналу. До того ж такий бажаний для ритейлерів ефект як поліпшення клієнтського досвіду від здійснення покупок з допомогою ІІІ ще не наближається до рівня 80-95%. Так: лише для 74% споживачів ІІІ покращив досвід покупок, 22% не змінив, а 6% навіть погіршив; 71% був незадоволений відсутністю персоналізації, а 66% споживачів готові припинити покупку на сайті через знеособлений контент [7]. Отже говорити про досягнуту соціальну ефективність інвестицій в ІІІ-технології ритейлу зарано. Підвищення рівня задоволеності покупців, звісно ж згодом буде досягнуто. Але для цього потрібні нові інвестиційні вливання. Проте у експертів існує занепокоєння щодо протиріччя між швидко зростаючими обсягами інвестицій та надто повільними темпами збільшення продуктивності ІІІ, тобто загрози непропорційної віддачі. Зокрема витрати на навчання однієї моделі ІІІ зросли з 1 тис. \$ у 2017 р. до майже 200 млн. \$ у 2024 р., а в 2030 р. сягнути 1 млрд. \$ незважаючи на швидке скорочення питомих витрат на інфраструктуру. Глобальні ж витрати на інфраструктуру ІІІ в обладнання можуть перевищити 1 трильйон \$ до середини 2030-х років [8]. Відшкодування цих постійних витрат потребуватиме якихось нових бізнес-моделей та більш значного зростання продуктивності (мінімум 3% щорічно [8]) в розвинених країнах.

Таким чином, потенційний інвестор в проекти ІІІ має: усвідомлювати, що його затрати будуть значними, а строки окупності чималими; зважати на те, що експертні оцінки не дають єдиного варіанту інвестування; знати, що не існує надійного методичного інструментарію оцінки ефективності інвестування саме в штучний інтелект і завжди присутній ризик неправильного вибору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Top 10 Emerging Technologies in 2025: How Tech Trends Shape 40+ Industries. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/emerging-technologies-full-guide/>
2. Що таке штучний інтелект: історія, види та складові. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-shhtuchnyj-intelekt-istoriya-vydy-ta-skladovi/>
3. 2025 AI Business Predictions. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html>
4. 7 Key AI Investment Statistics Every Investor Should Know. URL: <https://edgedelta.com/company/blog/ai-investment-statistics>

5. Accelerating innovation through responsible AI. URL: <https://www.pwc.co.uk/services/risk/insights/accelerating-innovation-through-responsible-ai.html>
6. Sizing the prize What's the real value of AI for your business and how can you capitalize? URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
7. AI in eCommerce Statistics (2025). URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ai-in-ecommerce-statistics/>
8. Martens, B. (2024) The tension between exploding AI investment costs and slow productivity growth. URL: <https://www.bruegel.org/working-paper/tension-between-exploding-ai-investment-costs-and-slow-productivity-growth>

Волосов Анатолій Михайлович, к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, Харків, e-mail: volosov63@gmail.com

Volosov Anatoly M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, e-mail: volosov63@gmail.com

ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПОСТВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ

¹Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

²Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Анотація. *Загрози фізичного знищення, втрата можливості швидкого відновлення, зниження екологічності та ефективності призводять до низького рівня стійкості галузі, а звідси і сумнівності сталого розвитку в найближчому. Останнім часом на ринку енергетики відбулись істотні зміни в регулюванні. Через постійні обстріли енергетичних об'єктів страждає не тільки ринок енергетики, а й уся економіка загалом. Запропоновано розбудову енергетичної інфраструктури орієнтувати на зменшення кількості енергетичних підприємств-гігантів, здійснити максимальний перехід на децентралізовану і диференційовану енергетику, яка б поєднувала в собі всі можливі для використання джерела енергії. Фінансовою платформою для такої структурної перебудови може стати популярна інвестиційна стратегія імпаکت-інвестування, впровадження якої базується на ризик-аналізі. Наведено шляхи подолання інвестиційних ризиків енергетичних підприємств.*

Ключові слова: інвестиційні ризики; енергетичні підприємства; імпакт-інвестування;

Investment Risks of Energy Enterprises in the Post-War Economy Abstract

Threats of physical destruction, loss of rapid recovery capability, and reduced environmental sustainability and efficiency contribute to the low resilience of the industry, casting doubt on its sustainable development in the near future. Recently, significant regulatory changes have occurred in the energy market. Continuous attacks on energy facilities impact not only the energy sector but also the entire economy. It is proposed to orient the development of energy infrastructure toward reducing the number of energy giants and maximizing the transition to a decentralized and diversified energy system that integrates all available energy sources. A financial platform for such structural transformation could be the widely adopted impact investing strategy, whose implementation is based on risk analysis. Solutions to mitigate investment risks for energy enterprises are presented.

Keywords: investment risks; energy enterprises; impact investing;

Зовнішні глобальні виклики довели, що сфера енергетика є однією з пріоритетних в Україні, так як гарантує не тільки енергетичну безпеку, а й є елементом національної безпеки.. Енергетичний баланс держави станом на 2022 рік за типами джерел енергії складався з атомної енергії (> 21%), вуглеводневої (сирого нафта та природний газ, > 19%), вугільної (> 14 %) та відновлювальної енергетики за різними джерелами (вітер, сонце, вода, відходи тощо). Частка відновлювальних джерел енергії з 2000 до 2020 років постійно зростала і на кінець 2020го досягла понад 12 % за даними Державної служби статистики України, що сформувало базис для якісного і своєчасного енергетичного переходу до безвуглецевої енергетики – енергетики кліматично нейтральної, безпечної та сталої. Збалансована система енергоспоживання, технічна надійність та стабільність постачання енергії, її екологічна відповідність є стратегічними пріоритетами держави у поствоєнній економіці.

Останнім часом на ринку енергетики відбулись істотні зміни в регулюванні. Причиною цього стало виконання Україною міжнародних правових норм енергетичного законодавства ЄС. Україна зробила вагомий прогрес за останні п'ять років у виконанні вимог Третього Енергетичного пакету ЄС, зокрема щодо розмежування функцій з передачі, розподілу та виробництва електроенергії, спрощення доступу до електричних мереж для споживачів та виробників, а також впровадження ринкових механізмів формування ціни на електроенергію [1].

Через постійні обстріли енергетичних об'єктів страждає не тільки ринок енергетики, а й уся економіка загалом. Це пов'язано із тим, що через відключення світла значно скоротився обсяг промислового виробництва. Особливо важким періодом були перші масові атаки, оскільки підприємство не було готове до таких ситуацій. Зараз український бізнес став більш пристосованим до цього. Через дефіцит електроенергії найбільше страждали металургійні та видобувні підприємства,

харчова промисловість з перероблення м'ясних і молочних продуктів, хімічна промисловість, будівництво [2].

Однак відновлення енергетичної галузі, а відтак і економіки України, потребує значних інвестицій, зокрема капітальних. Країни – партнери України – всесторонньо допомагають нашій державі уникнути блекаутів та енергетичного колапсу, найбільше проводячи фінансування естреного обігового капіталу.

Першою була гарантія ЄС на суму 35,625 млн євро, надану через Європейський фонд сталого розвитку (EFSD), а другою була гарантія, надана Великою Британією, на суму 48,6 млн євро. А також Спеціальний фонд акціонерів ЄБРР (SSF) додатково вніс 1,875 млн євро. Також ЄБРР було підписано 3 незабезпечені гарантії для підтримки закупівлі газу Нафтогазом. Гарантії надано: Канадою (на суму 36,5 млн євро), Німеччиною (50 млн євро), Францією (50 млн євро). ЄБРР також підписав угоду про внесок з Норвегією у розмірі 2 млрд норвезьких крон, яка надасть Нафтогазу грант на здійснення додаткових критичних закупівель газу [3]. Але розбудова (через реінжиніринг та бенчмаркінг) енергетичної інфраструктури повинна орієнтуватися на зменшення кількості енергетичних підприємств-гігантів, максимальний перехід на децентралізовану і диференційовану енергетику, яка б поєднувала в собі всі можливі для використання джерела енергії. Фінансовою платформою для такої структурної перебудови може стати популярна інвестиційна стратегія імпаکت-інвестування, впровадження якої базується на ризик-аналізі.

Практика імпакт-інвестування у період воєнного конфлікту показує, що фінансування є завжди помірним унаслідок високого ризику. Масштабне імпакт-інвестування можливе лише після підписання мирних угод та остаточного припинення воєнних дій. Міжнародний досвід підтверджує, що обсяги фінансової підтримки в перші роки миру перш за все направляються на вирішення поточних життєзабезпечувальних потреб, наприклад, тимчасове працевлаштування, переважно в сфері відновлення інфраструктури. Лише після цього з'являється зелене світло на реалізацію більш масштабних імпакт-інвестиційних проєктів у середньо- та довгостроковому періоді [4].

Але практика імпакт-інвестування теж підлягає інвестиційним ризикам, які є критичним аспектом для забезпечення стабільного розвитку енергетичної галузі. Розуміння сутності цих ризиків, їх класифікації та шляхів мінімізації є ключовими для залучення інвестицій та відновлення енергетичного сектора (рис. 1).



Рисунок 1 – Шляхи подолання інвестиційних ризиків для поствоєнного відновлення енергетичної галузі України

Таким чином можемо рекомендувати з метою диверсифікації інвестицій проводити розподіл інвестиційних ресурсів між різними проектами, технологіями та ринками для зменшення впливу негативних факторів на окремі інвестиції; страхування ризиків проводити шляхом використання страхових інструментів для захисту від можливих фінансових втрат, пов'язаних з реалізацією інвестиційних проектів; здійснюючи проведення детального техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів з урахуванням можливих ризиків та розробкою стратегій їх мінімізації отримаємо досконалий аналіз проектів; інвестування в навчання та розвиток співробітників для забезпечення ефективного управління проектами та швидкого реагування на виникаючі ризики досягається шляхом підвищення кваліфікації персоналу; співпраця з міжнародними донорами потрібна для залучення досвіду та ресурсів міжнародних фінансових інституцій для підвищення надійності та стійкості інвестиційних проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Фелів, О. (2023). Енергетика під час війни: чого очікувати українцям. Юридична Газета online. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/energetika-pid-chas-viyni-chogo-ochikuvati-ukrayincyam.html>
2. Шкварчук Л. О., Корпало І. Р., Кардашова Ю. А. Оцінювання інвестиційних потоків в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(74/75). Львів: НЛТУ України, 2023. С. 93–98.
3. EBRD (2023). The EBRD and the war on Ukraine. EBRD Report. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/war-on-ukraine>
4. Артеменко, А., Пластун, О., & Михайлов, Д. (2022). Ризик, аналіз, перспективи імпаکت-інвестування в постконфліктне відновлення економіки України. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2(44), 5 - 13. <https://doi.org/10.55643/ser.2.44.2022.448>

Гораль Ліліана Тарасівна, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ
liliana.goral@gmail.com

Хом'як Олег Володимирович, аспірант кафедри нафтогазової інженерії та технологій Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

Horál Liliana, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk.

Oleg Khomiak, PhD student at the Department of Business Economics, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic,” Poltava.

ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Наукова стаття присвячена розробці імітаційної моделі інвестиційного проекту засобами системи MathCAD. Розроблена імітаційна модель дозволяє інвестору оцінити коефіцієнт ризику, ймовірність прибутку або збитку від вкладених інвестицій, оцінити можливу невизначеність результатів власного рішення про вкладення інвестицій у проект.

Ключові слова: імітаційна модель; MathCAD; інвестиції; коефіцієнт ризику; ймовірність; гістограма; критичні інтервали; похибки.

SIMULATION MODELING OF INVESTMENT PROJECTS

Abstract: The scientific article is devoted to the development of a simulation model of an investment project using the MathCAD system. The developed simulation model allows the investor to assess the risk factor, the probability of profit or loss from the invested investment, and to assess the possible uncertainty of the results of his own decision to invest in the project.

Keywords: simulation model; MathCAD; investments; risk factor; probability; histogram; critical intervals; errors.

Імітаційне моделювання – це метод дослідження, при якому досліджувана система замінюється математичною моделлю, яка з достатньою точністю описує реальну систему. Імітаційне моделювання полягає у розробці надійної математичної моделі системи та проведення чисельних експериментів над моделлю.

Інформація про імітаційну модель має логіко-математичний характер і подається у вигляді сукупності алгоритмів, які описують процес функціонування системи. Отже, більшою мірою імітаційною моделлю є її програмна реалізація на комп'ютері, а імітаційне моделювання зводиться до проведення експериментів (імітацій) з моделлю шляхом багаторазового прогону програми з деякою множиною даних.

Імітаційне моделювання вимагає значних обсягів обчислень та багаторазового прогону програми, тому здійснюється за допомогою комп'ютерів. Імітаційні моделі досить зручно розробляти у пакеті прикладних програм **MathCAD** [1]. Важливу роль у імітаційному моделюванні відведено імітаційному статистичному моделюванню. Імітаційне статистичне моделювання являє собою числовий метод проведення на ЕОМ обчислювальних експериментів з математичними моделями, що імітують поведінку реальних об'єктів, процесів і систем у часі протягом заданого періоду. Імітаційні статистичні моделі використовують для моделювання ймовірнісних систем і процесів у стані невизначеності. Більшість економічних процесів і систем мають ймовірнісний характер, тому для їх дослідження застосовують імітаційні статистичні моделі.

Найважливішою перевагою імітаційного моделювання є те, що воно дає спроможність досліджувати економічні системи на етапі їх проектування. Завдяки цьому, імітаційні моделі можна використовувати як універсальний засіб при прийнятті відповідних рішень в умовах невизначеності та врахуванні тих факторів, які важко передбачити. Найчастіше імітаційне моделювання використовують при розробці інвестиційних проектів. Таким чином, побудова імітаційних моделей і підвищення достовірності прогнозування інвестиційних проектів є актуальною.

Інвестування будь-якого проекту пов'язане з ризиком. Результати реалізації інвестиційного проекту неоднозначні. Це обумовлено тим, що критерії оцінки ефективності інвестицій залежать від грошових потоків, які у свою чергу в майбутніх періодах можуть зазнавати впливів випадкових факторів: зростати чи зменшуватися. Фактори ризику і невизначеності підлягають обліку при оцінці ефективності проекту, тому що при різних можливих умовах реалізації проекту результати будуть різні.

Основні критерії інвестиційного проекту:

- Чистий грошовий потік (Cash-flow);
- Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV).

Показник Cash-flow (CF) використовується при аналізі цінних паперів, розробці інвестиційних проектів та звітності підприємств. Чистий рух грошових коштів у результаті операційної діяльності прийнято позначати як операційний Cash-flow, чистий рух коштів від інвестиційної діяльності – як інвестиційний Cash-flow. Різниця між вхідними та вихідними потоками в рамках фінансової діяльності (у вузькому розумінні) – Cash-flow від фінансової діяльності.

Чистий Cash-flow (рух грошових коштів) по підприємству за звітний період розраховується як арифметична сума Cash-flow від усіх видів діяльності. Він дорівнюватиме приросту грошових коштів та їх еквівалентів за означений період[1,2].

де Q – об'єми реалізації, P – вартість однієї послуги, PV – змінні витрати на одну послугу, AM – амортизація, PD – податки.

Чиста теперішня вартість проекту NPV. Це найвідоміший і найуживаніший критерій. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від зроблених інвестицій)[1,2]. Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятною ставкою доходності і сумою інвестицій. Розрахунки NPV зручно виконувати з використанням вбудованої функції MathCAD $pv(r, \tau, CF)$, r – процентна ставка дисконтування (норма) за період, τ – загальне число періодів платежів (у нашому випадку 3 періоди, кількість періодів дорівнює кількості років реалізації), CF – виплата, проведена в кожен період (вводимо як від'ємну величину). $NPV = PV(r, \tau, CF) - IN$.

Для попереднього аналізу рядів розподілу значень NPV найчастіше використовують гістограми абсолютних значень. По осі ординат відкладають не щільність частот, а абсолютне значення частот. Гістограми для імітаційних моделей інвестиційних проектів необхідно будувати таким чином, щоб окремі інтервали містили тільки додатні (прибуткові) або від'ємні (збиткові) значення NPV. Якщо у один із інтервалів гістограми одночасно попадають як від'ємні так і додатні значення NPV, то результати імітаційного експерименту можуть бути істотно спотвореними. Також детально необхідно дослідити критичні інтервали гістограми на межі переходу від збиткових до прибуткових значень NPV. Вони можуть містити значне число частот при несуттєвих для проекту прибутках або збитках. Похибки середніх значень NPV на цих інтервалах можуть досягати досить великих значень 100-300%, тому середні значення на цих інтервалах мало достовірні. В окремих випадках вдається, за результатами імітаційного моделювання, встановити функцію розподілу щільності досліджуваної випадкової величини, тоді ймовірність події оцінюється за класичними співвідношеннями математичної статистики та теорії ймовірностей. Похибки імітаційної моделі залежить від типу математичної залежності моделі, кількості змінних та числа прогонів моделі. Похибку моделі можливо оцінити тільки на основі результатів імітаційного моделювання. Для цього проводять попередні імітаційні експерименти з моделлю. Число прогонів програми обирають таким, щоб середнє значення похибки частот на інтервалі не перевищувало наперед заданий рівень, наприклад 2,5%. Зауважимо, що із збільшенням числа прогонів програми, збільшується кількість інтервалів гістограми.

Розглянемо імітаційну модель інвестиційний проекту у сфері послуг. У модель закладемо умовні параметри (табл. 1):

Таблиця 1

Змінні параметри моделі	Мінімум	Максимум
Змінні витрати на одну послугу (V), грн	3000	4500
Кількість наданих послуг Q), од	2500	4300
Вартість однієї послуги (P), грн	3300	5000
Постійні параметри моделі	Числове значення	
Початкові інвестиції (INV), грн.	1500000	
Постійні витрати (PV), грн.	400000	
Амортизація (AM), грн.	300000	
Податок (POD), %	60	
Термін реалізації проекту (τ), років	3	
Норма (ставка) дисконту (r), %	10	

Оцінимо ефективність інвестиційного проекту та ризик його реалізації методом імітаційного моделювання. Імітаційну модель побудуємо в системі MathCAD. Проведемо 2000 імітацій з математичною моделлю. Результати моделювання приведено на рис.1, табл .2.

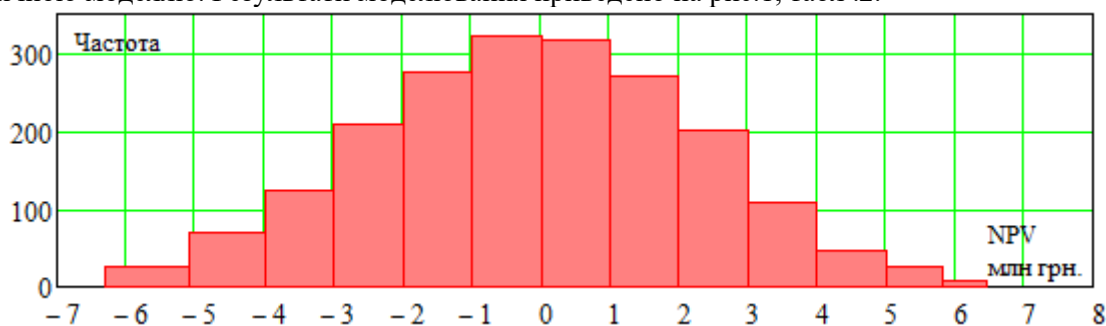


Рис. 1. Гістограма абсолютних частот для NPV

Таблиця 2

Статистичні характеристики NPV на інтервалах гістограми

Інтервал №	Середина інтервалу, грн.	Частота	Відносна похибка попадання значення NPV в інтервал, %	Середнє значення NPV на інтервалі, грн.	Відносна похибка середнього значення NPV на інтервалі, %	Абсолютна середня квадратична похибка середнього значення NPV на інтервалі, грн	Ймовірність (прибутку, збитку), %
1	-5684146	25	2,2	-5507512	4,9	67178	1,3
2	-4500000	69	2,1	-4373706	5,3	33185	3,4
3	-3500000	124	2,2	-3476674	7,0	25720	6,2
4	-2500000	209	2,1	-2478676	9,8	19513	10,5
5	-1500000	276	2,0	-1470367	18,2	17860	13,8
6	-500000	321	2,0	-464905	267	15810	16,0
7	500000	317	2,1	482974	214	16463	15,8
8	1500000	271	2,1	1480006	16,6	16713	13,5
9	2500000	200	2,2	2505676	9,8	20246	10
10	3500000	108	2,3	3394558	7,3	27796	5,4
11	4500000	47	2,2	4431278	5,3	39649	2,4
12	5500000	26	2,2	5407193	4,3	56963	1,3
13	6137666	7	2,2	6148473	1,4	38740	0,4

За результатами імітаційного моделювання коефіцієнт ризику для інвестиційного проекту складає 52%, ймовірність прибутку від вкладених інвестицій складає 48,8%, збитків 51,2%.

Отримані результати імітаційного моделювання дають можливість інвестору оцінити невизначеність рішення щодо вкладення коштів у проект, оцінити ступінь ризику та проаналізувати ефективність інвестиційного проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гавриленко В. В. Імітаційне моделювання інвестиційних ризиків засобами MS Excel та MathCad / В. В. Гавриленко, О. А.Шумейко // *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*: Зб. наук. праць МННЦ ІТiС. – 2007. – С. 211-220.
2. Janekova J., Fabianova J., Kadarova J. Selection of Optimal Investment Variant Based on Monte Carlo Simulations. *International Journal of Simulation Modelling*. 2021. Vol. 20, № 2. P. 279–290.

Дзись Віктор Григорович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри загальної фізики, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: dzisvg@gmail.com

Dzis Viktor G. – Cand. Sc. (Eng), Assistant Professor of Department of General Physics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: dzisvg@gmail.com

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНСЬКУ ЕКОНОМІКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті проаналізовано проблеми та перспективи залучення міжнародного капіталу в умовах війни та післявоєнний період. Описано роль та значення міжнародного капіталу для розвитку вітчизняної економіки. Наведено переваги співробітництва України з ЄС стосовно відновлення, реформування економіки, залучення іноземного інвестування.

Ключові слова: інвестиції; інвестування; капітал; міжнародний капітал; реформування; модернізування.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF ATTRACTING INTERNATIONAL CAPITAL TO THE UKRAINIAN ECONOMY DURING THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Abstract: The article analyzes the problems and prospects of attracting international capital during the war and the post-war period. The role and importance of international capital for the development of the national economy are described. The advantages of Ukraine's cooperation with the EU in terms of economic recovery, reforming the economy, and attracting foreign investment are presented.

Key words: investment; investment; capital; international capital; reform; modernization.

Капітал, зокрема і міжнародний виступає одним із основних факторів виробництва, є рушійною силою гармонійного і стабільного розвивання вітчизняної та зарубіжних економік. Міжнародне переміщення капіталів володіє важливим значенням для ефективного розвивання світового господарства. Адже міжнародний рух капіталів веде до зміцнення зовнішньоекономічних, політичних зв'язків, сприяє приросту зовнішньоторговельного обороту, прискоренню економічного розвивання, зростанню обсягів виробництва тощо.

За умов глобалізування економіки однією із форм взаємопроникнення в економіки інших країн виступають саме іноземні інвестиції (іноземний капітал).

В економіці окремої країни ринок капіталів теж відіграє важливу роль. Він об'єднує розрізнені грошові заощадження, формує грошові фонди, перетворює кошти на позиковий капітал. Це сприяє забезпеченню зовнішніх джерел для фінансування матеріального виробництва тощо.

Сьогодні фінансові інструменти вільно переміщуються (мігрують) між державами, розмиваючи територіальні кордони, перетворюючи національні фінансові ринки на загальний, міжнародний, що сприяє ефективному залученню коштів там, де це необхідно першочергово (звісно за умови достатнього рівня їх прибутковості).

При цьому міжнародний рух капіталів є подібним до міжнародної торгівлі. Розвивання світового (міжнародного) ринку капіталу, як і міжнародна торгівля, суттєво підвищує рівень добробуту країн його учасниць.

Проблеми та перспективи залучення міжнародного капіталу, зокрема і в умовах війни та післявоєнний період висвітлені у дослідженнях багатьох науковців і практиків. Серед ключових з них доцільно відзначити таких як: Андрусів Р. [10, с. 16-27], Білоус Ю. [3], Блават А. [1, с. 80-89], Віблій П. [1, с. 80-89], Вінокуров Я. [2], Воробій Х. [11, с. 84-89], Завербний А. [3; 4], Кісь М. [3], Качур Р.П. [5], Камалова-Кутинець О.М. [7], Нечипурок О.В. [6], Панкова Л.І. [7], Савченко М.В. [8, с. 6-15], Соколовська О.М. [9, с. 92-99], Степанюк В.Л. [8, с. 6-15], Флейчук Т. [10, с. 16-27], Хома І. [11, с. 84-89] та багатьох інших.

Процеси міждержавного руху капіталів сьогодні є об'єктивною реальністю. Однак, поряд із незаперечними позитивними наслідками (інтегрування країни до світового економічного простору, активізуванню участі в системі зовнішньоекономічних зв'язків) рух міжнародного капіталу пов'язаний

із низкою небезпек, які генерують загрози національній економічній безпеці, національним інтересам. Зрозуміло, що це необхідно враховувати під час формування, реалізування економічної, зовнішньоекономічної політики держави. передусім це стосується обмеження іноземного інвестування стратегічно важливих для держави сфер.

Між економічним розвитком країни і міжнародними потоками капіталу в неї існує суттєвий зв'язок. Позитивний вплив міжнародних капіталу полягає у сприянні економічному розвиванні країни, підвищенню її добробуту тощо. Основними чинникам, які впливають на потоки міжнародного капіталу виступають наступні: рівень економічного розвитку, рівень цін, валютні курси, зосередження надлишкового капіталу у країні(ах), застосування пільг на території країни-імпортера капіталів, можливість отримання доступу до новітніх технологій.

До воєнний період (до 2014 р.) Україні не вдавалося повністю подолати кризи в більшості галузей вітчизняної економіки. Після 2014 р, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 р. Україні дані кризи тільки загострилися. Зрозуміло, що наша країна не зможе увійти до світового, зокрема і європейського, економічного простору без проведення реструктуризування економіки, реалізування сучасних новітніх технологій ефективного, економічного використання ресурсного потенціалу нашої країни, без запровадження енергоощадних технологій, високоефективного обладнання. Але все це стане можливе вже у після воєнний період. Так за оцінюванням Світового банку, протягом наступних десяти років для відбудови зруйнованої інфраструктури Україні необхідними будуть капітали у розмірі 486 млрд дол. США [1; 2; 3; 6; 8]

Задля ефективного залучення іноземного інвестування (міжнародного капіталу) потрібно реформувати судову систему, правоохоронну, податкову, митну служби, забезпечити надійний захисти права власності тощо. Критично важливими будуть передбачуваність, чіткість, прозорість правил для ведення бізнесу, відсутність корупції, забезпечення реального верховенства права, захисту прав інтелектуальної власності тощо.

Налагодження і розвивання співробітництва між Україною, країнами ЄС сприятиме зміцненню зв'язків між країнами, підвищенню рівня торгівлі, інвестування тощо. Співробітництво є надзвичайно важливим на фоні обмеження співпраці із США (особливо у січні-березні 2025 рр.) під час проведення всебічного реформування, задля забезпечення стабільного розвивання національної економіки після війни.

Співпраця із розвиненими країнами заходу якісно впливатиме на модернізування економічної, соціальної, науково-технічної, правової, інших систем. Реформування відповідних сфер підніматиме рівень інвестиційної привабливості України (особливо це важливо для іноземного інвестування), робитиме умови ведення бізнесу у нашій країні прийнятнішими. Це сприятиме приросту кількості нових проєктів із залученням міжнародного капіталу.

Успіх у залученні міжнародного капіталу також сприятиме пом'якшенню ситуації із нестачею кадрів, з якою Україна стикнулася сьогодні. А економічно успішна країна у післявоєнний період приваблюватиме українських біженців, мігрантів.

Залучення міжнародного капіталу повинне має стати стратегічним пріоритетом для нашої країни. Адже Україна володіє високим потенціалом для залучення іноземних інвесторів (оборонний промисловий комплекс, енергетика, сільське господарство, видобувна промисловість, туризм тощо). Саме це надаватиме змогу Україні виходити на нові рівні інвестування у повоєнний період, сприятиме появі більших можливостей залучення нових інвесторів (передусім іноземних), розвитку ринку інвестицій, стимулюванню запровадження нових інвестиційних проєктів, стартапів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Віблій П., Блавт А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. № 3 (82). С. 80-89.
2. Вінокуров Я. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>.
3. Завербний А., Кісь М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проєкти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. Економіка та суспільство. 2023. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460>

4. Завербний А.С. Проблеми та перспективи інвестиційного забезпечення українських підприємств за євроінтеграційних умов. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку № 3 (1). 2021. с. 153-160.

5. Качур Р.П. Державне регулювання інвестиційної діяльності в трансформаційній економіці України. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.03. Львів. 2015. 237 с.

6. Нечипурок О.В. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2714>

7. Панкова Л.І., Камалова-Кутинець О.М. Аналіз тенденцій та перспектив залучення іноземних інвестицій в умовах економіки війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-02>

8. Савченко М.В., Степанюк В.Л. Залучення іноземних інвестицій в економіку України: тенденції, проблеми та перспективи повоєнного відновлення. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 6-15.

9. Соколовська О.М. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан і проблеми залучення. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 92-99.

10. Флейчук Т. Андрусів Р. Вплив зовнішніх запозичень на соціально-економічний розвиток посттрансформаційних країн. Економіка України. 2013. №1. 16-27 с.

11. Хома І., Воробій Х. Інвестування в Україні під час війни та перспективи інвестиційних процесів у післявоєнний час. Галицький економічний вісник. 2024. № 1 (86). С. 84-89.

Залізна Любов Вікторівна, старший викладач закладу вищої освіти, кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: liubov.v.zalizna@lpnu.ua

Zalizna Lyubov V. – senior lecturer at a higher education institution, foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: liubov.v.zalizna@lpnu.ua

Луговський Станіслав Валерійович, аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: stanislav.v.luhovskyi@lpnu.ua

Luhovsky Stanislav V. – Graduate student of department of management and international business, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: stanislav.v.luhovskyi@lpnu.ua

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ СТАРТАПАМИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Проаналізовано сучасні проблеми, з якими стикаються українські стартапи в умовах економічної нестабільності, війни та глобальних змін на ринку. Розглянуто можливості, які можуть виникнути в результаті швидкої адаптації стартапів до нових умов, зокрема в таких галузях, як військові технології та інформаційні технології. Наголошено на важливості гнучкого та інноваційного підходу для забезпечення стійкості стартапів та їхнього потенціалу для лідерства на ринку в майбутньому.

Ключові слова: стартапи, адаптація стартапів, стійкість стартапів, потенціал стартапів.

MANAGEMENT OF TECHNOLOGY STARTUPS IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

Abstract. The current issues faced by Ukrainian startups in the context of economic instability, war, and global market changes have been analyzed. The opportunities that may arise from the rapid adaptation of startups to new conditions, particularly in such fields as military technologies and information technologies, are discussed. Emphasis is placed on the importance of a flexible and innovative approach to ensure the sustainability of startups and their potential for market leadership in the future.

Key words: startups, startup adaptation, startup sustainability, startup potential.

Технології нині швидко розвиваються, і стартапи стають важливим елементом економічного прогресу, впроваджуючи інновації в ІТ, біотехнології, агротехнології та інші сфери. Вони сприяють створенню робочих місць, підвищенню конкуренції та економічному зростанню, а також можуть привертати іноземні інвестиції. У глобалізованому світі українські стартапи повинні конкурувати на міжнародних ринках, що вимагає високого рівня управлінських навичок. Тому управління технологічними стартапами є критично важливим для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та розвитку інноваційної екосистеми в Україні.

В період з 2020 року український бізнес стикається з численними викликами, починаючи з пандемії COVID-19, яка значно вплинула на глобальну економіку і змусила підприємства адаптуватися до нових умов. Проте з 2022 року ситуація значно ускладнилася через повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що призвело до масштабних економічних, соціальних та політичних потрясінь. В умовах війни бізнесу доводиться долати серйозні труднощі, особливо стартапам, які є найбільш вразливими до змін у зовнішньому середовищі.

Стартапи, на відміну від великих компаній, часто не мають значних фінансових резервів або великих бюджетів, що дозволило б їм справлятися з кризовими ситуаціями. Вони стикаються з проблемами, пов'язаними з утриманням команди, особливо коли працівники виїжджають за кордон. Це збільшує витрати на оплату праці через необхідність пропонувати вищі зарплати для компенсації вартості життя в інших країнах, зокрема а оренду житла. Окрім того, стартапи часто не мають достатніх ресурсів для впровадження технологічних рішень, які дозволили б працювати в умовах відключень електроенергії або нестабільних інтернет-з'єднань, що є критичним для багатьох сучасних бізнесів.

Також, через нестабільну ситуацію в країні, стартапи можуть зазнавати проблем з постачанням матеріалів і компонентів, а також з доступом до фінансування, оскільки інвестори часто виявляються більш обережними в умовах війни. Погіршення бізнес-клімату та невизначеність щодо майбутнього підбивають довіру до ринку та можуть спричиняти відтік талановитих кадрів або, навпаки, зниження мотивації тих, хто залишився.

З огляду на це, стартапи повинні бути особливо гнучкими та здатними швидко адаптуватися до нових умов. Підприємцям потрібно розробляти стратегії управління, які допоможуть знизити ризики, оптимізувати витрати та зберегти мотивацію команди. Актуальним також є питання пошуку нових

джерел фінансування, адаптація до змін у попиті та розвитку інноваційних технологій, що дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів в умовах воєнного часу.

Перед тим як розглянути основні виклики, з якими стикаються українські технологічні стартапи, варто визначити, що саме ми розуміємо під поняттям «стартап». У табл. 1 наведено кілька популярних визначень цього терміну:

Таблиця 1 – Основні визначення поняття «стартап»

Тлумачення	Автори/Ресурс	Джерело
Стартап-компанія – це малий бізнес, який тільки розпочав свою діяльність	Кембриджський словник	[1]
Стартап – компанія в мініатюрі. Це тимчасова структура, що займається пошуками масштабованої, відтворюваної, рентабельної бізнес-моделі	Боб Дорф, Стів Бланк	[2]
Стартап – нова інноваційна структура, яка реалізує бізнес-ідею в умовах невизначеності, що потребує грамотного управління ризиками	Рудь Н.Т., Богатко Б.В.	[3]
Стартап – це динамічна структура, чия стратегія, цілі та бізнес-модель можуть швидко змінюватися залежно від зовнішніх факторів, таких як реакція ринку на інноваційний продукт, утримання споживачів, успішність обраної моделі	Яцкевич І. В.	[4]

Загалом, з цих визначень можна зробити висновок, що стартап функціонує в умовах невизначеності, характеризується інноваційністю та здатністю швидко адаптуватися до змін на ринку. Окрім цього, стартапи часто мають невеликий колектив, що дозволяє працівникам виконувати кілька ролей одночасно. Однак у науковій літературі, що стосується стартапів, часто не уточнюється етап, коли стартап перестає бути тимчасовою структурою і перетворюється на стабільну компанію, що є важливим питанням для багатьох підприємців..

Розглянувши звіт спільного дослідження Українського фонду стартапів, Polish-Ukrainian Startup Bridge та Варшавської фондової біржі, присвяченого вивченню впливу повномасштабного російського вторгнення на українську стартап-екосистему [5], можна визначити основні виклики та проблеми. З якими стикнулися українські стартапи на тлі військових дій в Україні. Це, зокрема, такі:

- неможливість перетину кордону, що є значною проблемою для стартапів, орієнтованих на іноземні ринки;
- зменшення обсягів реалізації продукції та послуг, зокрема на українському ринку;
- для стартапів, що знаходяться поблизу зони бойових дій, проблема втрати матеріально-технічної бази та ризику для життя працівників;
- витрати на релокацію компанії;
- проблеми пошуку фінансування та залучення інвестицій через нестабільність бізнес-середовища, викликану війною та невизначеністю;
- нестача висококваліфікованих кадрів через відтік фахівців за кордон;
- нестабільність постачання електроенергії через обстріли інфраструктури.

Це лише частина проблем, з якими стикаються українські стартапи в останні роки. Звісно, цей перелік можна значно розширити, враховуючи широкий спектр соціально-політичних проблем.

Однак варто також відзначити і деякі позитивні моменти. Наприклад, стартапам, що займаються інформаційною діяльністю, стало легше перейти на віддалений режим роботи, що допомагає вирішити низку проблем. Це позитивно впливає на безпеку працівників, оскільки вони не прив'язані до конкретного місця роботи і можуть своєчасно реагувати на сигнали повітряної тривоги. Віддалена робота також дозволяє знизити витрати, зокрема на оренду офісних приміщень та супутні витрати, що також є значущим аспектом в умовах кризи.

На тлі повномасштабного вторгнення росії до України виникають нові можливості для інвестування в стартапи, зокрема в галузі miltech (військові технології). Одним із яскравих прикладів є поява в 2022 році платформи «Brave Inventors», яка має на меті налагодити ефективну комунікацію між інженерами, волонтерами, інвесторами та бізнес-сектором. Ця платформа стала важливим інструментом для підтримки інновацій в умовах війни, дозволяючи залучати фінансування для розробок у сфері військових технологій, що мають безпосереднє значення для обороноздатності країни. Сайт проекту надає можливість ознайомитись з винаходами, що потребують фінансування. Це може бути як залучення інвестицій, так і донати або інші форми фінансової підтримки. Крім того, на платформі можуть бути розміщені інноваційні розробки, які шукають замовників або партнерів для виробництва, що дозволяє стартапам знаходити нові канали збуту та співпраці. Така модель не лише

стимулює розвиток нових технологій, але й створює умови для швидкого їх впровадження у військову сферу, що є надзвичайно важливим в умовах збройного конфлікту. Платформа «Brave Inventors» є прикладом того, як в умовах війни можуть виникати нові механізми підтримки інновацій, які допомагають забезпечити національну безпеку, а також дають можливість для стартапів знайти фінансування та партнерів для реалізації своїх технологічних рішень. Вона також демонструє зростаючий інтерес до інвестування в галузь, що охоплює оборонні та військові технології, що може стати важливим чинником для розвитку українських стартапів у цьому напрямку.

Повномасштабне вторгнення рф до України мало значний негативний вплив на українські технологічні стартапи, які були змушені адаптуватися до нових, надзвичайно складних умов. Війна призвела до значних труднощів, таких як обмеження доступу до фінансування, нестабільність ринку, втрата матеріально-технічної бази, відтік кадрів та інші проблеми, які створюють серйозні ризики для існування стартапів. Однак, водночас, цей період відкрив і нові можливості для тих компаній, які здатні швидко реагувати на зміни та використовувати інноваційний потенціал для вирішення поточних проблем. Стартапи, що змогли адаптуватися до викликів війни та змін на ринку, не лише зберегли свою життєздатність, а й мають можливість стати більш стійкими та адаптивними в довгостроковій перспективі. Гнучкість і здатність швидко реагувати на проблеми можуть стати ключовими факторами для їхнього успіху в умовах нестабільності. Наприклад, стартапи, що орієнтуються на віддалену роботу, можуть знизити витрати і забезпечити безпеку своїх працівників, водночас продовжуючи свою діяльність навіть у складних умовах. Також, з'являються нові ніші, такі як miltech (військові технології), де інновації можуть бути не тільки економічно вигідними, але й критично важливими для національної безпеки. Більш того, стартапи, які здатні швидко адаптувати свої продукти чи послуги до потреб війни або поствійськового відновлення, мають всі шанси стати новими лідерами на ринку, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Вони можуть отримати підтримку від держави, міжнародних інвесторів і волонтерів, що прагнуть підтримати інноваційні проекти в умовах війни. Технології, спрямовані на забезпечення обороноздатності, відновлення інфраструктури, підвищення кібербезпеки та інші сфери, які особливо актуальні в умовах кризи, можуть отримати значну увагу та фінансування.

Таким чином, хоча повномасштабне вторгнення рф до України принесло багато труднощів для стартапів, водночас воно створило унікальні можливості для тих, хто здатний швидко адаптуватися, зберегти гнучкість і інноваційність. Українські стартапи, які вчасно і правильно реагуватимуть на поточні виклики, можуть не лише подолати кризу, а й стати новими драйверами інновацій, здатними забезпечити лідерство на ринку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. The Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/start-up>
2. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Bob Dorf, Steve Blank. 2013
3. Рудь Н.Т., Богатко Б.В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. Економічний форум 2/2021. С. 46-54. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-6>
4. Яцкевич І. В. Толерантність до ризику та апетит-ризик стартапу: сутність та оцінка. Бізнесінформ №2, 2020. С.458-463.
5. Результати дослідження від USF та Polish-Ukrainian Startup Bridge у партнерстві з GPW: Вплив війни на українську стартап-екосистему. URL: <https://usf.com.ua/rezultati-doslidzhennya-vid-usf-ta-polish-ukrainian-startup-bridge-u-partnerstvi-z-gpw-vpliv-vijni-na-ukrainsku-startap-ekosistemu/>

Віталій Володимирович Зянько – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Вронський Микола Олексійович – аспірант кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Zianko Vitalii – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Mykola Vronskyi – PhD student of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ СТРУКТУРА ЗА ВИДАМИ АКТИВІВ

Центральноукраїнський національний технічний університет

Анотація: Авторами досліджено динаміку змін загального обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України, а також їх структуру за видами активів на основі використання даних офіційної статистики за 2022-2024 рр.

Ключові слова: капітальні інвестиції; аналіз; структура; види активів; аграрний сектор економіки.

Abstract: The authors study the dynamics of changes in the total volume of capital investments in the agricultural sector of Ukraine's economy, as well as their structure by type of asset, based on official statistics for 2022-2024.

Keywords: capital investments; analysis; structure; types of assets; agricultural sector of economy.

Інвестування коштів у розвиток аграрного сектору економіки - основа для підвищення ефективності його функціонування. Водночас, умови воєнного стану здійснюють негативний вплив на розвиток економіки України загалом та її аграрного сектору зокрема. Однак для підтримки та розвитку економіки застосовуються всі можливі важелі впливу, а одним з актуальних завдань залишається «розбудова базису реального сектора економіки з урахуванням сучасних технологічних рішень, спрямованих на забезпечення структурної перебудови економіки з акцентом на розвиток промислової переробки сільськогосподарської продукції, забезпечення енергоефективності та ресурсоощадливості, запровадження циркулярної економіки» [1, с. 109].

У відповідності до Закону України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII (зі змінами та доповненнями), «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [2]. Даним законом встановлений вичерпний перелік таких майнових та інтелектуальних цінностей, а також визначено наступне положення: «інвестиції, що спрямовуються на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів, очікуваний строк корисної експлуатації яких перевищує один рік, здійснюються у формі капітальних вкладень» [2].

У січні-вересні 2024 р. на частку сільського, лісового та рибного господарства припадало 9,3% від загального обсягу капітальних інвестицій, вкладених в економіку України. При цьому обсяг капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки становив 31821736 тис. грн., що на 47,4 % більше у порівнянні з відповідним періодом 2022 р. [3].

Динаміку загального обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України за січень-вересень 2022-2024 рр. відображено на рис. 1.

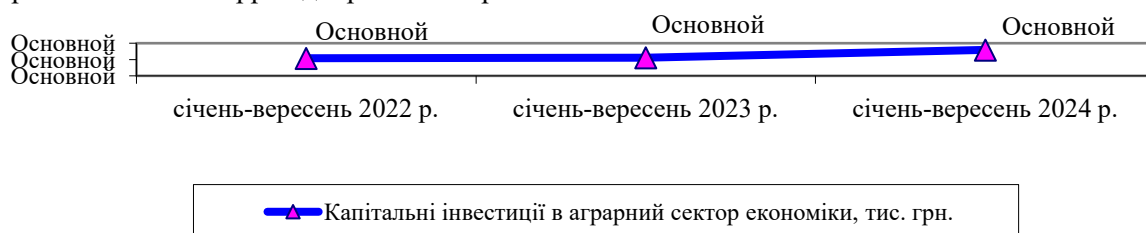


Рис. 1. Динаміка змін обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України за січень-вересень 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано авторами за даними [3]

Необхідно зазначити, що залученню в економіку країни загалом та в сферу агробізнесу зокрема стратегічних інвесторів значною мірою сприяє державна підтримка, базові засади надання якої прописані у розділі II Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» № 1116-IX від 17.12.2020 р. (зі змінами та доповненнями) [4].

Для дослідження динаміки змін обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України за видами активів будуюмо табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка змін обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України за видами активів за січень-вересень 2022-2024 рр., тис. грн.

Інвестиції за видами активів	Обсяг капітальних інвестицій за січень-вересень, тис. грн.			Січень-вересень 2024 р. до січня-вересня (% або рази):	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг капітальних інвестицій - разом у т.ч. за видами активів:	21583917	22270321	31821736	147,43	142,89
- інвестиції в матеріальні активи з них:	21282316	21570908	30896870	145,18	143,23
- будівлі житлові	25224	113910	38801	153,83	34,06
- будівлі нежитлові	2799688	2698175	4112343	146,89	152,41
- інженерні споруди	1071368	1082393	1349765	125,99	124,70
- машини, обладнання та інвентар	10941444	9467936	15156868	138,53	160,09
- транспортні засоби	3290839	4443550	5827538	177,08	131,15
- земля	46562	44548	1131355	> в 24,30 рази	> в 25,40 рази
- довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	2832429	3375096	2879201	101,65	85,31
- інші матеріальні активи	274762	345300	400999	145,94	116,13
- інвестиції в нематеріальні активи з них:	301601	699413	924866	> в 3,07 рази	132,23
- програмне забезпечення та бази даних	45984	52256	71491	155,47	136,81
- інші нематеріальні активи	255617	647157	853375	> в 3,34 рази	131,87

Джерело: побудовано авторами за даними [3]

У січні-вересні 2024 р. порівняно з відповідним періодом 2022 р. відбулося зростання обсягу капітальних інвестицій за всіма без виключення видами активів. У порівнянні з січнем-вереснем 2023 р. зростання спостерігалось за всіма видами активів, крім будівель житлових та довгострокових біологічних активів рослинництва та тваринництва. Значний приріст обсягу капітальних інвестицій відбувся в найбільш цінний актив сфери агробізнесу - земельні ресурси.

Переважну частку в загальному обсязі капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України займали інвестиції в матеріальні активи: у січні-вересні 2022 р. - 98,60%; у січні-вересні 2023 р. - 96,86%; у січні-вересні 2024 р. - 97,09%.

У структурі капітальних інвестицій в матеріальні активи аграрного сектору економіки найбільш вагомою у січні-вересні 2022-2024 рр. була частка: машин, обладнання та інвентарю (43,89 - 51,41 %); транспортних засобів (15,46 - 20,60 %); довгострокових біологічних активів рослинництва та тваринництва (9,32 - 15,65 %); нежитлових будівель (12,51 - 13,31 %).

Структуру капітальних інвестицій в матеріальні активи аграрного сектору економіки України у січні-вересні 2022-2024 рр. відображено в табл. 2.

Частка інвестицій у нематеріальні активи в загальному обсязі капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України була незначною: у січні-вересні 2022 р. - 1,40%; у січні-вересні 2023 р. -

3,14%; у січні-вересні 2024 р. - 2,91%. У загальному обсязі таких інвестицій 7,47 - 15,25 % припадало на частку програмного забезпечення та баз даних.

Таблиця 2

Структура капітальних інвестицій в матеріальні активи аграрного сектору економіки України у січні-вересні 2022-2024 рр., %

Матеріальні активи	Питома вага у січні-вересні, %:		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Інвестиції в матеріальні активи	100	100	100
з них:			
- будівлі житлові	0,12	0,53	0,13
- будівлі нежитлові	13,15	12,51	13,31
- інженерні споруди	5,03	5,02	4,37
- машини, обладнання та інвентар	51,41	43,89	49,06
- транспортні засоби	15,46	20,60	18,86
- земля	0,22	0,21	3,66
- довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	13,31	15,65	9,32
- інші матеріальні активи	1,29	1,60	1,30

Джерело: побудовано авторами за даними [3]

Отже, у січні-вересні 2024 р. порівняно з відповідними періодами 2022 та 2023 рр., незважаючи на воєнний стан, спостерігалось збільшення обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки України. Значний приріст обсягу капітальних інвестицій (більше, ніж на 24 %) відбувся в найбільш цінний актив аграрної сфери - земельні ресурси. І хоча частка інвестованих коштів у цей актив була порівняно незначною в загальному обсязі капітальних інвестицій в матеріальні активи аграрного сектору економіки, проте вона зросла з 0,22 % у січні-вересні 2022 р. до 3,66 % у січні-вересні 2024 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лисенко А.М. Аграрний сектор економіки України у воєнний час: аналіз ключових тенденцій та парадигма розвитку. *Україна та світ: сучасні парадигми розвитку суспільства : колективна монографія*. Харків: Новий курс, 2024. С. 89-113. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/14407>.

2. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII (редакція від 10.10.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#n16> (дата звернення: 06.02.2025).

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.02.2025).

4. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : Закон України № 1116-IX від 17.12.2020 р. (редакція від 11.12.2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#n24> (дата звернення: 06.02.2025).

Лисенко Алла Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, e-mail: lysenkoalla2015@gmail.com

Чадай Юрій Володимирович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький

Lysenko Alla M., Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, e-mail: lysenkoalla2015@gmail.com

Chadai Yurii V., Holder of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi

ПРО ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ПРОЄКТИ СМАРТ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

Інститут економіки промисловості НАН України

Анотація. Розглянуто інвестиційну складову реалізації смарт-проектів (впровадження смарт-технологій та переходу до смарт-виробництва) в рамках виробничо-господарського комплексу. Визначено, що ресурсо-комунікаційна взаємодія між учасниками виробничо-господарського комплексу потребує інтегрованого підходу до залучення та використання інвестицій для забезпечення узгодженої реалізації смарт-проектів.

Ключові слова: виробничо-господарський комплекс, смарт-проект, інвестиції, ресурсо-комунікаційна взаємодія

ON THE SPECIFIC FEATURES OF INVESTMENTS IN PROJECTS OF SMART TRANSFORMATION OF THE PRODUCTION AND ECONOMIC COMPLEX

Abstract. The investment component of the implementation of smart projects (the introduction of smart technologies and the transition to smart production) within the framework of the industrial and economic complex is considered. It is determined that resource and communication interaction between participants in the industrial and economic complex requires an integrated approach to attracting and using investments to ensure the coordinated implementation of smart projects.

Key words: industrial and economic complex, smart project, investments, resource and communication interaction

Вирішення завдань сталого промислового розвитку в довоєнний період та повоєнного відновлення української промисловості з урахуванням чинника євроінтеграції нерозривно пов'язано з впровадженням смарт-технологій та переходом до смарт-виробництва, які дозволяють в реальному масштабі часу отримувати інформацію для прийняття рішень щодо раціонального використання ресурсів у виробничому процесі, що у свою чергу сприяє декарбонізації, рециклінгу відходів, використанню відновлюваних джерел енергії, включаючи скидну енергію технологічних процесів (вторинних енергоресурсів). Це задекларовано у відповідних програмних документах на державному, регіональному і місцевому рівні та визнається керівництвом великих підприємств, галузевих та міжгалузевих об'єднань важливою умовою підвищення конкурентоспроможності, екологічності та ефективності господарювання. Впровадження смарт-технологій та перехід до смарт-виробництва в рамках існуючих підприємств та об'єднань потребують обґрунтування та реалізації відповідних інвестиційних рішень, які втілюються в смарт-проекти. Досвід реалізації таких рішень розглянуто вітчизняними та зарубіжними фахівцями, зокрема Л.І. Цимбал та І.М. Унінець [1], Н.С. Венгерською та Р.А. Вороною [2], О.А. Ільїною, Б.Ю. Мельник, С.М. Кушнеренко [3], Дж. Бокранцем, А. Скуджем, К. Берлином, Т. Вюстом, та Дж. Стахром [4], Ю. Лу, К. Ліу, К. Вангом, Х. Хвангом та К. Ксу [5]. Спираючись на них та власний досвід, надамо пропозиції щодо особливостей інвестицій, пов'язаних зі смарт-трансформаціями (впровадженням смарт-технології та переходом до смарт-виробництва) в рамках виробничо-господарського комплексу (далі – ВГК). Звернення уваги саме до ВГК обумовлено з тим, що вони відображують не тільки економічну сутність (поєднують ресурси учасників і надають

можливість маневрувати ними в процесі виробництва та господарювання за рахунок встановлення комунікаційних зв'язків та відносин), але й забезпечують організаційну стійкість та цілісність системи управління великих промислових підприємств, галузевих та міжгалузевих об'єднань за рахунок використання ресурсо-комунікаційної моделі [5]. Зважаючи на те, що в рамках «Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки» (Розпорядження КМУ №176-р від 24.02.2023 р.), реалізується концепція перетворення індустріальних парків в еко-індустріальні парки, дослідницький інтерес представляють ВГК (міжгалузеві об'єднання підприємств), які організуються на засадах промислового симбіозу в еко-індустріальних парках. Промисловий симбіоз передбачає максимальну переробку або використання первинних та вторинних ресурсів, включаючи вторинні джерела енергії (скидну енергію технологічних процесів). Ресурсо-комунікаційна модель управління ВГК дозволяє повною мірою реалізувати принципи промислового симбіозу, оскільки передбачає узгоджену інформаційну взаємодію учасників на всіх етапах переробки та використання первинних і вторинних ресурсів. В умовах використання смарт-технології або функціонування смарт-виробництва генеруються значні обсяги даних від датчиків та сенсорів про технологічні процеси в реальному масштабі часу, тому необхідна організація переробки даних в економічну інформацію та передача її зацікавленим користувачам, що в свою чергу потребує і узгодження рішень між взаємопов'язаними учасниками ВГК про будь-яку смарт-трансформацію та зміни в інформаційному забезпеченні. Ці обставини у свою чергу впливають на інвестиції в смарт-проекти в рамках ВГК та потребують інтегрованого підходу на підставі розробки програми залучення прямих та використання непрямих джерел фінансування (податкових пільг), створення привабливого середовища для інвесторів, заснованого на принципах інформаційної прозорості, мінімізації ризиків та інвестиційної лояльності органів місцевого самоврядування. Особливої уваги при цьому потребують питання оцінки співвідношення очікуваних економічних ефектів та витрат на обладнання, організацію передачі та збереження даних, технологічну та інформаційну безпеку, підготовку персоналу та підтримку програмного забезпечення. Крім того, доцільно виявлення можливих резервів економії інвестиційних ресурсів за рахунок оптимізації використання обладнання, підготовки персоналу або агрегування даних про технологічні процеси в економічну інформацію, що й повинно стати предметом подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Цимбал Л. І., Унінець І. М. Секторально-просторова специфіка становлення та розвитку українського смарт бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2023. №7-8(308-309). С.42-48
2. Венгерьська Н.С., Ворона Р.А. Смартизація та декарбонізація українських металургійних підприємств як напрями інноваційного розвитку в умовах євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2023. №3(95). С.44-49
3. Ільїна О.А., Мельник Б.Ю., Кушнеренко С.М. Аналіз державних стимулів для залучення інвестицій у цифрову економіку. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 88. С.36-42.
4. Bokrantz J., Skoogh A., Berlin C., Wuest T., Stahre J. Smart maintenance: a research agenda for industrial maintenance management. *International journal of production economics*. 2020. Vol. 224. Art. 107547.
5. Lu Y., Liu C., Wang K. I.-K., Huang H., Xu X. Digital Twin-Driven Smart Manufacturing: Connotation, Reference Model, Applications and Research Issues. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*. 2020. Vol. 61. February. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2019.101837>
6. Мельникова М.В. Ресурсно-комунікаційний підхід до управління економічним потенціалом. *Наукові засади формування та використання економічного потенціалу*. Моногр. Черкаси: ЧНУ, 2013. С.263- 273.

Мельникова Марина Віталіївна, доктор економічних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу проблем перспективного розвитку паливно-енергетичного комплексу Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, marvit1511@gmail.com

Melnykova Maryna, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Department of Problems of Prospective Development of the Fuel and Energy Complex, Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine, Kyiv, marvit1511@gmail.com

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ ЄС: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

1 ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Український державний університет науки і технологій

2 Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз

Анотація: Зелена економіка є важливим напрямом сталого розвитку України, особливо в контексті євроінтеграції. Інвестиції ЄС у сферу екологічно чистих технологій, відновлюваної енергетики та циркулярної економіки сприяють модернізації інфраструктури та зменшенню негативного впливу на довкілля. Водночас для ефективного залучення інвестицій необхідні реформи законодавства, покращення інвестиційного клімату та подолання корупційних бар'єрів.

Ключові слова: зелена економіка, інвестиції, зелені проєкти, сталий розвиток.

Abstract: The green economy is a crucial aspect of Ukraine's sustainable development, especially in the context of European integration. EU investments in environmentally friendly technologies, renewable energy, and the circular economy contribute to infrastructure modernization and the reduction of environmental impact. However, effective investment attraction requires legislative reforms, an improved investment climate, and the elimination of corruption barriers.

Keywords: green economy, investments, green projects, sustainable development.

Зелена економіка стає все більш важливою парадигмою розвитку у сучасному світі. Вона передбачає перехід до економічної моделі, яка враховує екологічні аспекти, сприяє ефективному використанню ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. ЄС є одним із лідерів у сфері зелених інвестицій та розвитку сталої економіки. Для України, яка прагне до європейської інтеграції, залучення інвестицій ЄС у зелені проєкти є важливим фактором сталого розвитку.

Зелена економіка є стратегічним напрямом розвитку України в контексті євроінтеграції. Європейський Союз активно підтримує екологічно чисті технології, енергоефективність та сталий розвиток, що відкриває нові можливості для залучення інвестицій. Водночас існує низка бар'єрів, які обмежують приплив зелених інвестицій до України.

Ключовими напрямками розвитку зеленої економіки в Україні є:

1. Енергоефективність та відновлювані джерела енергії, адже Україна має значний потенціал для розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), таких як сонячна, вітрова та біоенергетика. Залучення інвестицій ЄС у проєкти з ВДЕ дозволить зменшити залежність від традиційних енергоносіїв та сприятиме декарбонізації економіки.

2. Стале сільське господарство, яке передбачає зменшення використання хімічних добрив та пестицидів, збереження біорізноманіття та ефективне використання водних ресурсів.

3. Зелений транспорт. Розвиток екологічно чистого транспорту, такого як електромобілі та громадський транспорт на відновлюваних джерелах енергії, сприятиме зменшенню викидів забруднюючих речовин та покращенню якості повітря у містах.

4. Управління відходами, що передбачає їх переробку та повторне використання. Це є важливим елементом зеленої економіки. Залучення інвестицій ЄС у проєкти з переробки відходів дозволить зменшити забруднення навколишнього середовища та створити нові робочі місця.

ЄС пропонує різноманітні фінансові інструменти та програми підтримки для країн-партнерів, у тому числі й для України. Серед них: програма «Горизонт 2020» (фінансування досліджень та інновацій у сфері зелених технологій); інвестиційний фонд сусідства (підтримка інфраструктурних проєктів, спрямованих на розвиток зеленої економіки); Європейський банк реконструкції та розвитку (кредитування зелених проєктів); Європейський інвестиційний банк (фінансування проєктів у сфері

енергоефективності, ВДЕ та сталого транспорту).

Основними викликами та бар'єрами на цьому шляху є:

- недостатнє нормативно-правове регулювання. У сфері зеленої економіки необхідне чітке та ефективне законодавство, яке б стимулювало інвестиції та забезпечувало захист навколишнього середовища;

- корупція є серйозною перешкодою для залучення інвестицій, у тому числі й зелених;

- недостатня обізнаність про можливості фінансування зелених проєктів з боку ЄС;

- повномасштабна війна завдала значної шкоди інфраструктурі та економіці України, що ускладнює залучення інвестицій.

Отже, розвиток зеленої економіки є важливим фактором сталого розвитку України та її інтеграції з ЄС. Для успішного залучення інвестицій ЄС необхідно:

- удосконалити нормативно-правове регулювання у сфері зеленої економіки;

- посилити боротьбу з корупцією;

- підвищити обізнаність про можливості фінансування зелених проєктів з боку ЄС;

- створити сприятливі умови для інвесторів, зокрема шляхом спрощення процедур та зменшення бюрократичного тиску;

- активно залучати міжнародну технічну допомогу для розробки та реалізації зелених проєктів;

- розробити та впровадити стратегію зеленого відновлення України після війни.

Залучення інвестицій ЄС у зелену економіку України є ключовим фактором екологічно сталого розвитку країни. Проте для ефективного використання цього потенціалу необхідні комплексні реформи, покращення інвестиційного клімату та активна участь державних і приватних структур. Інтеграція України в європейський екологічний простір сприятиме переходу до низьковуглецевої економіки, енергоефективності та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Орловська Ю. В., Разумова Г. В., Дикий Б. В. Специфіка створення економіко-правового механізму формування зеленої економіки. Економічний простір. 2024. № 192. С. 68-72. <https://doi.org/10.30838/EP.192.68-72>.
2. Чала В. С., Глущенко А. В. Оцінка зеленої трансформації економіки України в умовах європейської інтеграції: методичний підхід та позиціонування серед країн ЄС. Економічний простір. 2024. № 195. С. 223-231. <https://doi.org/10.30838/EP.195.223-231>.

Разумова Ганна Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», Український державний університет науки і технологій, Дніпро; старший науковий співробітник, Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз, Дніпро, e-mail: anna.raz888@gmail.com

Razumova Hanna V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory and International Economic Relations, SEI «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro; Senior Research Scientist, Dnipropetrovsk Scientific Research Institute of Forensic Expertise, Dnipro, e-mail: anna.raz888@gmail.com

Солов'ян Ксенія Андріївна, здобувач вищої освіти, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», Український державний університет науки і технологій, Дніпро

Solovian Kseniia A. – Student, SEI «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro

РИЗИКИ ІНВЕСТИВАННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ МАШИНОБУДУВАННЯ

¹Національний університет «Чернігівська політехніка»

Анотація. У статті досліджуються ризики, пов'язані з інвестуванням у сільськогосподарське машинобудування. Увага приділена характеристиці таких ризиків як економічні, ринкові, технологічні, регуляторні, кліматичні, інвестиційні, соціально-політичні. Запропоновані підходи до управління ризиками, що спрямовані на мінімізацію втрат і забезпечення стабільного розвитку підприємств.

Ключові слова: ризик; інвестування; управління ризиками; сільськогосподарське машинобудування.

RISKS OF INVESTMENT IN AGRICULTURAL ENGINEERING

Abstract. The article explores the risks associated with investing in agricultural machinery. Attention is paid to the characteristics of such risks as economic, market, technological, regulatory, climatic, investment, socio-political. Approaches to risk management aimed at minimizing losses and ensuring stable development of enterprises are proposed.

Keywords: risk; investment; risk management; agricultural engineering.

Сільськогосподарське машинобудування відіграє ключову роль у підвищенні ефективності виробництва аграрного сектору, забезпечуючи його сучасною технікою та обладнанням. Розвиток галузі знаходиться під постійним впливом технологічних інновацій та змін у потребах ринку. Сьогодні акцент зміщується на автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів. GPS-навігація, дрони для моніторингу полів, автономні трактори – стали невід'ємною частиною сучасного фермерського господарства. Ці інновації дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність та знизити витрати, що робить їх надзвичайно привабливими для аграрного бізнесу. Проте зростаючі потреби у високотехнологічному обладнанні змушують підприємства сільськогосподарського машинобудування постійно оновлювати свою продукцію та модернізувати обладнання, щоб залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Це вимагає значних капіталовкладень. При цьому, інвестування у сільськогосподарське машинобудування з одного боку супроводжується значними потенційними вигодами, а з іншого – пов'язане з ризиками, які можуть впливати на рентабельність проєктів. Коливання цін на сировину, конкуренція, вплив кліматичних змін і регуляторних обмежень – можуть стати на заваді досягненню бажаних результатів. Тому, розгляд ризиків інвестування дозволяє заздалегідь оцінити можливі виклики, розробити стратегії їхнього уникнення та забезпечити стабільність інвестиційного процесу. Усвідомлення цих аспектів є ключовим для ухвалення виважених рішень і успішної реалізації інвестиційних проєктів у цьому секторі.

Вітчизняне сільськогосподарське машинобудування представлено переважно підприємствами старого типу, які зберігають повний спектр основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів або працюють із постійними постачальниками. Ця архаїчна структура, яка сформувалася ще на початку ХХ століття, не сприяє гнучкій спеціалізації, міжрегіональній та міжнародній кооперації, диверсифікації та інноваційному розвитку [1].

Характерною рисою галузі є висока собівартість продукції, яка становить близько 80%, а також низькі обсяги виробництва та повільні темпи реалізації. Усе це робить підприємства сільськогосподарського машинобудування малопривабливими для інвесторів, тоді як інвестиції є важливими для впровадження інновацій і забезпечення сталого розвитку. Однією з ключових проблем галузі залишається низький рівень модернізації обладнання та структури виробництва. Для оновлення виробничих потужностей потрібні значні капіталовкладення, які важко забезпечити за рахунок приватних інвестицій. До того ж, прибуток від виробництва сільськогосподарської техніки є недостатнім для залучення того обсягу інвестицій, який би міг забезпечити сталий розвиток галузі [1].

Тобто, основними факторами, що стримують інвестиції в розвиток підприємств галузі є значні загальні витрати, висока собівартість виробництва та низький рівень маржинального прибутку.

Однак, сільськогосподарське машинобудування охоплює широкий спектр виробництва, що надає інвесторам можливість обирати об'єкти з різними рівнями ризику та прибутковості. Незалежно від виду виробництва, суть інвестування полягає в капіталовкладенні в конкретне підприємство. Продукція, яка виготовляється, повинна швидко реалізовуватися для конвертації в фінансові ресурси, що забезпечує прибуток як для підприємства, так і для інвестора. Розмір прибутку та швидкість обороту коштів залежать від попиту на продукцію та платоспроможності споживачів [2]. Тому важливо враховувати ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, технологічними змінами та економічною нестабільністю.

Ризики інвестування у сільськогосподарське машинобудування – це потенційні несприятливі події або обставини, які можуть негативно вплинути на вартість, прибутковість або успішність інвестицій у галузі виробництва сільськогосподарської техніки. Основними серед них є:

- економічні ризики – пов'язані з коливанням вартості сировини, енергоресурсів та інших виробничих матеріалів, а також із загальною економічною нестабільністю, яка впливає на фінансові можливості виробників і споживачів;

- ринкові ризики – виникають через коливання попиту на сільськогосподарську техніку, залежність від державної підтримки аграрного сектора або високу конкуренцію серед виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- технологічні ризики – спричинені швидким старінням технологій, необхідністю постійного оновлення виробничого обладнання та ризиком відставання від конкурентів у впровадженні інноваційних розробок;

- регуляторні ризики – пов'язані зі зміною законодавства, новими екологічними стандартами або скороченням державної підтримки, що впливає на собівартість і конкурентоспроможність продукції;

- кліматичні ризики – обумовлені впливом несприятливих погодних умов, неврожайних років або необхідністю адаптації продукції до специфічних кліматичних умов у різних регіонах;

- інвестиційні ризики – виникають через довготривалий період окупності вкладень, значні стартові витрати на модернізацію виробництва, а також перебої у постачанні сировини та комплектуючих;

- соціально-політичні ризики – пов'язані з політичною нестабільністю, зміною податкової політики, торговельних умов або браком кваліфікованих кадрів для роботи з сучасними технологіями.

Ключовим інструментом для мінімізації втрат і забезпечення стабільного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування стає ефективне управління ризиками, яке дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив на інвестиції, розробити стратегії для реагування та впроваджувати заходи контролю й моніторингу.

Інвестування у сільськогосподарське машинобудування є складним, але перспективним напрямком, що вимагає ретельного аналізу та управління ризиками. Інвесторам слід враховувати як економічну складову, так і соціальну корисність вкладень, оскільки виробництво сільськогосподарської техніки відіграє ключову роль у підтримці аграрного сектору. Розробка та впровадження ефективних систем управління ризиками сприяє підвищенню стійкості підприємств та забезпеченню стабільного доходу від інвестицій у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рудь А. В. Перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування. *Наукові нотатки*. 2023. Вип. 76. С. 124-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nn_2023_76_19.

2. Інвестиції у виробництво. URL: <http://surl.li/chvdip> (дата звернення 17.01.2025)

Реус Роман Володимирович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: romareus83@gmail.com

Reus Roman V. – PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: romareus83@gmail.com

Волошин Сергій Петрович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: voloshyn.sp@gmail.com

Voloshyn Serhij P. – PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: voloshyn.sp@gmail.com

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ШЛЯХ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ

Одеський національний економічний університет

Анотація. Робота присвячена аналізу проблем та перспектив модернізації транспортної інфраструктури України як важливого чинника економічного зростання та залучення іноземних інвестицій. Описано поточний стан автомобільних доріг, залізничного транспорту, морських портів та авіаційного сектору, які потребують суттєвих змін через зношеність та недостатню інтеграцію з міжнародними мережами. Зосереджено увагу на фінансуванні масштабних інфраструктурних проєктів, зокрема на ролі державного фінансування, міжнародної допомоги, державно-приватного партнерства, а також використанні інноваційних фінансових механізмів, таких як зелені облігації та краудфандинг. Окремо підкреслено важливість інтеграції української транспортної мережі до міжнародних коридорів і дотримання екологічних стандартів для підвищення інвестиційної привабливості. Запропоновано комплексний підхід до модернізації, який включає розвиток автомобільних, залізничних, морських і авіаційних об'єктів, що може забезпечити сталі економічне зростання країни.

Ключові слова: інфраструктура господарювання; транспортна інфраструктура; модернізація; інвестиції; розвиток; економічне зростання; фінанси; проєкт.

MODERNIZATION OF ECONOMIC INFRASTRUCTURE AS A WAY TO ATTRACT FOREIGN INVESTMENTS IN UKRAINE

Abstract. The paper is dedicated to the analysis of the problems and prospects of modernizing Ukraine's transport infrastructure as an important factor for economic growth and attracting foreign investments. It describes the current state of roadways, railway transport, seaports, and the aviation sector, which require significant changes due to wear and insufficient integration with international networks. The focus is on financing large-scale infrastructure projects, particularly the role of government funding, international aid, public-private partnerships, as well as the use of innovative financial mechanisms such as green bonds and crowdfunding. The importance of integrating Ukraine's transport network into international corridors and adhering to environmental standards to increase investment attractiveness is emphasized. A comprehensive approach to modernization is proposed, which includes the development of road, railway, maritime, and aviation facilities, potentially ensuring sustainable economic growth for the country.

Key words: economic infrastructure; transport infrastructure; modernization; Investment; development; economic growth; Finance; project.

Модернізація інфраструктури господарювання є наріжним каменем для стимулювання економічного зростання України та підвищення її інвестиційної привабливості. Транспортна система, яка забезпечує ефективну логістику, швидкість перевезень та зручність пересування, є не лише внутрішнім економічним ресурсом, але й потужним важелем для інтеграції у світові ринки. Зважаючи на стратегічне географічне розташування України, розвиток транспортної інфраструктури стає ключовим чинником у боротьбі за місце на глобальній економічній арені.

Сучасний стан транспортної інфраструктури в Україні характеризується значною зношеністю, низьким рівнем ефективності та недостатньою інтеграцією з міжнародними транспортними мережами. Автомобільні дороги, що становлять основу для внутрішньої логістики, перебувають у незадовільному стані. Згідно з офіційними даними, значна частина доріг не відповідає сучасним стандартам якості, що призводить до підвищення витрат на транспортування, зростання аварійності та зниження конкурентоспроможності національної економіки. Модернізація дорожньої інфраструктури, включаючи реконструкцію існуючих трас, будівництво нових автомагістралей та впровадження інноваційних технологій у дорожньому будівництві, є критично важливим завданням для забезпечення економічного прориву [1].

Залізничний транспорт, який є ключовим для перевезення вантажів на далекі відстані, також потребує суттєвих змін. Більшість залізничної інфраструктури була побудована ще в радянські часи, що спричиняє її моральну та фізичну застарілість. Зношені локомотиви, застарілі системи управління рухом та недостатня електрифікація залізниць обмежують потенціал цього виду транспорту. Інвестиції у модернізацію залізничного парку, впровадження високошвидкісних магістралей та інтеграція з європейськими залізничними коридорами є необхідними для підвищення ефективності та зниження витрат на перевезення [2].

Морські порти України, які мають стратегічне значення для експорту та імпорту товарів, також вимагають значних інвестицій. Незважаючи на вигідне розташування на Чорному морі, потенціал портів використовується не в повному обсязі через брак сучасної інфраструктури та низький рівень управління. Збільшення глибини акваторій, модернізація причалів, впровадження автоматизованих систем обробки вантажів та розбудова логістичних центрів можуть значно підвищити ефективність портів і зміцнити позиції України як транзитної держави [3].

Авіаційний транспорт є одним із найдинамічніших секторів, проте його розвиток обмежений недостатнім фінансуванням і застарілістю інфраструктури. Більшість регіональних аеропортів не відповідають сучасним вимогам, що ускладнює їхнє використання для міжнародних перевезень. Інвестиції в розвиток аеропортів, створення хабів для вантажних і пасажирських перевезень, впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів та забезпечення відповідності екологічним стандартам є важливими завданнями для підвищення конкурентоспроможності авіаційного сектору України [4].

Фінансування масштабних проєктів у транспортній сфері потребує комплексного підходу, адже успішна реалізація амбітних планів модернізації залежить від мобілізації різних джерел коштів. Державне фінансування є одним із ключових механізмів, який забезпечує базовий старт для великих інфраструктурних ініціатив. Однак обмежені можливості бюджету потребують залучення зовнішніх ресурсів. У цьому контексті міжнародна фінансова допомога відіграє важливу роль, включаючи гранти, кредити від міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) або Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Ці інституції не лише забезпечують фінансові ресурси, але й пропонують експертизу та технічну підтримку для ефективного планування та виконання проєктів [5].

Державно-приватне партнерство (ДПП) є ще одним інструментом для залучення інвестицій. У рамках ДПП приватні компанії можуть інвестувати у будівництво, модернізацію або управління інфраструктурними об'єктами, отримуючи взамін доступ до експлуатаційних доходів. Для успішного розвитку такого партнерства необхідно створити сприятливі правові умови, які гарантуватимуть інвесторам захист їхніх прав і прозорість угод. В Україні приклади успішного ДПП можна спостерігати у сфері будівництва концесійних доріг, але цей механізм досі не отримав широкого поширення [6].

Залучення приватних інвесторів також є важливим напрямом фінансування. Висока інвестиційна привабливість залежить від наявності прозорого правового поля, мінімізації корупційних ризиків та стабільності економічної політики. Україна має працювати над покращенням інвестиційного клімату, пропонуючи потенційним партнерам вигідні умови та довгострокові перспективи. Для цього необхідно впроваджувати спеціальні економічні зони, податкові пільги для інвесторів у транспортну інфраструктуру та створювати фонди для спільного фінансування стратегічних проєктів.

Інноваційні фінансові механізми також можуть сприяти мобілізації коштів. Наприклад, зелені облігації дозволяють залучати фінансування для проєктів, що відповідають стандартам екологічної стійкості, таких як будівництво електрифікованих залізничних ліній або впровадження інноваційних рішень для скорочення викидів вуглецю. Подібні ініціативи вже знаходять підтримку серед міжнародних донорів і можуть стати частиною стратегії розвитку транспортної інфраструктури України.

Ще одним перспективним напрямом є краудфандинг та інституційні інвестори. Великі пенсійні та страхові фонди можуть вкладати кошти у довгострокові інфраструктурні проєкти, забезпечуючи стабільне фінансування на багато років. Також варто враховувати потенціал публічного фінансування, коли громади та бізнес беруть участь у фінансуванні об'єктів, які безпосередньо впливають на їхню економічну активність [7].

Інтеграція транспортної інфраструктури України до міжнародних транспортних коридорів, таких як "Шовковий шлях" або Європейська транспортна мережа TEN-T, також відкриває нові

можливості для залучення фінансування. Міжнародні партнери готові інвестувати у проекти, які підвищують ефективність транзиту товарів між країнами, зменшують логістичні витрати та сприяють інтеграції регіональних ринків.

Сучасні тенденції у світі вимагають врахування екологічних аспектів у розвитку транспортної інфраструктури. Впровадження електротранспорту, розвиток велоінфраструктури, використання відновлюваних джерел енергії для обслуговування транспортних об'єктів є важливими елементами стратегії сталого розвитку. Україна має можливість інтегрувати ці підходи у свої інфраструктурні проекти, що дозволить не лише знизити негативний вплив на довкілля, але й підвищити інвестиційну привабливість країни на міжнародній арені.

Модернізація транспортної інфраструктури є критично важливим завданням для забезпечення сталого економічного розвитку України та залучення іноземних інвестицій. Комплексний підхід, що включає реконструкцію автомобільних доріг, оновлення залізниць, розвиток портів і аеропортів, інтеграцію до міжнародних транспортних систем та впровадження екологічно чистих технологій, є ключем до успіху. Успішна реалізація цих заходів потребує активної участі держави, приватного сектору та міжнародних партнерів, а також стратегічного бачення, яке забезпечить довгостроковий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волков В. П., Волкова Т. В., Волков Ю. В., Гришук І. В. Сучасний стан автомобільного транспорту і перспективи розвитку технічної експлуатації автомобілів. Науковий журнал «Технічний сервіс агропромислового лісового та транспортного комплексів». 2019. № 16. С 82-87.
2. Кірдіна О. Г. Формування інвестиційної стратегії розвитку залізничного транспорту в умовах подолання системної кризи в галузі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С.37-44.
3. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 7-8 (320-321). С. 166-174. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-166-174>.
4. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. Підприємництво і торгівля. 2023. № 38. С. 19-28.
5. Осадчий М.Л. Інституційно-економічні механізми розвитку інфраструктури господарювання морських портів України. Ефективна економіка. 2024. №11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.104>.
6. Клевцєвич Н.А. Партнерство публічного та приватного секторів: нові можливості місцевого розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 1 (28). С. 9–13.
7. Чала В. С. (2022). Інвестиційні стратегії екоінноваційних компаній в світовій економіці. Економічний простір. 2022. № 180. С. 39-46.

Осадчий Максим Леонідович, аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом. Одеський національний економічний університет, Одеса, e-mail: maksim1225678@gmail.com.

Osadchy Maksym L, PhD student at the Department of Economics, Law, and Business Management. Odessa National Economic University, Odessa, e-mail: maksim1225678@gmail.com.

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

¹Національний університет «Чернігівська політехніка»

Анотація. У статті розглянуто сутність фінансового ризику як економічної категорії, що реалізовано на основі детального вивчення окремих підходів до розуміння змісту цієї категорії. Також розглянуто зміст категорії «інноваційний розвиток агропромислового підприємства». Увага приділена і дослідженню процесу формування фінансових ризиків у роботі цих суб'єктів господарювання.

Ключові слова: аграрне підприємство, ризик-менеджмент, агропромислове підприємство, інноваційний розвиток, державне регулювання.

ESSENCE AND FEATURES OF THE FORMATION OF FINANCIAL RISKS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN AGRI-INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. The article examines the essence of financial risk as an economic category, which is implemented on the basis of a detailed study of individual approaches to understanding the content of this category. The content of the category “innovative development of an agro-industrial enterprise” is also considered. Attention is also paid to the study of the process of formation of financial risks in the work of these business entities.

Keywords: agrarian enterprise, risk-management, agro-industrial enterprise, innovation development, state regulation.

У сучасних умовах діяльність агропромислових підприємств є важливою як з позиції забезпечення продовольчої безпеки, так і для розвитку національної економіки. Інновації є невід'ємною складовою функціонування агропромислових підприємств і визначають рівень їхньої конкурентоспроможності на світових ринках товарів, дозволяють підвищити якість продукції, зменшити операційні витрати і забезпечити найкраще використання наявних природних ресурсів для виробництва зазначеної продукції. Проте сьогодні аграрні підприємства також стикаються з низкою перешкод і загроз, які негативно впливають на їхню діяльність та стримують їхній розвиток. Важливу роль серед таких ризиків відіграють саме фінансові ризики, наявність яких ускладнює процес залучення інвестиційних ресурсів агропромисловими підприємствами, отримання кредитних коштів для інноваційної модернізації їхньої діяльності. Таким чином, питання щодо обґрунтування сутності фінансових ризиків, конкретизації особливостей їх формування у процесі інноваційного розвитку агропромислового підприємства на сьогодні є актуальними.

Розпочнемо наше дослідження з теоретичного обґрунтування сутності фінансового ризику. Для цього представимо декілька концепцій науковців щодо розуміння змісту цієї категорії:

1) фінансовий ризик – ризик, пов'язаний з ймовірністю втрати фінансових ресурсів (грошових коштів) [3];

2) фінансовий ризик – вид ризику, який виникає у фінансовій діяльності суб'єкта, коли результат або заходи його досягнення відрізняються від установлених цілей, а отримані відхилення мають вартісний характер [2, с. 11];

3) фінансовий ризик – ймовірність настання збитку внаслідок здійснення операцій у фінансово-кредитній сфері [1, с. 352].

Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю втрати агропромисловим підприємством у процесі інноваційної діяльності власних фінансових ресурсів, або погіршення їхнього фінансового стану, що негативно впливає на стабільність роботи такого підприємства та призводить до погіршення його конкурентних переваг на ринках агропромислової продукції

Інноваційний розвиток агропромислового підприємства – це незворотний процес його модернізації, який супроводжується розробкою інноваційних технологій, продукції, використання

яких дозволяє трансформувати усталену модель функціонування такого підприємства для підвищення якості використання необхідних для його роботи ресурсів, удосконалення системи управління операційними процесами, що в сукупності формує інноваційну основу для стабільного і якісного розвитку такого підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринках сільськогосподарської продукції, розширення виробничого потенціалу та підвищення рівня його капіталізації.

Забезпечення інноваційного розвитку агропромислового підприємства вимагає значних зусиль як від його власників, так і від керівників на всіх ланках управління, оскільки супроводжується не лише удосконаленням процесу виробництва агропромислової продукції, але й полягає в розробці нових типів такої продукції, технологій її виробництва, які за своїм змістом повинні відрізнятися від уже наявних на ринку аналогів. Це вимагає побудови інноваційної інфраструктури в межах агропромислового підприємства, функціонування якої дозволяло б забезпечити процес створення нових ідей, розробки нових технологічних, управлінських рішень.

Розвиток інноваційної інфраструктури вимагає від підприємств значних фінансових ресурсів, залучення і використання яких у напрямку інноваційного розвитку потребує додаткових знань у керівників агропромислового підприємства щодо фінансування такого розвитку. Беззаперечно, це також пов'язано з постійним виникненням нових економічних, фінансових ризиків, які супроводжують процес інноваційного розвитку такого підприємства.

Формування фінансових ризиків також зумовлено специфікою економічної діяльності агропромислового підприємства і специфічними рисами його інноваційного розвитку. Саме ці параметри визначають спектр потенційно можливих ризиків, які мають здатність негативно впливати на роботу такого підприємства й вимагають побудови відповідної системи управління такими ризиками. У межах зазначеної системи важливо правильно використовувати спектр тих методів та інструментів, які реально можуть бути застосовані керівниками та допомогти виявляти можливі в майбутньому фінансові ризики і впроваджувати заходи для подолання наслідків їхнього негативного впливу на роботу агропромислового підприємства.

Безпосередньо великою мірою фінансові ризики інноваційного розвитку агропромислового підприємства пов'язані з діючою моделлю державної підтримки їх функціонування, наявністю можливостей для таких підприємств оптимізувати власні бізнес-процеси, зменшити податкове навантаження, отримати пільгове фінансування для удосконалення власної роботи і спроможності конкурувати з іншими агропромисловими підприємствами як усередині країни, так і на світових ринках агропромислової продукції.

Аграрна сфера є тією сферою, де держава дійсно відіграє важливу роль у стимулюванні роботи агропромислових підприємств. Наявність додаткових фінансових можливостей у цих суб'єктів господарювання здебільшого призводить до залучення ними нових технологій, розробки інновацій, їх адаптації, що сприяє покращенню власної виробничої діяльності, зростанню фінансових показників. Саме тому питання удосконалення державної підтримки агропромислових підприємств завжди є актуальними для багатьох країн. У переважній більшості з них держава здійснює дотації таким підприємствам, враховуючи їхню провідну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці розвитку окремих територіальних громад, депресивних сільських територій, активному долученні до підвищення рівня соціально-економічного забезпечення сільського господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Панченко О. І. Типологізація фінансових ризиків як основа організації їх страхового захисту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. URL: <http://surl.li/stujro>
2. Соболев А. С. Сутність поняття «фінансовий ризик підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 9-13. URL: <http://surl.li/akgaox>
3. Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <http://surl.li/kssymx>

Федяй Ярослав Ігорович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: yfediai@gmail.com

Yaroslav Fediai – PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: yfediai@gmail.com

УДК 330.4:338.27

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ДОБУВНОЇ, МЕТАЛУРГІЙНОЇ ТА МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

¹Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

Анотація. Виявлено основні тенденції, що склалися у виробничій та експортній діяльності таких галузей промисловості як добувна, металургійна та машинобудівна у 2022-2024 рр. Проаналізовано чинники поступового відновлення обсягів виробництва, до яких віднесені адаптаційна спроможність підприємств, збереження ринків збуту та інвестиції і державна підтримка. Відзначено роль держави у прискоренні відновлення цих галузей в нестабільних умовах.

Ключові слова: добувна промисловість; металургія; машинобудування; інвестиції; виробництво; роль держави.

Abstract: The main trends in the production and export activities such as mining, manufacture of basic metals, and engineering industries during 2022-2024 have been identified. Factors contributing to the gradual recovery of production volumes have been analyzed, including the adaptability of enterprises, the retention of markets, investments, and government support. The role of the state in the accelerated renewal of these ideas in unstable minds is highlighted.

Keywords: mining industry; manufacture of basic metals; engineering; investment; production; government's role.

Продукція добувної, металургійної та машинобудівної промисловості традиційно формувала основу внутрішнього виробничого та експортного потенціалу України. У 2016 р. всі галузі разом забезпечували 11,6% ВВП та 14,9% випуску. Станом на 2021 р. внаслідок тривалої деіндустріалізації, впливу пандемії Covid-19 частка галузей у цих показниках скоротилася відповідно до 10,7%, 11,5% та 14,5%. При цьому найбільша частка належала переважно добувній і металургійній галузям, а обсяг виробництва машинобудівної продукції був суттєво меншим. Наприклад, за часткою валової доданої вартості (ВДВ) у ВВП у 2021 р. на добувну промисловість припадало 7,5%, на металургію – 2,5%, а на машинобудування – 1,5% [1]. Російське повномасштабне вторгнення стало другим надзвичайним зовнішнім шоком для українського промислового виробництва після вторгнення та окупації АР Крим, частини Донецької та Луганської областей у 2014 р., що особливо негативно позначилося на зазначених трьох галузях, враховуючи, що на окупованих територіях здійснювався масштабний видобуток корисних копалин, а також втрату двох провідних металургійних заводів у м. Маріуполь.

Водночас, протягом 2023-2024 рр. спостерігається відносна стабілізація стану добувної, металургійної та машинобудівної галузей, поступове відновлення обсягів виробництва та експорту, забезпечене як підтримкою держави, так і інвестиційними вливаннями.

Індекси промислової продукції у добувній промисловості та розробленні кар'єрів демонструють, що у 2022 р. обсяги виробництва скоротилися на 30% порівняно з 2021 р. через окупацію територій, міграцію населення, загрози обстрілів, ускладнену логістику, енергетичні обмеження. У 2023 р. порівняно з 2022 р. падіння обсягів виробництва продовжилося, але до кінця року майже зупинилося (індекс склав 97,9%). Вже у 2024 р. відбулося пожвавлення виробничої діяльності: у січні-вересні індекс промислової продукції склав 106,1% до аналогічного періоду 2023 р. Найменше війна позначилася на видобутку нафти і газу та кам'яного вугілля (скорочення обсягів до 8% у 2022 р. порівняно з 2021 р.), найбільше – на добуванні каменю, піску та глини (падіння на 75,1% відповідно). Частка ВДВ добувної промисловості у ВВП за 2021-2023 рр. скоротилася з 5,6 до 4,1%.

Під час повномасштабного вторгнення відбулося припинення діяльності низки добувних підприємств, а саме – зупинена дія дозволів на видобуток, до яких причетні російські бізнесмени, однак більшість цих підприємств все ще не відновила свою роботу, що мало наслідком розрив виробничо-збутових ланцюгів, які включали в себе такі родовища і підприємства.

У металургійній галузі внаслідок російського вторгнення було зруйновано виробничу інфраструктуру, втрачено найбільші підприємства галузі, відбулася гаряча консервація виробничих потужностей у Запорізькій та Дніпропетровській областях. Галузь наразі представлена великими металургійними підприємствами, які інтегровані у повний виробничий ланцюг: «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Метінвест», МК Запоріжсталь» та «Interpipe». У 2024 р. металургійна галузь України продемонструвала значне зростання виробничих показників порівняно з 2023 р. Виплавка збільшилася майже на 22% (7,6 млн тонн), виробництво загального прокату зросло на 16% (6,2 млн тонн). Станом на початок 2024 р. Україна увійшла до ТОП-17 світових виробників чавуну (16 місце), ТОП-24 виробників сталі (24 місце).

Обсяги виробництва машинобудівної продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. впали на 43,1%, а протягом 2023 р. відновилися на 18,4% порівняно з 2022 р. Найбільше постраждало виробництво машин і устаткування для металургії (падіння на 86,1% у 2022 р. та на 69,1% у 2023 р. порівняно з попереднім періодом). У 2023 р. виробництво почало відновлюватися динамічними темпами: виготовлення проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв зросло на 120% порівняно з 2022 р., військових транспортних засобів – на 83%, комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – на 60,8%, машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва – на 39,1% [1]. У 2024 р. обсяги виробництва стабілізувалися, але наприкінці періоду січня-вересня 2024 р. сформувався негативний тренд ділової активності у галузі.

Чинниками впливу на галузь поряд із зазначеними вище стали: релокація бізнесу (у т.ч. за межі країни) та розвиток сектору малого і середнього бізнесу в оборонній промисловості. Кількість суб'єктів господарювання, що виготовляють повітряні і космічні літальні апарати, збільшилася з 109 до 276 од. за 2021-2023 рр., а тих, які виготовляють військові транспортні засоби – з 29 до 37 од.

Суттєво позначилися негативні події й на експорті товарної продукції промисловості. У 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяги експорту мінеральних продуктів скоротилися на 48,6%, імпорту – на 12,3%; особливо помітно знизився експорт солі, сірки, землі і каміння (на 60,3%) та руд, шлаків і золи (на 56,7%). У 2023 р. експорт скоротився ще на 44,1% (порівняно з 2022 р.), зокрема найбільше зменшився експорт мінерального палива – на 62,3%. Але вже у січні-листопаді 2024 р. обсяги експорту зросли на 39,4% порівняно з аналогічним періодом 2023 р.

У 2024 р. металургійними підприємствами за розділом XV «Недорогоцінні метали та вироби з них» експортовано продукції на суму на 13,8% більшу, ніж у 2023 р., зокрема чорних металів – на 16,9%, міді і виробів з неї – на 22,4%, алюмінію і виробів з нього – на 28,3%, а цинку і виробів з нього – у 3,3 разів більше. При цьому також зросли й імпортні поставки, але по ключових товарних групах таких як чорні метали, мідь і вироби з неї, алюміній і вироби з нього – у меншій мірі, ніж експорт.

Як експорт, так і імпорт машинобудівної продукції у 2022 р. скоротилися на 31%. Найбільше знизився експорт суден (на 66,3%), літальних апаратів (на 57,9%), залізничних локомотивів (на 49%), 84 реактори ядерні, котли та машини (на 44,6%), по цих же групах відбулося найбільше скорочення імпортних поставок.

У 2023 р. динаміка експорту продовжувала характеризуватися значним спадом – скороченням у 2 рази порівняно з 2021 р. (до \$3,07 млрд порівняно з \$6,1 млрд), а імпорт почав зростати порівняно з 2022 р. У січні-листопаді 2024 р. відбулося зростання обсягів експорту порівняно з 2023 р. за деякими винятками (групи 84, 87, 90). Високими темпами зростав експорт літальних апаратів (на 52,7% порівняно з аналогічним періодом 2023 р.), суден (на 119,9%), електричних машин (на 33,8%), залізничних локомотивів (на 22,8%). Коефіцієнт покриття експортом імпорту у період 2021-2024 рр. знизився майже удвічі (з 0,26 до 0,147).

Сприяло відновленню зазначених галузей нарощування капітальних інвестицій у 2023-2024 рр. У добувній промисловості у 2023 р. капітальні інвестиції не лише повернулися до рівня 2021 р. у номінальному вираженні, але й перевищили його на 6,2%. Скорочення капітальних інвестицій у 2022 р. у металургійній галузі порівняно з 2021 р. склало 39%. Водночас, у 2023 р. обсяг капітальних інвестицій підвищився на 30% порівняно з 2022 р. і ще на 48% у січні-вересні 2024 р. (порівняно з аналогічним періодом 2023 р.), проте обсягу 2021 р. досягнуто не було. У машинобудівній галузі у 2023 р. вдалося скоротити розрив в обсягах капітальних інвестицій порівняно з 2021 р. до 30,2%.

Суттєвий відплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що частково розпочався ще у пандемічний період 2020-2021 рр., прискорився під час повномасштабного вторгнення у 2022–2023 рр.: у добувній промисловості він склав щонайменше \$498 млн; у металургії – відповідно \$561 млн. За січень-вересень

2024 р. епізодично проводилися операції із залучення інвестицій у вказані галузі у невеликих розмірах. У машинобудування, виходячи з доступних даних Національного банку України [2], інвестиції продовжували надходити у невеликих обсягах протягом 2022-2024 рр. за рахунок реінвестування доходів.

До найбільш помітних інвестиційних угод в добувній, металургійній та машинобудівній промисловості можна віднести: придбання азербайджанською компанією акціонерного товариства “Об’єднана гірничо-хімічна компанія” за \$96 млн [3]; інвестування групою Метінвест понад \$300 млн інвестицій щороку в модернізацію виробничих потужностей; ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь» спрямував на оновлення обладнання понад 1,2 млрд грн; компанія «Інтерпайп» реалізує три інвестиційні проекти (близько \$40 млн) та інші. У сфері машинобудування у 2023-2024 рр. поширеним стало залучення інвестицій в оборонний комплекс України. Так, німецька компанія Quantum-Systems із виробництва німецьких розвідувальних БПЛА побудувала завод потужністю до 1000 БПЛА щорічно з обсягом інвестицій у \$6 млн; ТОВ «Бунтар Аероспейс», який виготовляє БПЛА, отримав \$200 тис інвестицій від співзасновників Ukron; ТОВ «Відар Системз», який виготовляє акустичні системи для бойових умов залучив \$450 тис інвестицій від чеського фонду Presto Ventures у листопаді 2024 р.

Отже, основними чинниками поліпшення інвестиційної привабливості в добувній, металургійній та машинобудівній галузях у 2023-2024 рр. виступили:

- відновлення ключових підприємств та обсягів виробництва, впровадження адаптаційних заходів у виробничі процеси: підприємства у західних та центральних регіонах України збільшили виробничу потужність;
- збереження ринків збуту: основними імпортерами гірничо-металургійної продукції залишилися країни ЄС, Туреччина, країни Близького Сходу;
- розвиток і впровадження інноваційних технологій у сфері нових екологічних стандартів у металургії, активне розроблення технологій подвійного призначення у машинобудуванні.

Четвертим чинником виступає державна підтримка, спрямована на створення сприятливих для розвитку та стимулювання економіки умов. Так, держава сприяє безперешкодному експорту/імпорту продукції галузей, укладає міжнародні угоди щодо механізмів страхування руху вантажів «українським морським коридором» (за сприяння Уряду Великої Британії угода дозволяє покривати ризики «Marine Hull War» і «Loss of Hire War» для суден на рівні 1-1,25% страхових премій); реалізує концепцію локалізації для стимулювання публічних закупівель металургійної та машинобудівної продукції українського виробництва; сприяє подоланню загроз щодо використання природних ресурсів окупованих територій для потреб гірничо-металургійного комплексу та машинобудування України, шляхом пошуків їх альтернативних джерел. Подальша підтримка державою розвитку розглянутих галузей в умовах глобальної турбулентності вимагає системного впровадження промислової та торговельної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
3. Ринок інвестицій та угод М&А в Україні досяг \$1,2 млрд у 2024 році. InVenture. 06.01.25. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/rinok-investicij-ta-ugod-manda-v-ukrayini-dosyag-dollar12-mlrd-u-2024-roci> (дата звернення 28.02.2025)

Ципліцька Олена Олександрівна, доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу торговельної та промислової політики, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», Київ, e-mail: o.liakhovetz@gmail.com

Снігова Олена Юрївна, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу торговельної та промислової політики, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», Київ, e-mail: osnigova@ukr.net

Tsyplitska Olena O. – Doctor of Economics, Associate Professor, Senior Researcher of the Department of Trade and Industrial Policy, State Organization “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”, Kyiv, e-mail: o.liakhovetz@gmail.com

Snigova Olena Yu. – Doctor of Economics, Senior Researcher, Senior Researcher of the Department of Trade and Industrial Policy, State Organization “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”, Kyiv, e-mail: osnigova@ukr.net

СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 657.372

І. А. Бержанір¹
Г. І. Скиба²

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

¹Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

² Міжрегіональна академія управління персоналом

Анотація: Проаналізовано систему обліково-аналітичного забезпечення доходів підприємства, а також напрями удосконалення їх обліку.

Ключові слова: доходи; бухгалтерський облік; облікова політика; управління доходами; фінансова звітність.

Abstract: The article analyses the system of accounting and analytical support of enterprise income and also directions of improvement of their accounting.

Key words: revenue; accounting; accounting policy; revenue management; financial reporting.

Доходи підприємства є одним із найважливіших інструментів у діяльності суб'єкта господарювання, оскільки від правильного їх формування та використання залежать можливості розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах ефективність роботи суб'єктів господарювання значною мірою залежить від злагодженої та ефективної організації бухгалтерського обліку, який забезпечує організацію інформаційних потоків для забезпечення запитів як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів облікової інформації.

Облікова система суб'єкта господарювання спрямована, насамперед, на забезпечення ефективності діяльності підприємства через механізми обробки та надання якісної інформації для прийняття виважених управлінських рішень. Дослідження організації обліку доходів у системі управління підприємством є актуальним та важливим завданням, особливо в умовах існуючих економічних потрясінь.

Організація бухгалтерського обліку доходів на підприємстві передбачає, передусім, розробку облікової політики, що забезпечує ефективність ведення обліку. Однак часто спостерігається формальний, вузько спрямований підхід до формування облікової політики, який зводиться до складання фінансової звітності відповідно до загальних вимог НП(С)БО і зовнішніх користувачів [1]. Отже, під час формування наказу про облікову політику на підприємстві доцільно розкрити всі елементи облікової політики та необхідно включити до наказу положення з внутрішньогосподарського обліку.

Система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством, яка впливає із суті її визначення, повинна інтегрувати три підсистеми:

- облікове забезпечення;
- аналітичне забезпечення;
- контроль [2].

Основними причинами невідповідності методологічних засад регламентування аспекту визнання доходу національними НП(С)БО по відношенню до вимог МСБО є:

- жорстке регламентування державою даного процесу;
- невідповідність розвитку економічних зв'язків між суб'єктами господарювання;
- відсутність механізму здійснення гарантій щодо виконання зобов'язань сторін взаємодії тощо [3].

МСБО мають більш конкретизований характер положень щодо обліку доходів та відображення їх у фінансовій звітності, тоді як у НП(С)БО містяться моменти неповної визначеності та

розмежованості доходів із подальшим формальним перекрученням інформації під час складання фінансової звітності.

На думку Мулик Т. О., для удосконалення обліку доходів на підприємстві доцільно:

- сформувати робочий план рахунків до субрахунків 701 та 26, для забезпечення швидкості та деталізації інформацію про доходи;
- відкрити аналітичні картки обліку рахунків;
- сформувати оборотну відомість щодо обліку доходів від реалізації готової продукції, отриманих на умовах попередньої оплати та на умовах наступної оплати, в розрізі аналітично-контрольної інформації;
- повністю перейти на автоматизовану систему обліку, враховуючи специфіку діяльності для забезпечення оптимального вибору програми [4].

Таким чином, облікове забезпечення фінансової діяльності підприємств лежить у площині постановки завдання щодо структуризації фінансових доходів і витрат, гармонізації їх складу з міжнародними стандартами та врахування специфіки діяльності вітчизняних підприємств.

На нашу думку, розглянутий алгоритм удосконалення обліку доходів підприємства за рахунок запропонованих заходів додатково потребує коригування робочого плану рахунків підприємства. Зокрема, відкриття додаткових субрахунків до рахунків 26, 701 для обліку доходів від реалізації продукції, а також розробки оборотної відомості для комплексного моніторингу виробленої та реалізованої готової продукції за робочим планом рахунків.

Вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління доходами підприємства з урахуванням вимог міжнародних стандартів сприятиме гармонізації фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання зі звітністю підприємств держав – членів Європейського Союзу, підвищенню прозорості та забезпеченню достовірності фінансової звітності суб'єктів господарювання, а також посиленню захисту прав та інтересів акціонерів, інвесторів, кредиторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Подоляничук О. А. Облікова інформація та її якісні характеристики відповідно до облікових стандартів. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 8. С. 79–90.
2. Бержанір І. А. Проблеми та перспективи застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 березня 2019 р.)*. Частина 1. Дніпро: НМетАУ, 2019. С. 49–53.
3. Бержанір І. А. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. № 1(1). С. 35–41. DOI: [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(1\).35-41](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1).35-41)
4. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналітичного забезпечення управління доходами. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 77–86.

Бержанір Інна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань, e-mail: innaberzhanir@ukr.net

Скиба Ганна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ, e-mail: tsiluyrik@ukr.net

Berzhanir Inna A. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, e-mail: innaberzhanir@ukr.net

Skyba Hanna I. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Academy of Personnel Management, Kyiv, e-mail: tsiluyrik@ukr.net

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРЕНДОЮ АГРОЗЕМЕЛЬ НА РІВНІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

¹Уманський національний університет садівництва

Анотація: Нині в Україні найсуттєвішими недоліками сучасних механізмів управління орендою агроземель на рівні місцевих громад в Україні є відсутність у місцевого самоврядування дієвих регуляторів на орендні земельні операції, зокрема відсутність механізмів припинення оренди у разі нецільового і неефективного аграрного землекористування а також безпідставне віднесення орендної плати за землі державної і комунальної власності до складу вітчизняної системи оподаткування.

Ключові слова: оренда земель; сільськогосподарські угіддя; управління земельною орендою; місцеві громади.

Abstract: Currently in Ukraine, the most significant shortcomings of modern mechanisms of state regulation of domestic lease relations in the agricultural sphere of Ukraine are the lack of effective regulators for leased land transactions in local governments, in particular the lack of mechanisms for terminating leases in the event of inappropriate and ineffective agricultural land use, as well as the groundless inclusion of rent for state and municipal land in the domestic taxation system.

Keywords: land lease; agricultural land; land lease management; local communities.

Використання агроугідь на засадах оренди формують передумови для їх ефективного використання, даючи змогу землевласнику отримувати частину земельної ренти у формі орендної плати, навіть, якщо такий власник земельних ресурсів не має можливості самотійно вести бізнес з використанням земельних багатств.

Варто зазначити, що наразі найсуттєвішими недоліками сучасних механізмів державного регулювання вітчизняних орендних відносин в агросфері України є відсутність у місцевого самоврядування дієвих регуляторів на орендні земельні операції, зокрема відсутність механізмів припинення оренди у разі нецільового і неефективного агроземлекористування а також безпідставне віднесення орендної плати за землі державної і комунальної власності до складу вітчизняної системи оподаткування [1].

Ці, та інші недоречності сучасного інструментарію ленд-менеджменту в Україні вимагають значного посилення рівня стимулювання цільового та ефективного використання орендованих агроземель.

Варто зазначити, що як поліпшення орендних земельних відносин, так і будь-яке вдосконалення земельних відносин передбачає забезпечення певних передумов, які автоматично генерують базові основи для практичної реалізації таких нововведень. На наше переконання, основною передумовою формування системи ефективного управління в сфері орендних відносин з земельними ресурсами сільськогосподарського призначення є виконання сучасних земельнокадастрових робіт та проведення грошової оцінки земельних ресурсів на всій території України [1].

Крім того, важливою передумовою формування системи ефективного управління в сфері орендних відносин з земельними ресурсами сільськогосподарського призначення є розробка і запровадження в кожній територіальній громаді територіальних геопорталів громади.

Геопортали дають можливість працівникам органів місцевого самоврядування в режимі онлайн вирішувати окремі проблеми та недоречності використання значної частини як орендованих, так і неорендованих земельних ресурсів [7].

Зазначені інформаційно-геопрорсторові інтернет-ресурси з'явилися та стали надзвичайно поширеними в практиці земельного менеджменту багатьох вітчизняних територіальних громад. Саме

геопортали до активної фази агресії московитів забезпечували вільний доступ для їх користувачів до геопросторової, атрибутивної, економіко-статистичної та іншої інформації стосовно земельних ресурсів окремо взятих територій, природних багатств за їх видами, та стосовно просторових об'єктів (землі, будівель, споруд, лісів, водних ресурсів, тощо) які межували із зазначеними ресурсами [5].

Геопортали дають змогу використовувати узагальнену та систематизовану на них землевпорядну, містобудівну, фінансово-економічну інформацію, дані про наявні рекреаційні, природоохоронні, історико-культурні об'єкти, які можуть бути цікавими як для туристів, так і для потенційних інвесторів. Зазначені Інтернет-ресурси давали змогу системі менеджменту інвестиційних фондів розробляти обґрунтовані пропозиції щодо залучення інвестицій, освоєння певних ресурсів та розробки туристичних проєктів а також стосовно провадження проєктів стосовно збереження і відновлення природних багатств, які використовуються в господарській діяльності окремо взятих підприємств, територіальних громад, їх об'єднань та регіонів [2; 3].

Поряд з цим, реалізація на практиці проєкту «Геопортал конкретної території, чи окремого виду природних ресурсів» вимагає від його замовника витрат, без належного фінансування яких неможливим є збір та систематизація інформації про конкретну територію, або природний ресурс. Крім того, результативне використання геопорталів, що передбачає високий рівень ефективності системи управління як земельними ресурсами, так і орендними земельними операціями, потребує від землевпорядників та ленд-менеджерів належного рівня спеціальних знань і вмінь в галузі геоінформаційних систем і технологій [7].

Варто при цьому зазначити, що саме відсутність спеціальних знань і практичних навиків у землевпорядників та ленд-менеджерів місцевих територіальних громад стала основною перешкодою на шляху формування та практичного використання територіальних геопорталів. В часи бурхливого розвитку інформаційних технологій, використання штучного інтелекту для виконання окремих геоінформаційних задач, такий стан речей є неприпустимим. Поряд з цим, зазначена нами проблема порівняно легко може бути вирішена шляхом проведення масових курсів підвищення кваліфікації для землевпорядників і працівників системи менеджменту місцевих територіальних громад з практичного використання геоінформаційних технологій, які слід найближчим часом провести на базі ЗВО, в яких працюють кафедри геодезії, геоінформатики та землевпорядкування, зокрема і Уманського національного університету садівництва.

Результати попередніх напрацювань як авторів цього дослідження, так і інших вчених, присвячених аналізованій проблематиці, переконливо продемонстрували, що з метою активізації позитивного впливу чинної в Україні системи управління земельними ресурсами на орендні земельні операції актуальними є:

- надання органам місцевого самоврядування прав примусового припинення терміну дії угод оренди земельних ресурсів сільськогосподарського призначення у разі виявлення випадків нецільового чи неефективного використання агроземель;
- надання органам місцевого самоврядування прав щодо накладання штрафів у разі нецільового чи неефективного використання сільськогосподарських угідь, зокрема, тих, що використовуються землекористувачами на умовах оренди;
- виключення плати за оренду земель державної та комунальної власності з системи оподаткування [1-8].

Практична реалізація комплексу перелічених заходів суттєво посилить регулююче-стимулюючий вплив вітчизняних муніципалітетів на процеси ефективного та цільового використання агроземель на умовах оренди, зумовить поступове зростання розмірів орендної плати та надходжень як бюджетів місцевих територіальних громад, так і державного бюджету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боровик, П.М., Кисельов, Ю.О., Рудий, Р.М., Шемякін, М.В. Проблеми управління орендою земельних ресурсів аграрного призначення на рівні територіальних громад. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2024. №8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12794954>. (дата звернення: 15.01.2025).
2. Бурсак Ю.М. Земельна оренда – ефективний важіль формування відповідального ставлення за використання агроземель. Пріоритетні напрямки наукових та прикладних досліджень у геодезії та

землеустрої: матер. Міжнар. наук.-практ. Інтер.-конф. молод. вчених (м. Умань, 18-19 квітня 2024 р.). Умань, 2024. С. 41-43.

3. Бурсак Ю.М. Нормативні проблеми оренди земель. Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання землевпорядної та аграрної науки: сьогодення та перспективи розвитку», 12 березня 2024 року. – Кам'янець-Подільський: ЗВО «Подільський державний університет», 2024. С. 14-18.

4. Дем'яненко С., Зоря С. Чи бути в українському селі земельній оренді? Пропозиція, 2003. №1. С. 109.

5. Кириленко І.Г. Про хід реформування та заходи щодо поліпшення ситуації на селі. Економіка України, 2001. №39. С. 23-28.

6. Остапчук С.М., Воляк Л.Р. Сільськогосподарське землекористування в Україні: аналіз тенденцій розвитку та облікове відображення в умовах можливого запровадження ринку прав оренди. Облік і фінанси. 2016. № 4(74). С. 46-59.

7. Олійник С.В. Геоінформаційні технології – основа електронного врядування у сфері використання земельних ресурсів. Інформаційні моделюючі технології, системи та комплекси (ІМТСК-2024) : V міжнародна науково-практична конференція. 18-19 квітня 2024 р., Черкаси, Україна. – Черкаси : Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2024. С. 246-247.

8. Serge Kolotukha, Nataliia Gvozdej, Liudmyla Chvertko, Tetiana Korniienko, Oksana Vinnytska and Petro Borovyk. Efficiency of Using Land Resources in the Agricultural Sector in the Context of Financial Instability. Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA), 3-4 November 2021, Seville, Spain (ISBN: 978-0-9998551-7-1) and (ISSN: 2767-9640). P. 4376-4381.

Боровик Петро Миколайович, кандидат економічних наук, доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет садівництва, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com;

Кисельов Юрій Олександрович, доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет садівництва, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com;

Рудий Роман Михайлович, доктор технічних наук, професор, професор кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет садівництва, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com;

Шемякін Михайло Васильович, кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет садівництва, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com

Borovik Petro M. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University of Horticulture, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com;

Kiselyov Yuriy O. – Doctor of Geographical Sciences, Professor, Head of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University of Horticulture, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com;

Rudy Roman M. – Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University of Horticulture, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com;

Shemyakin Mykhailo V. – Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University of Horticulture, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ SEE-УПРАВЛІННЯ: ОНОВЛЕНИЙ ПОГЛЯД НА КОНЦЕПЦІЮ COSO ТА SEE-РИЗИКИ

¹ Вінницький національний технічний університет

Анотація

Запропоновано підходи до управління діяльністю підприємств на засадах оновленої концепції COSO із урахуванням SEE-ризиків, що сприятиме покращенню цієї діяльності.

Ключові слова: економіка; менеджмент; концепція COSO; процес; результативність; SEE-управління.

PERFORMANCE OF ENTERPRISES BASED ON SEE-MANAGEMENT: A NEW LOOK AT THE COSO CONCEPT AND SEE-RISKS

Abstract

Approaches to managing the activities of enterprises based on the updated COSO concept, taking into account SEE risks, are proposed, which will contribute to the improvement of these activities.

Key words: economics; management; COSO concept; process; performance; SEE-management.

Вступ

В умовах повоєнного розвитку управління ризиками підприємств стане однією з актуальних проблем. Вже сьогодні виникає потреба у вишукуванні і застосуванні удосконаленої методології й відповідних механізмів не спорадичного управління ризиками в складних, динамічних системах різних типів та ієрархічних рівнів з метою досягнення оптимального рівня функціонування цих систем. Для організації дієвої системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея свого часу розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM). Вона є своєрідним розвитком документа COSO, який започатковано як систему внутрішнього контролю в США наприкінці минулого століття. На сьогоднішній день відбулася трансформація концепції COSO. Підприємства по всьому світу впровадили модель COSO в практику своєї діяльності як базис ризик-менеджменту. Процес трансформації продовжується, потребуючи новітніх підходів до оцінювання результативності діяльності підприємств у контексті управління ризиками, для чого нами пропонується долучити інструментарій авторського SEE-управління.

Метою статті є висвітлення деяких аспектів методології управління ризиками на засадах концепції COSO як засобу підвищення дієвості процесу функціонування підприємств як складних динамічних стохастичних систем на основі авторських моделей із показниками складових результативності в них на підґрунті SEE-управління з урахуванням SEE-ризиків.

Результати дослідження

Ризиком, як правило, вважають потенційну загрозу втрати частини своїх ресурсів або можливості здобуття значної вигоди, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат у результаті функціонування підприємств в умовах невизначеності. На сьогоднішній день відповідно до останньої редакції стандарту COSO (2017) ризик бажано розглядати не лише як загрозу чи потенційне обмеження при розробці та реалізації стратегії діяльності підприємств, а слід вбачати в реакції цих підприємств на ризик певні стратегічні можливості для подальшого удосконалювання цієї діяльності [1].

Сучасна класифікацій ризиків, яка має суб'єктивний характер, не відображає такого аспекту у функціонуванні підприємств як результативність цього функціонування в контексті управління ризиками. Управління як таке пропонуємо розглядати у концепції COSO на засадах SEE-управління. SEE-управління є засобом підвищення дієвості процесу функціонування підприємств як складних систем на основі авторських складових результативності з використанням SEE-аналізу. Під SEE-аналізом розумітимемо аналіз дієвості певних процесів у функціонуванні систем за допомогою моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і відповідних показників у них масштабності, ефективності, результативності зазначених процесів. Елементами SEE-аналізу процесу, як і завжди, вважатимемо його F -імпульси, котрими ми назвали фактори, які впливають на формування продуктів процесу ($F = V, Z, G, 1+Z/V, K, E, G/Z, V/G, R$, де V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат; $G = V - Z$ – показник продукту як користі процесу). Такі імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними; саме вони сприятимуть окресленню напрямків подальшого розвитку підприємств як систем. Окрім того, імпульси ініціюють процес розвитку систем (до прикладу, підприємств) [див. 2-4].

Як показали наші дослідження протягом вже багатьох років, покращення діяльності підприємства з метою дієвого управління потребує вивчення категорії результативності певного процесу за кінцевими наслідками одночасно і з кількісного боку, у вигляді характеристики масштабного продукту процесу, і з якісного, з урахуванням ефективності процесу, а також відповідні їм показники як індикатори [див. 2-4 та інші]. Теоретичні та методичні аспекти дослідження дієвості процесу як спроможності процесу давати певний результат містять підходи, які базуються на ефективності як на понятті, тотожному результативності (наприклад, [5]), але мають місце й інші концептуальні підходи (зокрема, [6, 7]), яких притримуємося і ми. Наслідком (результатом) процесу є його продукти: продукт як користь процесу, продукт як затрати процесу, загальний продукт у вигляді продукту як користі процесу та продукту як затрат процесу, масштабний продукт процесу у вигляді продукту як користі процесу та тієї частини продукту як затрат процесу, яка пропорційна частці продукту як користі процесу у загальному його продукті. Показники складових результативності будь-якого процесу в діяльності підприємств утворюватимемо за допомогою показників відповідних продуктів.

При дослідженні певного процесу використовуватимемо наступні авторські моделі зміни його результативності:

$$J_R = J_K \cdot J_E = J_K \cdot J_{V/Z} = J_G \cdot J_{1+V/Z}; \quad (1)$$

$$J_R = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{V/G} \text{ та } J_R = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{1+Z/G}, \quad (2)$$

де індекси результативності процесу з показником J_R , масштабності процесу з показником J_K , ефективності процесу з показником J_E та інші в подібних моделях є індексами зміни показників як відношень відповідних показників до базисних. У цих формулах: V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат процесу; $G = (V - Z)$ – показник продукту як користі процесу; $K = G + Z \cdot G/V$ – показник масштабного продукту процесу; $E = V/Z$ – показник ефективності процесу як відношення показників загального продукту V процесу і продукту як затрат Z процесу; $R = K \cdot E = K \cdot V/Z = G(1 + V/Z)$ – показником результативності процесу (див. [2-4 та ін.]).

SEE-ризиком процесів функціонування складних систем вважатимемо ймовірнісне неотримання бажаних порівняно з очікуваними рівнів масштабності, ефективності, результативності, що призводить до помилок та/або похибок у SEE-управлінні. У процесі SEE-аналізу виникає необхідність урахування SEE-резервів, якими слугують потенційні можливості для змінення відповідних складових результативності у бажаному напрямку. Зазначене є важливим аспектом новітньої концепції COSO.

Сучасну інтегровану модель управління ризиками підприємств COSO ERM розроблено для створення системи визначення та контролю ризиків. Ця модель, яка стосується всієї діяльності підприємства, спрямована на визначення подій, котрі можуть впливати на підприємство та управління, на виявлення пов'язаного з цими подіями ризику, а також на контроль того, щоб забезпечувалась гарантія досягнення цілей підприємства [8]. Модель COSO ERM ґрунтується на парадигмах, що забезпечують її дієвість. Ми пропонуємо доповнити її SEE-управлінням із урахуванням SEE-ризиків.

Висновки

Результати досліджень деяких аспектів управління ризиками на підприємствах на засадах концепції COSO з метою дієвого повоєнного розвитку цих підприємств сприятимуть уточненню основних питань стосовно її сутності у контексті оцінювання результативності процесів у функціонуванні підприємств. Парадигма управління ризиками на основі методології SEE-управління на засадах концепції COSO розширює можливості її застосування на практиці, сприяє своєчасному виявленню та ідентифікації ризиків і оцінюванню їхнього впливу на функціонування підприємств із урахуванням SEE-ризиків та розробкою відповідних заходів. Подальші наші дослідження скеровані на практичну реалізацію методології SEE-управління на засадах концепції COSO.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризиків. *Бізнес Інформ*. № 1. 2025.
2. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Завгородній І. В., Аспекти теорії результативності: наративи, когерентні ефекти» *Бізнес Інформ*, № 7, с. 166-174, 2020. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-166-174>.
3. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія, *Бізнес Інформ*, № 1, с. 145–152, 2016.
4. Ярмоленко В. О., Буреннікова (Поліщук) Н. В. Використання F-імпульсів як індикаторів спрямованості наслідків процесів функціонування складних систем в авторському SEE-аналізі дієвості процесів на основі складових результативності. *Scientific World*. 2015. Vol. 18. Iss. 1. P. 4–14.
5. Мочерний С. В., Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Л.: Світ, 2005. Т. 2. 563 с.
6. Климаш Н. І. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність». *Наукові праці НУХТ*. 2009. № 28. С. 124–125.
7. Олексюк О. І. Економіка результативності: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
8. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) [Electronic resource]. NY, September 2004. Retrieved from: <http://www.coso.org>.

Буреннікова Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, Вінниця, Україна, e-mail: n.burennikova@ukr.net

Burennikova Nataliia V. – Doctor. Econ. Sc., Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, e-mail: n.burennikova@ukr.net

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АТП КРИВЕШКО»

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розглянуто питання управління мотивацією персоналу на прикладі Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО». Аналізується поточна система мотивації працівників, визначаються основні фактори, що впливають на ефективність роботи, а також пропонуються рекомендації щодо її вдосконалення. Окрема увага приділяється використанню як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації для підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, управління персоналом, Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО», плинність кадрів, продуктивність праці.

Abstract

The issue of employee motivation management using the example of Private Enterprise "ATP Kryveshko." The current employee motivation system is analyzed, the main factors influencing work efficiency are identified, and recommendations for its improvement are proposed. Special attention is given to the use of both material and non-material motivation methods to increase labor productivity and reduce employee turnover.

Keywords: employee motivation, motivation system, personnel management, Private Enterprise "ATP Kryveshko," employee turnover, labor productivity.

Вступ

Управління мотивацією персоналу є одним з ключових аспектів, що визначають ефективність діяльності будь-якого підприємства. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку послуг постійно зростає, а вимоги до якості обслуговування з боку клієнтів стають все більш високими, підприємства повинні приділяти особливу увагу створенню сприятливих умов для своїх працівників. Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» є одним із представників транспортної галузі, де важливу роль відіграють не лише технічні ресурси, але й висококваліфікований, мотивований персонал.

Актуальність теми зумовлена необхідністю постійного вдосконалення підходів до управління персоналом, враховуючи змінні умови зовнішнього середовища та внутрішні потреби підприємства. Завдяки розробці ефективної мотиваційної системи підприємства можуть досягти значних успіхів, як у підвищенні рівня задоволеності працівників, так і у забезпеченні стабільного розвитку організації. Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» має значний потенціал для покращення своєї системи мотивації. Впровадження сучасних методів мотивації, адаптованих до специфіки підприємства та потреб працівників, дозволить значно підвищити ефективність роботи, знизити плинність кадрів і покращити загальну атмосферу на підприємстві.

Результати дослідження

Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» є одним із провідних підприємств у сфері пасажирських перевезень в Україні. Підприємство було засноване з метою надання якісних транспортних послуг для населення, включаючи регулярні та нерегулярні пасажирські перевезення.

З моменту заснування підприємство постійно розвивалося, розширюючи свої можливості, вдосконалюючи автопарк і налагоджуючи ефективні маршрути для перевезення пасажирів. Завдяки високому рівню обслуговування та надійності, ПП «АТП КРИВЕШКО» стало важливим гравцем на ринку пасажирських перевезень, здобувши довіру великої кількості клієнтів.

Дослідження спрямоване на аналіз і оцінку системи мотивації персоналу Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО», визначення основних проблем та можливостей для її вдосконалення. Вивчення цієї теми дозволило виявити ряд важливих аспектів, які безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства та задоволеність працівників.

Аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві показав, що на даний момент основну роль у мотивації персоналу відіграють матеріальні стимули. Це премії, бонуси за досягнення певних результатів. Однак матеріальних стимулів недостатньо для забезпечення високого рівня мотивації і задоволення працівників, оскільки вони не враховують індивідуальні потреби працівників та не сприяють розвитку їхнього потенціалу в довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом дослідження стало вивчення рівня плинності кадрів на підприємстві. Загалом, зменшення чисельності працівників на підприємстві є результатом складних економічних умов, спричинених як глобальними пандемічними явищами, так і місцевими політичними та військовими факторами, що безпосередньо вплинули на діяльність компанії.

Внаслідок пандемії, ПП «АТП КРИВЕШКО» через зниження, а на деяких маршрутах взагалі відсутності, пасажиропотоку було змушене закривати маршрути перевезень пасажирів, тому відбулось скорочення кадрів та зменшення обсягу наданих послуг у 2020-2021 роках. Лише наприкінці 2021 року підприємство почало відновлюватись від наслідків карантинних обмежень.

Початок війни в Україні в 2022 році спричинив ще більше економічних труднощів. Внаслідок бойових дій багато підприємств зазнали значних збитків через зниження попиту на послуги, руйнування інфраструктури, перебоїв в постачаннях та обмеження на переміщення товарів і людей. Це спричинило додаткові скорочення чисельності працівників, зокрема через припинення або зменшення обсягів деяких видів перевезень.

У періоді економічних труднощів ПП «АТП КРИВЕШКО» змушене впроваджувати оптимізацію бізнес-процесів, що включає скорочення кількості персоналу. Це дозволило знизити витрати на утримання штату, підвищити ефективність роботи та зберегти фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» знаходиться на правильному шляху, однак необхідно запровадити зміни в системі мотивації для підвищення її ефективності та сталості результатів.

Висновки

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система мотивації персоналу Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО» має значний потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення. Запроваджені матеріальні стимули, а також існуючі можливості для розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації працівників сприяють підвищенню їхньої задоволеності роботою.

Загалом, Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» має всі можливості для подальшого вдосконалення системи мотивації, що в кінцевому підсумку дозволить значно підвищити ефективність роботи, зміцнити командний дух і сприятиме досягненню високих результатів у діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

5. Звітність українських підприємств [Електронний ресурс]. – URL: https://zvithnist.com/35097994_PRYVATNE_PDPRYEMSTVO_ATP_KRYVESHSKO (дата звернення: 18.02.2025)

6. Харченко В.С. Методологія управління ефективністю персоналу на транспортних підприємствах. Вісник ХНАДУ. Серія: Економіка транспорту. 2021. №12. С. 22–28.

7. Федорченко А.В. Аналіз ефективності стратегій мотивації в автотранспортних підприємствах. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2022. 318 с.

Дмитрик Любов Олександрівна – студентка групи МБА-23мз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: liubovalexandrovna20@gmail.com.

Науковий керівник: **Безсмертна Оксана Владиславівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця. e-mail: bezsmertna@vntu.edu.ua

Dmytryk Liubov A. - Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: liubovalexandrovna20@gmail.com.

Supervisor: **Oksana V. Bezsmertna** - PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: bezsmertna@vntu.edu.ua

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗУВАННЯ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗА УМОВ ПОРТОВИХ ОБМЕЖЕНЬ ЕКСПОРТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті проаналізовано сучасні проблеми організування контейнерних перевезень за умов портових обмежень експорту та перспективи у поствоєнний період. Наведено сучасні перспективи розвитку контейнерних перевезень в Україні.

Ключові слова: контейнерні перевезення; транспортування; ланцюги постачання; ризики.

PROBLEMS OF ORGANIZING CONTAINER TRANSPORTATION UNDER PORT EXPORT RESTRICTIONS AND PROSPECTS FOR THE POST-WAR PERIOD

Abstract: The article analyzes the current problems of organizing container transportation in the context of port export restrictions and prospects for the post-war period. The current prospects for the development of container transportation in Ukraine are presented.

Key words: container transportation; transportation; supply chains; risks.

За умов активного позиціонування конкурентів, при прогнозованому сповільненні зростання міжнародного обміну товарами, послугами актуальним стало виявлення і реалізування ефективних шляхів щодо проектування логістичних мереж міжнародної торгівлі, які виконують функції глобальних ланцюгів постачання, формування цінності, природного каналу для реалізування вироблених товарів, задоволення реального попиту. Якісне розвивання економіки України є неможливим без використання нової логістичної методології, застосування інтегрованих методів, моделей при проектуванні у поєднанні зі сучасними теоріями просторового організування міжнародних логістичних мереж. Одним із ключових елементів цього виступають контейнерні перевезення, значна частка яких припадає на морські.

Проблематиці формування логістичних мереж міжнародної торгівлі, зокрема контейнерним перевезенням присвячена значна кількість наукових досліджень. Доцільним є виокремлення таких фахівців, що досліджували вказану тематику: Бердниченко Ю.А. [7], Вернигора Р.В. [1], Вознюк В.С. [7], Войченко Т.О. [2, с. 104-110], Гаверський В.В. [3, с. 123-134], Єльнікова Л.О. [1], Жук О.О. [4], Журавель І.Л. [1], Завербний А.С. [4], Залізна Л.В. [4], Ковальський І.Л. [7], О कोरोков А.М. [6, с. 98-102], Радченко О.А. [2, с. 104-110], Стрелко О.Г. [7] та багатьох інших.

Протягом останніх років, як показують дослідження, морські контейнерні перевезення стикалися зі значними викликами для всіх учасників ланцюга постачання. І це не стосується виключно війни в нашій країні, нашої логістичної галузі. Адже проблеми стосуються світової галузі контейнерних перевезень. Передусім це призупинення роботи портів Китаю через політику «нульового ковіду». Наступною проблемою стали так звані «американські гірки» (ставки на контейнерні перевезення, блокування руху контейнеровозом Ever Given, одного із найбільш завантажених транспортних шляхів у світі – Суецького каналу) та інше [5].

Для України через війну морські контейнерні перевезення були повністю заблоковані від самого початку повномасштабного вторгнення. Через це вони зазнали найбільших втрат. Перевезення морем інших вантажів було відновлено аж через декілька місяців (завдячуючи Дунайським портам). Далі почав працювати «зерновий коридор», «гуманітарний коридор».

Не дивлячись на вказані суттєві проблеми, Україна володіє значними перспективами розвивання контейнерних перевезень. Ключові з них, будуть можливими до реалізування у післявоєнний період.

Контейнерні перевезення в Україні володіють значним потенціалом розвивання завдяки зростаючій ролі країни у міжнародній торгівлі, географічному розташуванню, інвестуванням до логістичної інфраструктури тощо. Основними перспективами розвивання у післявоєнний період доцільно виділити наступні [5]:

- розширення морських контейнерних перевезень (наявність та залучення до ланцюгів постачання після війни великих морських портів – Одеса, Чорноморськ, Південний. Вони потенційно можуть стати ключовими логістичними хабами для контейнерних потоків);
- розвивання залізничних контейнерних перевезень (наявність добре розвинутої залізничної мережі, можливість оптимізування перевантаження на стику із європейською колією, будівництво нових інтермодальних терміналів тощо);
- інтегрування України до міжнародних «транспортних коридорів»;
- активне розвивання внутрішніх контейнерних перевезень (формування нових логістичних центрів, інтермодальних хабів, переведення традиційних вантажних перевезень на контейнеризацію продукції тощо);
- активне запровадження цифрових технологій, автоматизування логістики (застосування електронних документів при контейнерних перевезеннях, автоматизування портових терміналів, блокчейну задля безпеки даних) тощо.

Дані перспективи доцільно буде реалізовувати з огляду і за тісного зв'язку із євроінтегруванням (гармонізування вітчизняного законодавства із європейськими стандартами, нормами, спрощення митних процедур, цифровізування документообігу, залучення і ефективне використання грантів, кредитів ЄС у розвивання логістичної інфраструктури тощо).

Підсумовуючи, можна зробити висновки, що якщо Україна, її контейнерні перевезення не можна повністю керувати через турбулентне середовище, мінливі обставини, то потрібно чітко розуміти ступінь (рівень) можливостей об'єктивно впливати на них (мінімізування рівня ризиків, диверсифікування, прорахування альтернатив, вироблення чітких критеріїв обрання партнерських підприємств задля стратегічного партнерства. Це є актуальним для України в цілому, зокрема її транспортно-логістичного сектору. Управлінські рішення, їх оптимізування суттєво впливають на рівень адаптивності до нестабільних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вернигора Р.В., Журавель І.Л., Єльнікова Л.О. Дослідження ефективності застосування контейнерної технології перевезення вантажів в Україні. Транспортні системи та технології перевезень. 2021. 22. URL: <https://doi.org/10.15802/tstt2021/247884>
2. Войченко Т.О., Радченко О.А. Особливості організації та митного оформлення морських контейнерних перевезень в світовій практиці. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 67. С. 104-110.
3. Гаверський В.В. Правове забезпечення контейнерних перевезень: сучасний стан та розвиток в Україні. Lex portus. 2017. № 3. С. 123-134.
4. Завербний А.С., Залізна Л.В., Жук О.О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2023. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
5. Контейнерні перевезення 2023: підсумки та перспективи. URL: <https://ua.sudohodstvo.org/kontejnerni-perevezennya-2023-pidsumky-ta-perspektyvy/>
6. Окороч А.М. Аналіз перспектив розвитку ринку контейнерних перевезень в Україні. Транспортні системи та технології перевезень: зб. наук. пр. ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. Дніпропетровськ. 2015. № 10. С. 98-102.
7. Стрелко О.Г., Бердніченко Ю.А., Ковальський І.Л., Вознюк В.С. Аналіз розвитку контейнерних перевезень залізничним транспортом в Україні. Наукові праці ВНТУ. 2020. № 2. С. 1-6.

Завербний Андрій Степанович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

Zaverbnyj Andriy S. – doctor of economics, professor, professor of the department of foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

Залізна Любов Вікторівна, старший викладач закладу вищої освіти, кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: liubov.v.zalizna@lpnu.ua

Zalizna Lyubov V. – senior lecturer at a higher education institution, foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: liubov.v.zalizna@lpnu.ua

Жук Олександр Олександрович, аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: oleksandr.o.zhuk@lpnu.ua

Zhuk Oleksandr O. – Graduate student of department of management and international business, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: oleksandr.o.zhuk@lpnu.ua

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Робота присвячена розгляду антикризового менеджменту як стратегічного інструменту для забезпечення стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності, описуючи ключові етапи кризового управління, практичні стратегії та реальні приклади їхнього ефективного застосування.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, стратегічне управління, кризові ситуації, адаптація підприємств, конкурентні переваги.

Crisis Management: Strategies and Efficiency

Abstract: The study is dedicated to examining crisis management as a strategic tool for ensuring business stability in conditions of economic instability, describing the key stages of crisis management, practical strategies, and real-life examples of their effective implementation.

Keywords: crisis management, strategic management, crisis situations, business adaptation, competitive advantages.

Економічні кризи, пандемії, військові конфлікти, технологічні прориви та глобальні зміни створюють серйозні виклики для бізнесу. В таких умовах традиційні моделі управління часто не працюють, і компанії, які не готові до змін, опиняються на межі виживання.

Першопричиною виникнення кризи на підприємстві нерідко буває криза стратегії (стратегічна криза). Вона полягає у неправильно обраній стратегії розвитку, що може одразу призвести до кризової ситуації на підприємстві [1]. Підприємства, які впроваджують правильні антикризові стратегії, швидше адаптуються до змін, ухвалюють обґрунтовані рішення та краще використовують можливості навіть у складних умовах. Дослідження показують, що компанії, які мають продумані антикризові плани, на 30-50% частіше зберігають стабільність під час економічних потрясінь, тоді як інші стикаються зі скороченням персоналу, зниженням прибутків або навіть банкрутством. У своїх роботах Єпіфанова І.Ю. Оранська Н.О. визначають, що в умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності [2].

Тож далі ми розглянемо, як саме антикризовий менеджмент працює на практиці та які стратегії допомагають компаніям залишатися стійкими навіть у найскладніших ситуаціях.

Антикризовий менеджмент — це система управлінських рішень і заходів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій. Це не просто реакція на кризу, а стратегічний підхід, що дозволяє підприємствам бути готовими до будь-яких викликів і зберігати стабільність навіть у найскладніші часи. Основна мета — це своєчасне виявити фактори кризи і ліквідувати їх, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. А для цього необхідно відшукати способи і засоби подолання кризи [3].

Виділимо основні цілі антикризового менеджменту: Виявлення кризових загроз — завчасний аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на діяльність компанії. Мінімізацію ризиків — розробку та впровадження заходів для зменшення негативного впливу кризових факторів. Швидке реагування на зміни — оперативне ухвалення рішень і адаптація бізнес-процесів до нових умов.

Щоб краще зрозуміти важливість антикризового менеджменту, наведу кілька реальних прикладів.

Фінансова криза 2008 року – багато компаній не змогли адаптуватися до різкого скорочення кредитування та падіння ринків, що призвело до банкрутств. Однак ті підприємства, які заздалегідь сформували резервні фонди та оптимізували витрати, змогли зберегти свої позиції. Пандемія COVID-19 – бізнеси, які швидко перейшли на онлайн-продажі та дистанційну роботу, не лише уникнули втрат, а й зміцнили свої ринкові позиції. Наприклад, компанії, що впровадили безконтактні сервіси та електронну комерцію, змогли не тільки пережити кризу, а й збільшити прибутки. Військові конфлікти та геополітична нестабільність – підприємства, які диверсифікували постачальників, оптимізували логістичні процеси та мали кризові плани, змогли швидко адаптуватися до нових умов. Ці приклади доводять, що антикризовий менеджмент – це не просто теоретична концепція, а життєво важливий інструмент для стабільності та розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Отож, як уже визначено – антикризовий менеджмент це системний процес, який складається з кількох ключових етапів. Саме їхнє правильне і своєчасне виконання дозволяє підприємствам ефективно протидіяти кризам та мінімізувати їхній вплив.

Звісно, що кожна кризова ситуація є особливою та має різний перебіг на різних підприємствах, однак певний спільний алгоритм формування послідовності антикризового управління простежується [4]. Перший етап – діагностика кризи. На цьому етапі проводиться глибокий аналіз проблем і загроз. Потрібно визначити причини кризи, оцінити масштаби ризиків та прогнозувати можливі наслідки. Використовуються фінансові, маркетингові, операційні та інші показники, щоб зрозуміти, де саме виникають проблеми. Якщо діагностику провести на ранніх стадіях, можна уникнути серйозних втрат. Другий етап – розробка стратегії реагування. Після діагностики необхідно визначити, які заходи допоможуть стабілізувати ситуацію. Це може бути скорочення витрат, пошук нових ринків збуту, залучення додаткового фінансування або зміна бізнес-моделі. Головне – знайти найбільш ефективний і водночас реалістичний шлях подолання кризи. Третій етап – впровадження антикризових заходів. На цьому етапі стратегія переходить у практичну площину: відбувається оперативна оптимізація бізнес-процесів, ухвалюються ключові управлінські рішення, проводяться переговори з партнерами та кредиторами. Важливо діяти швидко, оскільки затримка може лише погіршити ситуацію. Четвертий етап – моніторинг та корекція стратегії. Криза – це динамічний процес, тому антикризові заходи потребують постійного контролю та гнучкості. Підприємство має регулярно оцінювати ефективність своїх дій і за потреби вносити коригування. Головне – не просто подолати кризу, а використати її як можливість для вдосконалення бізнесу. Тому антикризовий менеджмент також є не одноразовим рішенням, а полягає у безперервному процесі управління ризиками, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

Оскільки кожна криза унікальна, то підприємства повинні обирати відповідні стратегії для її подолання. Антикризові стратегії можна поділити на кілька основних груп, залежно від того, чи компанія прагне уникнути кризи, адаптуватися до нових умов, оптимізувати свою діяльність або використати кризу як можливість для розвитку [6,7]. Перша група – запобіжні стратегії. Вони спрямовані на попередження кризових ситуацій. Основні методи тут – ризик-менеджмент і створення резервних фондів. Компанії, які систематично аналізують ризики, диверсифікують постачання та ринки збуту, створюють фінансові резерви, значно краще переживають економічні потрясіння. Друга група – адаптаційні стратегії. Якщо криза вже настала, важливо швидко змінювати бізнес-модель та адаптуватися до нових умов. Це може включати гнучкість у бізнес-моделі (наприклад, перехід на онлайн-продажі під час пандемії) та диверсифікацію – тобто розширення асортименту продукції чи вихід на нові ринки, щоб зменшити залежність від однієї сфери діяльності. Третя група – реструктуризаційні стратегії. Вони застосовуються, коли підприємство вже опинилося в кризовій ситуації і потрібно терміново стабілізувати ситуацію. Основні заходи – оптимізація витрат, перегляд ключових статей бюджету, зміна організаційної структури та реорганізація процесів, що дозволяє підприємству працювати ефективніше навіть в умовах обмежених ресурсів. Четверта група – агресивні стратегії. Деякі компанії використовують кризу як можливість для зростання. Це може бути експансія – активне розширення бізнесу у той час, коли конкуренти скорочують витрати, або злиття та поглинання слабших конкурентів, що дозволяє отримати нові ринки, активи та збільшити свою ринкову частку. Вибір антикризової стратегії залежить від масштабів кризи, фінансового стану

компанії та швидкості змін на ринку. Однак найбільш ефективні підприємства – це ті, що поєднують кілька стратегій, залежно від ситуації.

Хочеться підкреслити головну ідею: антикризовий менеджмент – це не просто реакція на кризу, а стратегічна підготовка до можливих загроз. Підприємства, які заздалегідь планують свої дії на випадок нестабільності, мають значно вищі шанси не лише вижити, а й зміцнити свої позиції на ринку. Щоб ефективно протистояти кризам, варто дотримуватися кількох ключових рекомендацій: Регулярний аналіз ризиків. Компанія повинна постійно оцінювати внутрішні та зовнішні загрози, виявляти потенційні проблеми та розробляти механізми їх подолання. Гнучкість та адаптивність. Ринок змінюється швидко, і бізнес має бути готовим до цих змін. Готовність до трансформації – одна з головних умов виживання в сучасних економічних умовах. Диверсифікація та інновації. Розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, запровадження сучасних технологій – усе це допомагає зменшити залежність від окремих факторів та підвищити стійкість підприємства.

Отож криза може бути як загрозою, так і можливістю для розвитку. Підприємства, які не лише реагують на труднощі, а й заздалегідь планують антикризові заходи, отримують конкурентні переваги та забезпечують собі стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Антикризовий менеджмент – це не просто набір дій під час нестабільності, а невід'ємна частина стратегії успішного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Костецький В. В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. 2011. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13209/1/kostetsky.pdf>
2. Єпіфанова І. Ю.; Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. 2016. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10321/Yepifanova_Oranska016.pdf?sequence=1
3. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ, 2019, 5: 217-226. URL: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2019_5_35.pdf
4. Миськів Г. В.; Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. 2024. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
5. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
6. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки 7 (2) (2014): 68-71. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2014_7\(2\)_18.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2014_7(2)_18.pdf)
7. Іванова А. С., and А. Г. Бухтіарова. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. Економічний простір 113 (2016): 147-157. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2016_113_16.pdf

Карпінський Юрій Валерійович, аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: yuriykarpinskii@gmail.com.

Karpinskyi Yuriy, PhD student at the Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: yuriykarpinskii@gmail.com.

Сметанюк Олена Анатоліївна, к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: smetaniuk@vntu.edu.ua.

Olena Smetaniuk, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, e-mail: smetaniuk@vntu.edu.ua.

ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Проаналізовано сучасні підходи управління підприємствами в умовах військового стану.

Ключові слова: управління; підприємства; інноваційність; трансформація; відновлення; сучасна економічна політика; економічне зростання.

Abstract: Modern approaches to enterprise management under martial law are analyzed.

Key words: management; enterprises; innovation; transformation; recovery; modern economic policy; economic growth.

Система управління підприємствами в умовах невизначеності та значних економічних і фінансових коливань, на нашу думку, перш за все, має бути спрямована, насамперед, на забезпечення ефективності діяльності підприємства завдяки механізмам надання та отримання якісної інформації для прийняття виважених управлінських рішень. Дослідження в системі управління підприємством, а також сучасного менеджменту є актуальним та важливим завданням, особливо в умовах існуючих економічних потрясінь.

Проблеми управління підприємствами в Україні в умовах війни є надзвичайно складними, і вимагають гнучкості, інноваційного підходу до виробничих процесів, максимального використання наявних ресурсів, а також адаптації до постійно змінюваних умов. Однак, цей стан також створює можливості для подальшої трансформації і розвитку виробництва в умовах відновлення після війни, з акцентом на нові технології, стійкість і ефективність.

Економіка нашої країни сьогодні зазнає серйозних потрясінь, розгляд перспектив управління підприємствами та сучасним виробництвом у повоєнний період є надзвичайно важливим, оскільки відновлення виробничих потужностей і створення нових ефективних моделей управління допоможуть швидше відновити економічну стабільність та забезпечити країну необхідною продукцією для відбудови.

Особливо актуальним є питання розробки ефективних механізмів управління та розвитку підприємств, які б сприяли майбутньому розвитку економіки та залученню інвестицій у більш стійкі галузі. Тому дослідження сучасних методів управління як інструментів сталого розвитку дозволить визначити оптимальні підходи до вдосконалення роботи підприємств, забезпечення макроекономічної стабільності та створення умов для довгострокового збалансованого розвитку держави. Сталий розвиток є ключовою метою сучасної економічної політики, спрямованої на збалансоване поєднання економічного зростання та інноваційного розвитку. У цьому контексті податкове регулювання відіграє визначальну роль, оскільки забезпечує фінансові ресурси для реалізації екологічних і соціальних програм, стимулює екологічно відповідальний бізнес, сприяє інноваціям та спрямовує економічну діяльність у русло сталого розвитку.

Взаємозв'язок ефективного управління підприємствами та сталого розвитку всієї країни має стати ключовим інструментом державного впливу на економічні, виробничі та фінансові процеси, які є основою сталого розвитку. Економічний аспект цього взаємозв'язку проявляється у формуванні сприятливого економічного середовища для розвитку підприємств, залучення інвестицій, стимулювання інноваційної діяльності. Ефективна сучасна система управління підприємствами може стати потужним важелем для досягнення цілей сталого розвитку та економічним зростанням всієї країни на етапі відбудови в післявоєнний період.

Сучасний менеджмент підприємства є одним із найважливіших інструментів, оскільки від щодо розробки політики стратегії роботи підприємства, можливості його розвитку у довгостроковій перспективі. На сьогоднішній день, ефективність роботи діючого підприємства, значною мірою

залежить від злагодженої та ефективної організації внутрішньої системи планування та контролю, яка базується на організації ефективної роботи всіх інформаційних потоків.

Війна внесла свій негативний внесок у розвиток всіх секторів вітчизняної економіки. Вона стримує подальшу їх трансформацію у нову моделі розвитку й уповільнює впровадження новітніх технологій та інноваційних технологічних процесів.

Україні для виходу зі складної ситуації щодо управління та розвитку підприємств в багатьох секторах економіки, що сталася внаслідок воєнних дій, необхідно: створити сприятливі економічні, правові та фінансові умови для подальшої роботи; посилити зацікавленість іноземних інвесторів до інвестування галузей, пов'язаних із виробництвом конкурентоспроможної продукції; налагодити логістичні ланцюги; сприяти збільшенню частки експорту товарів з високою доданою вартістю та зменшити імпортозалежності.

Для сучасних підприємств, навіть в умовах війни, відкриваються можливості для виходу вітчизняної продукції на міжнародні ринки. Тому необхідно спрямувати зусилля на комплексне переоснащення технологічної та виробничої бази підприємств, з врахуванням вимог, які притаманні новітньому розвитку й загальносвітовим тенденціям щодо створення конкурентоздатної продукції. Запровадження інтегрованих підходів в управління підприємствами, впровадження комплексного механізму стимулювання інноваційного розвитку з урахуванням можливостей кожного конкретного підприємства.

Розвиток сучасного підприємства – це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій його підсистем в межах встановлених підприємством стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку. Тому нагальною проблемою інноваційного розвитку є раціоналізація та інтеграція всіх процесів в системі управління підприємством. Множиною багаторівневих цілей об'єктів і суб'єктів управління, які повинні мати високий рівень узгодженості, а з іншого, – складністю їх гармонізації. Сучасні умови ведення інноваційної діяльності ставлять перед її ініціаторами завдання організації безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення впровадження нововведень. Їх головним джерелом на сьогодні є так звані нематеріальні активи і, перш за все, людські ресурси, професіоналізм і знання, як упорядкована специфічна сфера, яка націлена на вирішення певних завдань впровадження інновацій. Встановлено, що людські ресурси, професіоналізм, знання стають першочерговим ресурсом, який є важливою вартістю підприємств та забезпечує їх економічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329>
2. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 132–140.
3. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2024. № 36. С. 114–118.

Коваль Наталія Олегівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький державний технічний університет, Вінниця, e-mail: nokoval@gmail.com

Пілявоз Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький державний технічний університет, Вінниця, e-mail: vitan1975.75@gmail.com

Koval Nataliia O. - PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia State Technical University, Vinnytsia, e-mail: nokoval@gmail.com

Pilyavoz Tetiana M. - PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia State Technical University, Vinnytsia, e-mail: vitan1975.75@gmail.com

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

¹Хмельницький національний університет, Україна

Анотація: У статті узагальнено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо розуміння категорії «криза», особливості сучасних кризових трансформацій та їх вплив на управління вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: криза; кризові трансформації; адаптивне управління; загрози; адаптивність.

Abstract: The article summarizes the approaches of domestic and foreign scholars to understanding the concept of "crisis," the characteristics of modern crisis transformations, and their impact on the management of domestic enterprises.

Keywords: crisis; crisis transformations; adaptive management; threats; adaptability.

У сучасному економічному просторі прийшло усвідомлення необхідності переосмислення кризи як хоч і незвичного, «негативного», значною мірою аномального прояву дійсності, та все ж її складової. Як наслідок, представники сучасних наукових шкіл та практиків з управління, почали шукати позитивні моменти в кризі, використання яких дозволяє вийти за межі традиційності, усталеності в бутті людей. Складався і відповідний понятійний апарат, за допомогою якого представники різних форм знання описували формування і функціонування криз. Як наслідок, виокремились окрема сфера знань («кризологія» та «безпекологія»), змістовне поле якої – криза у всій різноманітності прояву цього явища – та нова професія – кризовий менеджер [1].

Як зазначають В. Павлов, М. Савельєва, Т. Суходуб, вирізняючись у кожному конкретному випадку неповторною особливістю в контексті змісту та форми, часу протікання, масштабу, наслідків, криза завжди залишається кризою, тобто зберігає певні загальні риси, властиві саме даному стану подій. Сутнісною ознакою кризи виступає вичерпаність можливостей функціонування системи на основі апробованих засад. Криза виникає тоді, коли певна система (індивід, колектив, пізнавальна чи світоглядна парадигма, соціальний інститут, сфера природи тощо) демонструє неможливість продуктивно функціонувати, використовуючи свій традиційний потенціал [1]. Автори наголошують, що в період кризи загострюються суперечності, навіть ті, що існували у прихованому виді; з усією силою проявляються слабкі сторони об'єкта. Якщо йдеться про системи, які функціонують завдяки активності людей, криза безжалісно «оголює» недоліки і переваги кожного, жорстко «відсікає» все старе, віджило і водночас створює благодатні умови для генерації нових ідей та підходів, прояву творчого мислення, продукування нестандартних пропозицій.

Цілком погоджуємось із тезою Р. Григоряна, який пропонує розглядати підходи до поняття «криза» з врахуванням двох аспектів, один з яких розглядає кризу як негативне явище, а другий – як переломний момент у життєвому циклі підприємства, як імпульс для подальшого розвитку, який може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Саме тому перед менеджментом будь-якого підприємства постають завдання щодо виявлення можливих причин виникнення криз та їх моніторингу [2]. В підтвердження цієї тези, конструктивною є позиція О. Зайцевої, яка в залежності від концептуального розуміння сутності кризи, причин її виникнення та наслідків, передбачає застосування двох системних підходів: кібернетичного та синергетичного [3]. З позицій кібернетичного підходу сприйняття кризи – переважно негативне, вона сприймається як наслідок управлінської помилки. Причиною кризи є неузгодженість організаційних цілей (коли елементи системи власні інтереси ставлять вище за інтереси системи), а також брак інформації про ризики та вразливості. Кібернетичний підхід акцентує увагу на передкризовому етапі, що включає створення інформаційної системи кризового управління: побудова стійкої до криз організаційної структури, а також аналіз ризиків та уразливостей шляхом експертних

оцінок, або з використанням технічних можливостей моніторингу, прогнозування та моделювання криз. Результат кризи залежить від повноти зовнішньої інформації та безперешкодної циркуляції внутрішньої інформації, що забезпечується на передкризовому етапі. Синергетичний підхід передбачає загалом позитивне сприйняття кризи. Криза – це можливість розвитку та вдосконалення системи, що самоорганізується, без якої вона переходить у період стагнації та деградує. З погляду синергетики основними є кризовий та посткризовий етапи, на яких необхідно спрямувати енергію кризи у прогресивне русло, а також мінімізувати окремі негативні фактори та соціальні втрати [4].

Як зазначають фахівці із безпекології, сучасні кризи стали за змістом, протяжністю, масштабом, обсягом завданої шкоди, непередбаченістю, катастрофічністю наслідків та іншими характеристиками принципово іншими. Сьогодні відбувається становлення та розвиток нового історичного періоду, який отримав назву «ера криз», адже періодичні кризи в економіці, енергетичному секторі мають не лише локальний, а й глобальний характер; потужні кризи в банківській сфері; кризові явища в міжнародній політиці, пов'язані з свідомим ігноруванням норм міжнародного права; екологічні потрясіння і катастрофи; масові епідемії тощо. Все це потребує принципово нових трактувань, підходів, інструментів адаптації економічних систем до нових умов [1].

Зауважимо, що В. Поточан у співпраці з З. Неделко, досліджуючи поведінку організацій в умовах економічної кризи, звернули увагу на важливість інтеграції та інтерпретації адаптаційних стратегій. Вони підкреслили, що успішна поведінка економічних систем в умовах кризи залежить від спроможності менеджменту не лише швидко адаптуватися до змін, але й інтегрувати нові управлінські підходи, які сприяють підтриманню етичних норм та сталого розвитку [5]. Науковці також акцентували свою увагу на тому, що в умовах економічної кризи організації потребують чітко визначених заходів, які спрямовані на збереження довіри між зацікавленими сторонами, підвищення рівня відповідальності та прозорості. Це дозволяє підприємствам не лише мінімізувати загрози, але й створювати передумови для подальшого зростання в умовах післякризового відновлення.

Досить цікавими є положення концепції «Теорія крос-культурної організаційної адаптації», запропонованої А. Негандгі, яка стосується управління організаціями та систематичного підходу щодо розуміння впливу зовнішнього середовища на ефективність організацій. У своїй роботі автор зосередив увагу на інтеграції зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на функціонування організацій, і наголошував на необхідності адаптації організацій до змінного середовища [6]. А. Негандгі систематизував основні положення концепції:

- вплив зовнішнього середовища, оскільки системи функціонують у динамічному середовищі, яке містить низку факторів (соціальні, економічні, політичні, культурні, технологічні тощо);

- контекстуальний підхід, який полягає в тому, що відсутні універсальні стратегії управління, які працюють для усіх учасників ринку. Ефективність залежить від адаптації до конкретного контексту, в якому працює організація;

- інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів, адже для успішного функціонування економічна система має гармонізувати внутрішні чинники (процеси, ресурси, структура) із зовнішніми викликами та загрозами;

- адаптивність та інновації, оскільки організації, які здатні швидко адаптуватися до змін та інновацій, мають конкурентну перевагу в умовах невизначеності та динамічного зовнішнього середовища.

Положення концепції А. Негандгі були покладені в основу низки сучасних підходів до управління змінами, ризиками та організаційної стійкості. Його дослідження актуальні для суб'єктів господарювання, що прагнуть функціонувати та розвиватись в умовах глобальної нестабільності. Тому, концепція А. Негандгі є вкрай актуальною для аналізу кризових трансформацій, адаптації підприємств до нестабільних умов та створення стратегій, які враховують багатофакторний вплив зовнішнього середовища. Вона підкреслює важливість гнучкості, системності та культурного контексту в управлінні.

У сучасних умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища управління підприємством у кризових ситуаціях стає вкрай важливим. Багато науковців наголошують, що ефективне функціонування будь-якої компанії неможливе без так званих «кризових трансформацій» – адаптивних змін у стратегіях управління, організаційній структурі або операційній діяльності. Основна мета таких трансформацій – мінімізація ризиків та забезпечення економічної стійкості підприємства. Головними завданнями кризового управління є усунення факторів небезпеки, скорочення втрат,

стабілізація ситуації та пристосування бізнесу до нових умов. Крім того, важливими аспектами є здатність ідентифікувати потенційні загрози, ефективно управляти ризиками та впроваджувати механізми, що зменшують ймовірність повторення кризових явищ у майбутньому. Усе це потребує швидкої адаптації до змін та ухвалення нестандартних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Павлов В., Савельєва М., Суходуб Т. Феномен кризи: погляд з позицій філософії. International scientific and practical conference. Wloclawek, Republic of Poland October 30–31, 2020 P. 15-18. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/70/1685/3735-1?inline=1>.
2. Григорян Р.Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. Економіка та управління АПК. 2024. № 1. С. 59–73.
3. Зайцева О.І. Дослідження та ідентифікація властивостей і здібностей підприємств до самоорганізації в контексті трансформації концепцій управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3 (3). С. 100-103.
4. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 6, с. 105-111.
5. Potocan, V.; Nedelko, Z. The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. J. Bus. Ethics 2021, 174, 805–823.
6. Negandhi Anant R, Cross-Cultural Management Research: Trend and Future Directions, Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan; Academy of International Business, 1983. vol. 14(2), pages 17-28

Корбут Дмитро Валерійович аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, E-mail: dima@ukr.net.

Рудніченко Євгеній Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, E-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ВАРІАНТІВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Національний університет «Одеська політехніка»

Анотація: У доповіді розглядаються методи прогнозування варіантів високотехнологічного розвитку промислового виробництва, зокрема метод Делфі, метод перехресного впливу, метод Сааті, морфологічний аналіз та модель Байєса.

Ключові слова: розвиток, високі технології, модель, метод, експерт, прогнозування, аналіз.

Abstract: The report discusses methods of forecasting options for the high-tech development of industrial production, including the Delphi method, the cross-impact method, the Saaty method, morphological analysis, and the Bayesian model.

Keywords: high-tech development; industrial production; forecasting; Delphi method, cross-impact method; Saaty method; morphological analysis; Bayesian model; machine tool building; numerical control.

Узагальнюючі проведені на кафедрі міжнародного бізнесу та інновацій в НУ «Одеська політехніка» дослідження з високотехнологічного (ВТ) розвитку промислового виробництва [1], можливо коротко навести деякі методи, які доцільно використовувати для виконання робіт з прогнозування варіантів.

Відзначимо, що жоден з них сам по собі не вирішує проблему. Вони можуть розглядатися як складові більш повної системної методології, яка визначає послідовність використання цих методів, що встановлює взаємні зв'язки між ними і в цілому формує процес ВТ розвитку [2;3].

Всі розглянуті методи ґрунтуються на використанні так званих висновків експертів в конкретній сфері знань. Тобто головними вихідними значеннями для використання цих методів є представлені експертами оцінки значень тієї чи іншої змінної. З огляду на це, методи, які розглядатимуться, відносяться до групи методів якісного аналізу незалежно від використання математичних моделей, або навіть кількісних обчислень для обробки окремих сегментів інформації.

1. Метод Делфі (у вітчизняній літературі відомий як метод експертних оцінок). За більш ніж п'ятдесятирічну історію свого існування він набув значного розвитку, різноманітних інтерпретацій та широке практичне застосування. Але, не дивлячись на свій довгий вік і численні модифікації, його головна ідея залишилася незмінною. Вона полягає в необхідності отримання висновку групи експертів про поведінку в майбутньому однієї або декількох пов'язаних між собою характеристик досліджуваної системи. З цією метою на першому етапі розробляються так звані опитувальні форми. Вони використовуються для збору оптимальних оцінок значень досліджуваних характеристик, запропонованих експертами.

2. Метод перехресного впливу на першому етапі також ґрунтується на використанні експертних оцінок з приводу подій, які могли б охарактеризувати майбутнє на певному відрізку часу. Наприклад, намагаючись досліджувати майбутній розвиток індустрії телекомунікацій, перш за все, необхідно визначити, які важливі події, що можуть відбутися, найбільш повно відображали б сценарії розвитку цього сектора промисловості. Як тільки будуть визначені найважливіші події $P_i, i=1, \dots, N$, які здатні адекватно охарактеризувати сценарії майбутнього в конкретному секторі промисловості, проводиться оцінка ймовірностей здійснення кожної з цих подій. Вони визначаються як прості або вихідні ймовірності $P_0 (P_1) \dots, P_0 (P_n)$.

Наступним кроком є побудова так званої матриці перехресного впливу. Вона має розмірність $N \times N$, де N – кількість обраних подій. Ця матриця визначає взаємовплив подій.

Відзначимо, що наведена методика на першому етапі фактично ґрунтується на застосуванні методу Делфі, результати якого використовуються для обчислення оцінок ймовірностей можливих сценаріїв розвитку майбутнього відповідно до описаної процедури. Набір найбільш ймовірних сценаріїв і становить основу для передбачення майбутнього.

3. Метод Сааті розроблений американським математиком Томасом Л. Сааті (Thomas L. Saaty) і базується на його відомих результатах в сфері «неструктурованого прийняття рішень» (Non-structured Decision Making). Незважаючи на те, що метод Сааті на ранніх етапах застосування розглядався виключно як допоміжний інструмент для прийняття рішень, з часом його почали використовувати при вирішенні завдань «візуалізації майбутнього», що робить його досить цікавим для технологічного передбачення.

На відміну від інших методів, які використовують в цій сфері знань, ідея методу Сааті полягає в обов'язковій умові «фокусування» або «сходження» до чогось єдиного по відношенню до висновків експертів і діям численних виконавців складного пропонованого процесу. Тобто в цьому випадку метод ґрунтується на «причинній» перспективі процесів, які закладаються в основу розробки сценаріїв майбутнього.

4. Метод морфологічного аналізу був запропонований в 1969 р. швейцарським математиком і астрономом Фріцем Звіскі (Fritz Zwicky) для вивчення нових геометричних форм, які можуть набувати створювані ВТ системи. Метод ґрунтується на застосуванні системного підходу і в цьому відношенні вимагає ідентифікації визначальних параметрів P_i для досліджуваних систем.

Вирішення проблеми ВТ прогнозування із застосуванням методу морфологічного аналізу досягається тоді, коли елементи можливих морфологічних просторів для різних характеризованих параметрів сумісні, тобто перетин цих просторів не є порожнім простором $M \{ \text{системи} \} \neq \emptyset$.

5. Метод застосування моделі Байєса (Bayesian model technique), на відміну від попередніх, меншою мірою спрямований на прогнозування можливих сценаріїв майбутнього. У чому його особливість? Для групи попередньо визначених сценаріїв слід провести оцінку того, які з них більше, а які менш реальні. Тобто цей метод можна розглядати як інструмент для підтримки прийняття рішень, що дозволить максимально точно і реально зорієнтувати дослідників.

Апробація вищенаведених методик відбувалася у процесі здійснення консалтингових проєктів у машинобудуванні. Конкретний випадок: у верстатобудуванні з метою створення нового покоління верстатів з числовим програмним управлінням здійснювалося інвестування [1, с. 229]. При цьому, перш за все, визначалася група основних параметрів, що характеризують високотехнологічність майбутньої продукції, і які найбільшою мірою впливають на досягнення нових якостей створюваної статичної системи. Наприклад, деякі з важливих визначальних параметрів були закладені у наступні блоки оброблювального центру моделі 2570 ПМФ4 (ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів»): корпус розточної головки (P_1), система «шпindel-стакан» (P_2), система кульково-гвинтових пар (P_3), система передач (P_4), система електричного забезпечення верстата (P_5), система числового програмного управління (P_6).

Після проведення набору характеризованих параметрів визначилися з множинами значень кожного з них або з так званими можливими морфологічними просторами. Наприклад, для визначального параметра « P_6 – система ЧПУ» можливий морфологічний простір має такий вигляд $M \{ P_6 \} = \{ \text{сенсорне, аналогове, цифрове} \}$.

Загальний можливий морфологічний простір для створюваної високотехнологічної верстатної системи визначається як перетин можливих морфологічних просторів для всіх визначальних параметрів $M \{ \text{системи} \} = M \{ P_1 \} \cap M \{ P_2 \} \cap \dots \cap M \{ P_n \}$.

Нехай для умовної верстатної системи маємо таку кількість визначальних параметрів: $P_1 = 3$, $P_2 = 3$, $P_3 = 4$, $P_4 = 5$, $P_5 = 6$, $P_6 = 7$. Тоді морфологічний простір становитиме 7560 можливих рішень.

З можливого морфологічного простору створюваної верстатної системи $M \{ \text{система} \}$ виділяється морфологічний простір реального досягнення $MR \{ \text{система} \}$ для $M \{ \text{система} \}$, в якому задля прийняття рішення залишаться лише ті елементи, які можуть бути реально досягнуті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Захарченко В.І., Єрмак С.О., Онешко С.В., Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві: монографія. Одеса: Фенікс, 2022, 324 с.
2. Єрмак С.О. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління інклюзивним розвитком інноваційно-активних підприємств: монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group VG, 2019. 430 с.

3. Саліхова О.Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні: монографія. Київ: ІЕП НАНУ, 2012. 624 с.

Захарченко Віталій Іванович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, e-mail: v.i.zaharchenko@mzeid.in

Моргун Олена Юрійвна, бакалаврант, студентка, студентка кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, e-mail: 9560370@stud.op.edu.ua

Zakharchenko Vitaliy I. – doctor of economics, Professor, Professor of the Department of International Management and Innovations, Odesa National Polytechnic University, Odesa, e-mail: v.i.zaharchenko@mzeid.in

Morhun Olena Y. – bachelor, student, student of the Department of International Management and Innovations, Odesa National Polytechnic University, Odesa, e-mail: 9560370@stud.op.edu.ua

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Анотація

Нафтогазові підприємства є визначальними в енергетичній галузі, так як їх частка в структурі енергетичного балансу є переважальною. Розглянуто характеристику державного підприємства з видобування нафти в довоєнний період. Вказано, що рівень керованості корелюється з рівнем загроз та складністю підприємства як системи. Відображено елементний зріз системи менеджменту підприємства, акцентований на управлінні ризиками. Запропоновано розробити коефіцієнтний вимір підсистеми управління ризиками та впровадити її в систему планування, як функцію менеджменту підприємством, що сприятиме об'єктивному тактичному і стратегічному плануванню

Ключові слова: ризик; нафтогазові підприємства; система управління; критерії

Risk Assessment System for Oil and Gas Enterprises

Annotation

Oil and gas enterprises play a crucial role in the energy sector, as their share in the energy balance structure is predominant. The study examines the characteristics of a state-owned oil extraction enterprise during the pre-war period. It is noted that the level of manageability correlates with the level of threats and the complexity of the enterprise as a system. The study presents a structural analysis of the enterprise management system, with a particular focus on risk management. It proposes the development of a coefficient-based assessment for the risk management subsystem and its integration into the planning system as a managerial function. This approach is expected to enhance objective tactical and strategic planning.

Keywords: risk; oil and gas enterprises; management system; criteria

Важливість нафтогазового сектору економіки неодноразово підтверджувалася як на рівні уряду (висока частка в структурі доходів бюджету), так і на рівні територіальних громад (сплата ренти до бюджетів громад, залученість населення, спільні інфраструктурні проекти). Багато вчених також об'єктом своїх досліджень вибирають галузеві підприємства, зокрема Гораль Л. Т., Грудз В.Я., Метешоп І.М., Прохорова В.В., Шийко В.І. та інші. Однак зарегульованість галузі, її економічна та фізична уразливість в останні воєнні роки потребують перегляду чинників впливу на ефективність діяльності нафтогазових підприємств. І особливої уваги потребує система оцінювання ризиків.

Наведемо далі дані про зміни видобутку нафти в країні за 10 років за даними [1]. ПАТ «Укрнафта», як один з лідерів по видобуванню нафти в останні роки за низьких цін на енергоресурси не мало змоги інвестувати значні кошти в розвиток підприємства. В 2020 р. компанія знизила видобуток нафти та конденсату порівняно з попереднім роком на 1% – до 1,501 млн. тон, а газу на 3% – до 1,127 млрд. куб. м та збільшила виробництво зрідженого газу на 4,5% – до 117 тис. тон. В 2021 році показники попереднього року несуттєво погіршилися [2], відповідно на 0,1% до 1,499 млн. тон, на 0,9% до 1,117 млрд. куб. м та +1% до 117,7 тис. тон. В 2020 р. було суттєво скорочено інвестиційну програму внаслідок відомих подій, а в 2021 р. капітальні вкладення склали близько 2 млрд. грн, в основному кошти спрямовувалися на видобуток та базову складову виробництва: насосно-компресорні труби, насосні станції, інфраструктурні проекти та підтримку стабільної роботи газопереробних заводів, також не залишалася без уваги охорона праці та організація безпечної роботи.

ПАТ «Укрнафта» в 2021 році сплатило 14,84 млрд. грн податків до бюджетів усіх рівнів. У цю суму увійшли рентна плата за користування надрами, ПДВ, акцизний збір та ін. Так за користування надрами до державного та місцевих бюджетів різних рівнів надійшло 8,85 млрд. грн, що на 86% більше показника 2020 року. З них 442,6 млн. грн спрямовано до місцевих бюджетів, найбільші надходження отримали бюджети Сумської, Івано-Франківської та Полтавських областей. Тепер на користь акціонерів підлягають розподілу дивіденди на суму 5,8 млрд. грн. [3].

Нафтогазові підприємства, незалежно від виду основної діяльності, є соціально-економічними системами відкритого типу, для яких характерними є керованість підприємством та залежність величини ризику від стану зовнішньої системи. Рівень керованості корелюється з рівнем загроз та складністю підприємства як системи.

Гораль Л.Т. стверджує, що «...керованість підприємства є комплексною характеристикою здатності адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні впливи. Зниження рівня уразливості підприємства з одночасним підвищенням рівня керованості ним висувають високі вимоги до засобів забезпечення безпечного розвитку, що можливо завдяки створенню та підтримці єдиної системи управління безпекою розвитку підприємства, з визначенням основних функціональних складових підприємства» [4].

Розглядаючи систему оцінювання ризиків діяльності нафтогазових підприємств як підсистему управління підприємством, можемо зобразити її графічно (рис. 1).

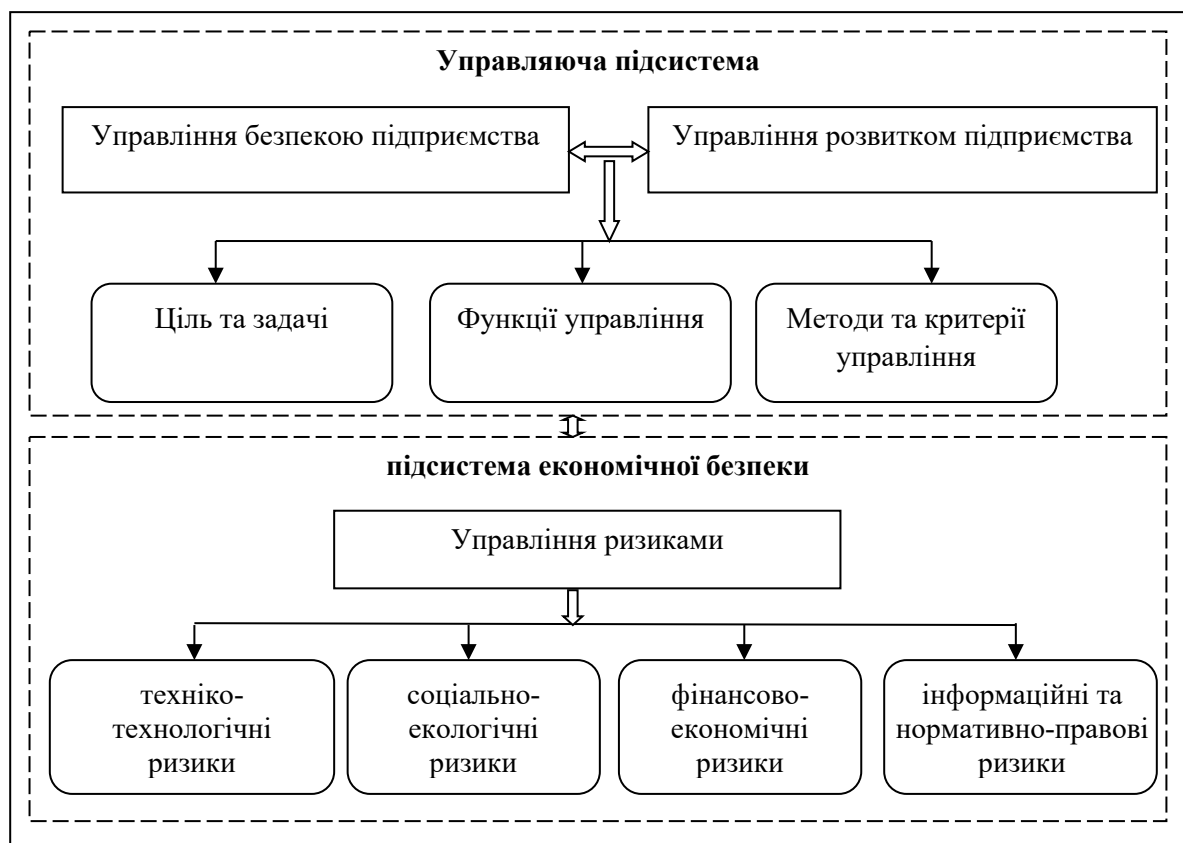


Рисунок 1 – Елементний зріз системи менеджменту підприємства, акцентований на управлінні ризиками

Для нафтогазових підприємств найважливішими з точки зору економічної безпеки підприємства є техніко-технологічні (фізичне знищення, відставання технології від інноваційної, застаріле обладнання), соціально-екологічні (низька якість персоналу, високий ступінь забруднення ґрунту, викиди в повітря та скиди у водойми, високий рівень штрафних санкцій), фінансово-економічні (нарахування амортизації за недосконалою методикою, рентні платежі до бюджетів різних рівнів, дебіторська заборгованість, низький рівень оборотності коштів), інформаційні та нормативно-правові ризики (відмінності між законами та підзаконними актами, різночитання нормативно-правових актів, застарілі норми нормування матеріально-технічних ресурсів). Для кожного з цих ризиків слід розробити коефіцієнтний вимір та впровадити в систему планування, як функцію менеджменту підприємством, що сприятиме об'єктивному тактичному і стратегічному плануванню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Як змінювалися обсяги видобутку нафти в Україні. – URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/10/11/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalysya-obsyahy-vydobutku-nafty-ukrayini>

2. «Укрнафта» у 2021 році незначно знизила видобуток нафти з конденсатом. – URL: <http://reform.energy/news/ukrnafta-u-2021-rotsi-neznachno-znizila-vidobutok-nafti-z-kondensatom-19653>
3. Харченко Ю. А. (2022) НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ // Ефективна економіка, № 2. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/90.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.88
4. Гораль Л. Т. (2020) Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства // Проблеми економіки № 2 (44). С. 240 – 246. Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-240_246.pdf

Корнієнко Андрій Миколайович, аспірант кафедри фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ
liliana.goral@gmail.com

Korniienko Andriy, Postgraduate Student of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ГОРИЗОНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

¹Хмельницький національний університет

Анотація. Досліджено передумови формування стратегій на різних рівнях управління. Визначено часовий горизонт реалізації стратегій. Встановлено важливість розробки і реалізації стратегії для економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Ключові слова: стратегія, економічна безпека, часовий горизонт

Annotation. The prerequisites for the formation of strategies at different management levels have been studied. The time horizon for strategy implementation has been determined. The importance of strategy development and implementation for the economic security of business entities has been established.

Keywords: strategy, economic security, time horizon.

Визначення часових горизонтів реалізації стратегії обумовлюється розвитком соціально-економічних систем та умовами її розробки і реалізації. Розвиток стратегічного управління на рівні держави пов'язаний із формуванням основних документів, що регулюють соціально-економічні процеси на макрорівні. Вони почали активно розроблятися у другій половині 2000-х років, однак вагомих результатів від їх реалізації держава не отримала, що можна констатувати виходячи з існуючого стану розвитку економіки та державних інституцій на даний момент часу. Також не було акцентовано уваги щодо протидії російському впливу на євроінтеграційні процеси, особливо за часів президентства В. Януковича. Навпаки, більшість корисних напрацювань у сфері стратегічного управління на рівні держави були або нівельовані численними правками, або просто відбувалося ігнорування основних положень та норм таких документів.

Стосовно розвитку стратегічного управління на мезорівні, то органи місцевого самоврядування також активно займалися розробкою стратегій на обласному рівні та на рівні регіонів, однак суттєвих переваг для регіонального розвитку від ухвалення таких стратегій не спостерігалось. Відносно успішним прикладом можна вважати Вінницьку область, де стратегія була частково реалізована і декілька інвестиційних проєктів дійсно мали практичне впровадження.

Серед існуючих визначень стратегічного управління, найбільш неординарним є бачення Б.Карлоффа, який розглядав стратегічне управління, як мистецтво та науку формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей [1]. У сьогоденних умовах саме «мистецтво» управління відрізняє успішні організації від звичайних рутинних, де механістичний підхід залишається переважаючою формою реалізації управлінських процесів. Нестандартні рішення, бачення перспектив, прогнозування ситуації на ринку – це не єдині елементи успіху організації та поведінки сучасних менеджерів. Розуміння реального стану речей у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації та врахування позицій зацікавлених сторін (в першу чергу власників) дозволяє реалізовувати на належному рівні процеси стратегічного управління.

Процесний підхід притаманний визначенням більшості науковців і пов'язаний із прийняттям управлінських рішень різними групами осіб відповідно до перспективних цілей та «бажаного» стану організації у майбутньому. Для цього приймаються управлінські рішення, які є стимулом для дій відповідальних осіб у заданій площині їх відповідальності з метою досягнення організацією конкретних цілей у стратегічній перспективі управлінського горизонту. Під «управлінським горизонтом» необхідно розуміти певний часовий проміжок у якому дії та рішення є відносно прогнозованими і спрямовані на досягнення узгоджених цілей розвитку організації. Такий горизонт може бути доволі масштабним для підприємств, які є монополістами на ринку і не мають товарів-замінників, і навпаки, він навряд чи буде перевищувати 3-5 років в умовах швидких та кардинальних змін середовища функціонування організації. Саме тому, для стратегічного управління надзвичайно

важливою складовою є поєднання таких елементів, як: узгодженість цілей та «бачення» основних стейкхолдерів, що задіяні у формуванні стратегії; адекватна оцінка та врахування специфіки середовища функціонування організації; розуміння можливого внутрішньоорганізаційного спротиву; перевага довгострокових результатів над короткостроковими.

Традиційно, розвиток підприємств ототожнюється із формуванням стратегії та дотриманням часових параметрів досягнення визначених стратегічних цілей та стану економічної безпеки, однак у наведених визначеннях самого терміну «економічна безпека» цьому приділено недостатньо уваги.

На думку В.І. Франчука [2], створення безпечних умов для розвитку є самою сутністю економічної безпеки, її головною метою. При цьому «безпечні умови» досить масштабне поняття, яке можна розглядати на макро-, мезо- та мікрорівні. А у контексті дослідження, стратегія забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання і повинна враховувати різні рівні впливу на її генерування та реалізацію. А головною стратегічною метою повинен стати безпечний розвиток підприємства у визначеному часовому діапазоні з урахуванням впливу позитивних та негативних чинників на макро-, мезо- та мікрорівні.

І хоча наукових праць, які пов'язані з економічною безпекою достатньо велика кількість, стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки досліджені доволі фрагментарно, а галузевий та регіональний аспекти залишаються поза увагою науковців доволі тривалий період часу. Це пов'язано із динамічністю розвитку соціально-економічних процесів на різних рівнях та наявністю глобальних викликів, особливо в умовах війни. Також на інституційному рівні відбуваються зміни нормативно-правових актів, які регулюють не лише суто економічні процеси, а і формують відповідне бізнес-середовище (часто недостатньо сприятливе), що негативно впливає саме на «життєздатність» розроблених стратегій навіть у середньостроковій перспективі.

Деталізація процесів розробки стратегії та визначення різних видів стратегії для організацій різних типів є однією з основних проблем стратегічного менеджменту, вона досліджувалась у працях вітчизняних та закордонних науковців, але однозначного її рішення на сьогодні немає. Не виключенням є і сфера економічної безпеки, оскільки різні автори використовують різні підходи при обґрунтуванні доцільності реалізації стратегічних рішень, однак у багатьох випадках не враховують наявність інституційної спроможності реалізувати стратегію та забезпечити її сприйняття на рівні операційних процесів підприємства, що обумовлює необхідність подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models / B. Karloff. – London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. – 243 p.
2. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — № 20.8. — С. 155–162.

Матюх Сергій Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет, м.Хмельницький, e-mail: matuh@khmnu.edu.ua

Serhii Matiukh, PhD, associate professor, Department of International Economic Relations, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi

Рудніченко Євгеній Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет, м.Хмельницький, e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

Yevhenii Rudnichenko, Doctor of Economic Sciences, Professor Department of Management and Administration, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky,

ПРОГНОЗУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Київський національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Анотація: У статті було визначено, що одним із найважливіших елементів системи управління в умовах невизначеності виступає прогнозування тих показників, які є ключовими для діяльності підприємства. Встановлено, що завдяки правильно побудованому прогнозу можна не лише оцінити перспективи розвитку, а й також розробити стратегію, яка буде дієвою щодо мінімізації ризиків і дозволить забезпечити стале зростання в поствоєнний період.

Ключові слова: прогнозування; відновлення підприємств; ключові показники; моделі прогнозування; поствоєнний період.

Abstract: The article determined that one of the most important elements of the management system in conditions of uncertainty is the forecasting of those indicators that are key to the activities of the enterprise. It was established that thanks to a correctly constructed forecast, it is possible not only to assess the prospects for development, but also to develop a strategy that will be effective in minimizing risks and will allow ensuring sustainable growth in the post-war period.

Keywords: forecasting; enterprise recovery; key indicators; forecasting models; post-war period.

Система управління підприємством в умовах невизначеності щодо майбутнього сценарію розгортання подій і строків подолання післявоєнного відновлення потребує від підприємств використання ефективних інструментів прогнозування, які ґрунтуються на науковому аналізі дійсності, передбачених тенденцій і процесів у майбутньому.

Післявоєнне відновлення економіки – це складний і водночас багатогранний процес, оскільки наявна висока потреба у стратегічному підході до управління підприємствами. Через повномасштабне вторгнення були зруйновані у деяких областях виробничі потужності підприємств, що призвело до зменшення обсягів виробництва, втрати ринків збуту, дефіциту трудових ресурсів та великого фінансового навантаження на бізнес. Тому дослідження теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо прогнозування ключових показників діяльності в системі управління підприємством в умовах нових викликів є досить важливим як для науковців так і практиків.

Війна спричинила низку складних викликів, з якими довелося стикнутися підприємствам України та які впливають на їх післявоєнне відновлення. Перш за все, відбувся значний відтік як іноземного, так і внутрішнього капіталу, і потрібно буде шукати джерела фінансування, забезпечувати підтримку бізнесу, створювати умови для стимулювання інновацій та повернення інвестицій. Відбувається значне виснаження державного бюджету, оскільки великі суми коштів спрямовуються на військові потреби і соціальні виплати постраждалим. Підприємствам доведеться у період відновлення покращувати економіку за рахунок ефективної податкової політики, міжнародної допомоги і розвитку стратегічних галузей. Порушилися логістичні ланцюги через військові дії, складно стало постачати товари та послуги. Тому як і під час, так і після неї, підприємствам важливо відновити їх транспортні маршрути, модернізувати інфраструктуру, розвивати внутрішні ринки тощо. Також, через вимушену міграцію населення з захоплених територій, мобілізацію чоловіків, скоротились трудові ресурси, що суттєво впливає на кадрову політику. Підприємствам потрібно буде створювати нові робочі місця,

комфортні умови праці для того, аби повернути фахівців до країни, навчити молоде покоління, а також адаптувати ринок праці до нових умов [2].

В сучасних умовах дуже важливе значення відіграє ефективна організована система управління підприємством, яка базується на прийнятті оптимальних рішень в умовах невизначеності. Прогнозування виступає як один з інструментів процесу мінімізації ступеню невизначеності, забезпечуючи інформацією про реальний фінансовий стан підприємства та які його перспективи у майбутньому. Розробляючи певні стратегії розвитку підприємств в поствоєнний період, що ґрунтуються на науковому аналізі дійсності, передбачених тенденцій і процесів у майбутньому можна знизити його ризики та витрати.

Одним із найважливіших елементів управління в умовах невизначеності виступає прогнозування тих показників, які є ключовими для діяльності підприємства. Завдяки правильно побудованому прогнозу можна не лише оцінити перспективи розвитку, а й також розробити стратегію, яка буде дієва щодо мінімізації ризиків і дозволить забезпечити стале зростання. У час невизначеності та нестабільності як під час війни, так і після неї, звичайні традиційні підходи можуть бути недостатньо ефективними або не до кінця допоможуть компаніям відновитися та вдало функціонувати.

У період відновлення, прогнозування виступає потужним інструментом, який дозволяє оцінити можливості відновлення та майбутнього напрямку розвитку підприємства після того, як відбулися соціальні та економічні втрати. Прогнозування виконує дві основні задачі: базуючись на інформації про теперішнє і минуле, надає результати на майбутнє, а друга – виробляє основи сьогоденної реальності, включаючи наукові передбачення.

Загалом, прогнозування може залежати від тривалості періоду, на який здійснюється прогноз, і тому виділятимуть такі види прогнозів [1]:

- Дальнострокові – понад 5 років;
- Довгострокові – від 3 до 5 років;
- Середньострокові – від 1 до 3 років;
- Короткострокові – від 1 місяця до 1 року;
- Оперативні – до 1 місяця.

Обираючи термін прогнозування, можна краще спланувати власну діяльність, наприклад, далеко- та довгострокові допоможуть розробити стратегічні напрями розвитку (з використанням кількісних та якісних методів), середньострокові – допоможуть правильно адаптувати бізнес-процес до змін у ринковому середовищі, а короткострокові та оперативні – забезпечать гнучкість у прийнятті рішень і управлінні ресурсами у реальному часі. Тобто, правильний та обґрунтований вибір допоможе досягнути збалансованому розвитку підприємств та економіки країни. Для кращого прогнозування варто застосувати сучасні аналітичні методи, математичні моделювання та інші.

Всі методи прогнозу класифікують за такими аспектами [1]:

- 1) ступінь формалізації: інтуїтивні (метод індивідуальних та колективних експертних оцінок) та логічні;
- 2) загальний принцип дії;
- 3) спосіб одержання прогнозової інформації.

Якщо враховувати загальні дії і способи одержання, то методи діляться на прогнозу екстраполяцію (експонентне і адаптивне згладжування, найменших квадратів тощо) і моделювання (імітаційне, матричне і структурне моделювання).

Для прогнозування ключових показників діяльності підприємства за обраною моделлю спираються на інформацію про минулий і сучасний стан розвитку підприємства, облік нових факторів, що виникають та очікують у майбутньому. До них слід віднести інформацію про такі показники [3]:

- динаміку прибутковості;
- динаміку грошового потоку;
- платіжну дисципліну з дебіторської заборгованості;
- платіжну дисципліну з кредиторської заборгованості;
- частку доходу від нових продуктів чи послуг;
- прибутковість від нових продуктів чи послуг;
- прибутковість на одного співробітника;
- частку неприбуткових клієнтів;
- рівень доходу на одного співробітника;

- середні витрати на клієнта та ін.

Для прогнозування прибутку, доцільно буде використовувати метод екстраполяції, який дозволить дослідити закономірності і тенденцію. Для цього методу використовують кількісні характеристики підприємства, щоб проаналізувати основні чинники і тенденції у минулому та правильно обґрунтувати напрями для зміни. Функція, за якою розраховується метод, можна представити наступним чином [1]:

$$Y_{\text{прогн.}} = Y_t = f(t) + \epsilon_t \quad (1)$$

де ϵ_t – помилка прогнозу.

Перевагами даного методу є простота у використанні, дозволяє залучити більше спеціалістів, оперативний у виконанні і не потребує великого масиву інформації.

Для того, щоб ефективно управляти підприємством, потрібно також аналізувати рентабельність підприємства. Показує, як ефективно використовуються ресурси для отримання прибутку. В умовах післявоєнного відновлення постане виклик з обмеженими ресурсами через те, що інфраструктура пошкоджена, доступ до фінансування обмежений, попит на продукцію може знизитися і відновлення потребує високих витрат. До прикладу, рентабельність активів дасть розуміння, як ефективно використовуються наявні активи. Його формула наступна [3]:

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}} * 100\% \quad (2)$$

В разі відсутності інформації або її недостатності, варто використати якісні методи прогнозування. Такі методи можуть також використовуватись при проведенні оцінки якості продукції, технічного рівня виробництва, визначити рішення для виконання певного завдання, сформулювати цілі, завдання, оцінити ступінь впливу тощо. Якщо застосувати метод індивідуальних експертних оцінок, сюди можуть входити проведення інтерв'ю, метод створення сценаріїв тощо, вони можуть допомогти отримати детальніше уявлення про можливі перспективи розвитку чи потенційні проблеми. Метод колективних експертних оцінок містить метод Дельфі, колективної генерації ідей, матричний метод та інші, що дають більш збалансовану думку від групи експертів і дозволяють створити стратегію для найкращого рішення [1].

В деяких випадках потрібно комбінувати кількісні і якісні методи прогнозування для того, щоб створити більш точну та комплексну картину майбутнього розвитку підприємства в умовах післявоєнного відновлення.

Таким чином, прогнозування показників діяльності підприємства є необхідним елементом в системі управління підприємством, що забезпечує стабільне функціонування та стратегічний розвиток. Працюючи в умовах нестабільності та непередбачуваності, що спричинені війною, потрібно правильно проводити оцінку потенційних ризиків та знаходити можливості для ефективного управління підприємством. Проведення прогнозування фінансових, операційних, соціально-економічних показників та інноваційного потенціалу дасть змогу прийняти обґрунтовані рішення щодо ефективної роботи. Завдяки таким методам, як експертному оцінюванню, статистичним моделям, визначення тренду тощо, підприємства зможуть краще зрозуміти власну ситуацію і забезпечити стійкість в умовах відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. – Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. – 160 с. URL <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36761/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba %d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b3%d0%bd%d0%be%d0%b7.pdf>
2. Дячун О. Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством / Дячун О. Д. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: *колективна монографія*. – Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. – С. 129–150. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21275>
3. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019.

Вип. №6(74). С. 160 – 167. URL :
https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/НАУ_№6_%2874%292019_ч.2-стор.160-167.pdf (DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>)

Нагорна Інна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Київський національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», e-mail: Inna.nagornay24.12@gmail.com

Nahorna Inna Ivanivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", e-mail: Inna.nagornay24.12@gmail.com

Букань Лілія Володимирівна, студентка Київського національного технічного університету «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського», м. Київ, e-mail: bukan777888@gmail.com

Bukan Liliya Volodymyrivna, student of Kyiv National Technical University "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, e-mail: bukan777888@gmail.com

ДИСТРИБУЦІЯ ПОВНОГО ЦИКЛУ – СУЧАСНИЙ ТРЕНД РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ ДИСТРИБУЦІЙНИХ ЛІДЕРІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Висвітлені результати аналізування сучасних трансформацій в збутових системах та процесах за дистрибуційною моделлю збуту. Вперше сформульовано визначення категорії «дистрибуція повного циклу», яка використовується в збутовій практиці, однак, має розбіжності в трактуванні її сутності різними українськими дистрибуторами. Досліджені мотиви до проактивної інвестиційної поведінки, на основі пов'язаної диверсифікації, в зв'язці «виробник – дистрибутор – ритейл» та охарактеризована варіативність генезису дистрибуції повного циклу в різних країнах.

Ключові слова: дистрибуція; збут; збутова модель; диверсифікація; інвестиційна діяльність; дистрибуція повного циклу; ефект масштабу

FULL-CYCLE DISTRIBUTION – A CURRENT TREND IN MARKET BEHAVIOR OF DISTRIBUTION LEADERS

Abstract The results of the analysis of modern transformations in sales systems and processes according to the distribution sales model are presented. The definition of the category “full-cycle distribution” is formulated at first, which is used in sales practice, however, there are differences in the interpretation of its essence by various Ukrainian distributors. The motives for proactive investment behavior, on the basis of related diversification in the “manufacturer - distributor - retail” relationship are investigated and the variability of the genesis of full-cycle distribution in different countries is characterized.

Keywords: distribution; sales; sales model; diversification; investment activity; full-cycle distribution; scale effect

Дистрибутор (англійською distributor) – це розподільник, розповсюджувач товарів. Практично більшість дослідників збутових процесів вважають, що будь-яка збутова схема є дистрибуційною; навіть популярний сьогодні «прямий маркетинг». При цьому виокремлюють певні різновиди дистрибуційних моделей. Наприклад, Гайванович Н. В. розрізняє стратегії «прямого продажу», «освоєння ринку», «гарантованого збуту», «довготривалої присутності на ринку», «нарощування масштабів» у межах відповідних моделей дистрибуції: спрощеної (прямої) моделі, однорівневої, дворівневої, багаторівневої та комплексної [1]. Хоча Бозуленко О. Я. виокремлює різні організаційні форми оптової торгівлі: оптові підрозділи виробників, незалежні та залежні оптові посередники. При цьому дистрибутори, за його класифікацією, відносяться до групи незалежних гуртовиків.

Схожої ідентифікації дистрибуторів, як гуртових незалежних посередників, дотримуються західні дослідники збутових систем та процесів. Так, Роберт Тамілія та Сільвен Шарлебуа пропонують таку дефініцію: «Оптовик-дистрибутор визначається як торговельний посередник, який перепродує товари, придбані у виробників та інших клієнтів. Загалом, оптовик або дистрибутор перевозить запаси, має один або кілька складів, найнятий торговий персонал, а також може мати власні транспортні засоби» [2]. Й. Джайната зауважує, що дистрибутори відносно знехтувані в дослідженні розподілу, у порівнянні з виробниками, роздрібними торговцями і споживачами. Він стверджує, що «урядові та наукові групи приділяють мало уваги дослідженню гуртової торгівлі, незважаючи на її ключове положення в динамічній економіці». Це твердження співпадає з візією Дж. Фрейзера, який раніше дійшов висновку, що «чого не вистачає, так це досліджень, які розглядають організаційні рішення з точки зору дистрибутора» [3].

Позитивно, що українські дослідники переймаються станом, стійкістю та перспективами дистрибуційних компаній. Однак, їх наукові статті нерідко малофактажні в плані наявності цифрової інформації, фінансово-економічного аналізування та конкретних кейсів практично-прикладного характеру. Це, вочевидь, обумовлено тим, що навіть найбільші українські дистрибутори організовані як неформальні конгломерати. Причина – прагнення мінімізувати податки та розпорошити інформацію про фінансові здобутки, через острах рейдерського захоплення і перманентної неадекватності фіскальних та інших контролюючих органів.

Найбільш відомі українські дослідники збутових процесів і систем сформулювали такі визначення категорії «дистрибутор». Апопій В. В.: «Дистрибутор – незалежний від виробника оптовий посередник, який здійснює продаж від свого імені і за свій рахунок та діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником» [4]. Бозуленко О. Я.: «Дистрибуторські фірми – це незалежні порівняно великі комерційно-посередницькі організації, що володіють своїми або орендованими складськими площами, які реалізують товари на основі оптових закупівель за свій рахунок товарної продукції безпосередньо у виробників, завезення її на склад, організацію зберігання та відвантаження (відпуск) покупцям» [5].

Й. Джайната, базуючись на огляді попередніх досліджень і публікацій (Bucklin, L., Chandler, A., Stewart, P., & Dewhurst, J., Wilson, H., & Daniel, E., та багатьох інших), виокремив три основні фази генезису дистрибуції, починаючи з 1600-х років. На цих етапах ринкова влада та функції посередників суттєво відрізнялися. Варто зауважити, що неодноразово передбачалося виключення дистрибуторів із збутової моделі через домінування інших стейкхолдерів і прогнозувалася їх бізнесова загибель. Однак, ці посередницькі структури виявляли адекватну гнучкість і лише загартували свою адаптивність до агресивного зовнішнього середовища, яке характеризується періодичними жорсткими кооперативними та некооперативними іграми в збутових системах.

1 фаза (між 1600 і серединою 1800-х років) – домінують купці (оптовики); дрібні виробники працювали локально з обмеженими можливостями географічного охоплення віддалених споживачів.

2 фаза (з середини 1800-х до середини 1900-х) – виробники почали налагоджувати власні продажі безпосередньо споживачам, тобто посилювати свою ринкову владу.

3 фаза (з середини 1900-х років) – посередники стають краще оснащеними, повертають втрачені позиції в збутових системах, зокрема, через широку пропозицію товарів від кількох виробників; вони пропонують навіть дрібним покупцям кращі економічні рішення, ніж виробниче підприємство з вузьким асортиментом; ринкова влада зміщується від виробників до дистрибуторів, завдяки їх активній інтеграції з ритейлом і посиленням через це договірних позицій [3].

Наше дослідження генезису українського гуртового посередництва демонструє, що дистрибуція за 30 років становлення концентровано переживала схожі загрозливі біфуркації для свого існування (див. табл.1). Як і в західному бізнесі зв'язка «виробник – дистрибутор – ритейл» характеризується жорсткою боротьбою за ринкову владу, яка, як правило, монетезуються.

Таблиця 1 – Етапи розвитку української дистрибуції за часів незалежності

етапи	виклики
Становлення: ріст об'ємів продаж	- поява інформаційних технологій.
Масштабування (через філіалізацію): ексклюзивні контракти, кількісна та якісна дистрибуція	- недостатньо оборотних активів; - зростання фінансових витрат; - нестача складських приміщень; - поява національних мереж, їх агресивна ринкова поведінка.
Маштабування (через диверсифікацію):	- прямі контракти виробників з мережами та інші прецеденти функціонального перерозподілу в збутових процесах не на користь дистрибутора; - суттєве зниження рентабельності великих контрактів.
Дистрибуція повного циклу та активна цифровізація:	- ковід; -війна; - впровадження електронного документообігу в загальнонаціональних масштабах

Масштабування дистрибуційних бізнесів обумовлено: 1) їх суттєвими інвестиційними можливостями, (що в західних системах збуту було характерно для виробників, а не для посередників); 2) іміджевою мотивацією; 3) необхідністю стратегічно реагувати на агресивну політику мережевого ритейлу, який здобув неймовірну ринкову владу та посилив домінування в комерційних відносинах внаслідок захоплення основного трафіку покупців. Об'єктом наших досліджень є найбільш потужні українські дистрибутори FMCG-товарів. Їх характеристика і напрямки масштабування через філіалізацію та диверсифікацію представлені в таблиці 2.

В ході розширення дистрибуційних бізнесів серед посередницьких підприємств виникло поняття «дистрибуція повного циклу», яке, однак, має різночитання в тлумаченні.

Таблиця 2 – Аналізування диверсифікації українських дистрибуторів

Характеристики дистрибуторів та напрямки їх диверсифікації	Дистрибутори FMCG-товарів – лідери ринку				
	Imperia Holding	BERTA-group	SAVService	AFINA-group	EUROMIX
Власні філії та представництва	25	10	21	18	13
Портфель виробників	300+	280	75	40	110
Покриття ТТ, од.	95% усіх ТТ	35000	60000	17000	27000
Продуктове направлення	FMCG	FMCG, текстиль	FMCG, текстиль	FMCG	FMCG
Власні виробничі підприємства або ТМ	«Synthesis of Technologies»: виробництво термо-плівки, blisterної упаковки.	ТМ: кава Buongiorno, Pinca Cliau, Alidea	ТМ: Siela, Prix, BelGusto та Kit Домовіт.	ТМ: понад 15, з них: Вухастик, Family Home, iFresh Polar Shine.	Не вказано в оф. джерелах
Імпорт	SL Distribution: ТМ з Німеччини, Польщі, Південної Кореї, Японії	ТМ: Storck, Lipton, Mars та ін. ТМ з Чехії, Австрії, Польщі, Німеччини та ін.	ТМ: Procter & Gamble та ін. з країн Європи та Азії	Не вказано в оф. джерелах	Не вказано в оф. джерелах
Власний ритейл/франчайзинг	Шик і Блиск (190+ТТ), ISEI (100+ТТ), NYX (фр)	Близенько (211ТТ); Чистенько (120ТТ); Імідж (17ТТ) Торба (40 ТТ)	Відсутній	Не вказано в оф. джерелах	Не вказано в оф. джерелах
Логістичні послуги	Logistic Ukraine 2 РЦ, 28 складів і 200 одиниць автопарку	«UB1» -3PL оператор Склади класу А+, А та В+ (67 тис. м²); 222 од. авто; митний термінал	3PL оператор Склад: 50 тис. м². послуги зберігання та доставки товарів. Послуги ЗЕД; розмитнення	Afina-logistics 3PLоператор 1 РЦ склади класу А, В, В+ (51,9 тис. м²); послуги ЗЕД, розмитнення	Склад А. 12 тис.м², 14 доків, 450 од. авто
ІТ- продукти (платформи, програми)	Ел. Платформа EXMA; Picsell — система детекції зображень, AI рішення для мерчандайзингу		AFINO-цифровий портал; Creatio програма управління трейд-маркетинговими ресурсами	Afina Service – SEO-оптимізація, розробка веб-сайтів та онлайн-маркетингу	E-Mix market. E-supervisor. E-mix. E-drive
Сфера послуг	«ДМ Сервіс» - аутсорсинг мерчандайзингу; послуги маркетингу		«Sales'Up» послуги: мерчандайзингу, маркетингу; навчальні програми		Послуги та підтримка: маркетинг, аналіз

Для уніфікації даного поняття та можливості його змістовного аналізу нами вперше запропоновано авторське визначення дистрибуції повного циклу, оскільки це поняття не має чітких обрисів: «Дистрибуція повного циклу (ДПЦ) – це комплексний маркетинговий ланцюг, від ринкових досліджень споживчого попиту до повного задоволення актуальних потреб, за етапами: «власне виробництво – посередницька гуртова торгівля (материнська структура) – власна логістика - власний ритейл – власний експлуатаційний сервіс (для окремих груп товарів)». Візуалізація стратегічних одиниць бізнесу в складі дистрибуції повного циклу відображена на рисунку 1.



Рис. 1. – Напрямки диверсифікації дистрибуційного бізнесу для трансформування його в ДПЦ

Зауважимо, що власне виробництво ефективне у тих дистрибуторів, які масштабувалися і через філіалізацію, і через пов'язану диверсифікацію, тому що економічний пік дистрибуції – це забезпечення ефекту масштабу (читай, – забезпечення зниження собівартості виробу) за рахунок формування широкої лінійки та глибини асортименту: за принципом – «беру однотипну продукцію у різних заводів-гігантів» і формую широку лінійку товарів. Тобто ця стратегія може бути помилковою при вузькій території покриття. Наш прогноз: виробництво в складі ДПЦ економічно може виявитися неконкурентоспроможним в умовах глобалізації комерційних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гайванович Н. В. Перспективні напрями формування взаємодії між суб'єктами системи дистрибуції. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 41 (2017). С. 23-34. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f8afdf2b-ed76-40bb-ae93-58a8969332da/content>.
2. Robert Tamilia, Sylvain Charlebois Wholesaling, the Role of the Middleman and Marketing Costs: Some Forgotten Concepts in Marketing Thought. *Journal of Management Research*. 2009, Vol. 1, No. 2: E5. URL: https://www.academia.edu/94008901/Wholesaling_the_role_of_the_middleman_and_marketing_costs_so_me_forgotten_concepts_in_marketing_thought.
3. Yohan Djaynata Distribution network dynamics and the consequences for intermediaries. *Industrial Marketing Management* 43 (2014). 2014. № 43. P. 622–629. URL: https://www.academia.edu/11551537/Distribution_network_dynamics_and_the_consequences_for_intermediaries?nav_from=4e76856a-b422-4eda-b02d-1309896cbaf7.
4. Апопій В.В., Бабенко С.Г., Гончарук Я.А. та ін. Комерційна діяльність: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. / За редакцією В.В. Апопії. Київ: Знання, 2008. 558 с.
5. Бозуленко О.Я. Організація торгівлі : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/bozulenko_2021.pdf.

Несен Валентина Василівна – аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, lnesen777@gmail.com

Nesen Valentyna Vasylivna – Postgraduate student of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, lnesen777@gmail.com

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

¹Національний авіаційний університет

Анотація: Розглянуто теоретичні та практичні аспекти забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств в умовах кризових трансформацій. Особливу увагу приділено антикризовим інноваційним стратегіям для підвищення економічної стабільності, ризик-менеджменту у сфері цифрових загроз (кібербезпеки) та формуванню екосистемного підприємництва як основи для створення мережі партнерств і спільного розвитку. Запропоновано рекомендації щодо мінімізації ризиків, підвищення інноваційного потенціалу та забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх викликів.

Ключові слова: соціально-економічна система, підприємство, інновації, кібербезпека, антикризові стратегії, ризик-менеджмент, екосистемне підприємництво.

Abstract. The theoretical and practical aspects of ensuring the socio-economic security of enterprises under conditions of crisis transformations are examined. Particular attention is given to anti-crisis innovative strategies aimed at enhancing economic stability, risk management in the field of digital threats (cybersecurity), and the formation of ecosystem-based entrepreneurship as a foundation for creating partnership networks and fostering joint development. Recommendations are proposed for risk minimization, increasing innovation potential, and ensuring enterprise resilience to external challenges.

Keywords: socio-economic systems, enterprise, innovations, cybersecurity, anti-crisis strategies, risk management, ecosystem-based entrepreneurship.

В умовах кризових трансформацій, викликаних економічними, соціальними, політичними й технологічними змінами, питання забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Підприємства змушені шукати ефективні антикризові стратегії, розвивати ризик-менеджмент, підвищувати інноваційний потенціал та формувати екосистемні підходи до ведення бізнесу. Зростання цифрових загроз, зокрема кіберризиків, підкреслює важливість комплексного підходу до захисту інформаційної інфраструктури та збереження цілісності економічної діяльності. Ключовим завданням сьогодення стає пошук шляхів забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств, що передбачає впровадження інновацій, оптимізацію управлінських процесів і зміцнення партнерських зв'язків для досягнення стійкості й розвитку навіть в умовах кризових викликів.

Теоретичні та практичні аспекти проблемних питань забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств досліджували в своїх працях низка вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Аналіз праць таких науковців, як Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р., Онищенко С., Глушко А., Кашена Н. дозволив виокремити особливості формування ефективних механізмів протидії кризовим явищам, адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільності функціонування бізнес-структур. Зокрема, дослідники акцентують увагу на важливості комплексного підходу до управління ризиками, впровадженні інноваційних технологій для підвищення стійкості підприємств та розвитку партнерських мереж як елемента екосистемного підприємництва [1, 2, 3]. Особливу увагу наукова спільнота приділяє ідентифікації ключових загроз соціально-економічній безпеці, серед яких виділяються фінансові ризики, цифрові загрози (кібербезпека), порушення ланцюгів постачання та нестабільність ринкового середовища [4]. Також акцентовано на важливості антикризових стратегій, що базуються на швидкій адаптації бізнес-процесів, інвестуванні у людський капітал та цифровій трансформації підприємств для забезпечення конкурентоспроможності в умовах кризових трансформацій [5]. Отже питання розробки й впровадження ефективних антикризових інструментів, удосконалення ризик-менеджменту та зміцнення соціально-економічної безпеки підприємств актуалізуються в сучасних умовах глобальних викликів, посилення економічної турбулентності та зростання залежності від цифрових технологій.

З огляду на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та необхідність забезпечення стійкості підприємств, особливої уваги набувають підходи, що сприяють адаптації до викликів і підвищенню конкурентоспроможності. У цьому контексті ключову роль відіграють ефективні підходи до управління, серед яких особливе місце займають інноваційні стратегії. Основними інноваційними стратегіями є:

1. Диверсифікація діяльності - розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки для зменшення залежності від окремих сегментів.
2. Цифровізація бізнес-процесів - використання сучасних технологій для автоматизації виробництва та оптимізації управління.
3. Впровадження принципів ESG - екологічна відповідальність, соціальна орієнтованість та ефективне корпоративне управління як засоби підвищення довіри інвесторів і споживачів.
4. Інноваційне лідерство - стимулювання внутрішніх інновацій та розвиток людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності [6, с. 300].

Запровадження зазначених інноваційних стратегій не лише сприяє зростанню ефективності функціонування підприємств, а й забезпечує їхню стратегічну стійкість у контексті кризових трансформацій, що є критичним фактором для довготривалого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Високий рівень адаптивності до нових викликів, що супроводжується мінімізацією потенційних втрат, досягається через інтеграцію сучасних технологій управління та фінансової гнучкості. Однак у сучасній цифровій економіці, де значна частина операцій відбувається у віртуальному середовищі, особливого значення набуває система управління ризиками, орієнтована на виявлення, оцінку та нейтралізацію кіберзагроз. Впровадження ефективних механізмів кіберризик-менеджменту передбачає комплексний підхід, що включає не лише технологічні, а й організаційні та стратегічні аспекти захисту цифрової інфраструктури підприємств.

Ключовими елементами кіберризик-менеджменту є регулярний аудит інформаційної безпеки, який забезпечує виявлення та усунення вразливостей у системах підприємства, що дозволяє мінімізувати ймовірність несанкціонованого доступу до критичних даних. При цьому, важливим аспектом є навчання персоналу, яке сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності співробітників та зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором у питаннях інформаційної безпеки. Використання багатофакторної аутентифікації є одним із найбільш ефективних інструментів запобігання несанкціонованому доступу до інформаційних систем, що забезпечує багаторівневий захист конфіденційної інформації. Розробка детальних планів реагування на кіберінциденти дозволяє підприємствам швидко й ефективно відновлювати функціонування після атак, мінімізуючи фінансові та репутаційні втрати. Водночас, інвестування в передові технології кіберзахисту, зокрема використання штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейн-рішень, значно підвищує рівень стійкості підприємств до зовнішніх загроз, створюючи умови для їхньої безперервної цифрової трансформації. Отже, забезпечення кібербезпеки в умовах цифровізації є не лише технічним, а й стратегічним завданням, яке безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств та їхню стійкість у динамічному середовищі глобальної економіки.

Розширення механізмів ефективного ризик-менеджменту у сфері цифрових загроз є провідним чинником забезпечення безперервності бізнес-процесів, стабільності функціонування підприємств та підвищення рівня їхньої кіберстійкості. Однак, для досягнення довгострокової стійкості та формування конкурентних переваг недостатньо лише впровадження інструментів захисту. Доцільним є реалізація стратегічного підходу до трансформації бізнес-середовища, що включає створення нових моделей кооперації та розвитку, зокрема на засадах екосистемного підприємництва. У сучасних умовах цифрової економіки екосистемне підприємництво виступає як ефективний механізм інтеграції ресурсів, знань і технологій, що сприяє підвищенню адаптивності та інноваційного потенціалу підприємств.

Формування екосистемного підприємництва базується на створенні комплексної мережі взаємопов'язаних компаній, інституцій, стартапів, наукових установ та інших зацікавлених сторін, які співпрацюють задля досягнення спільних стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує низку вагомих переваг, серед яких:

1. *Оптимізація використання ресурсів* – спільне застосування інфраструктури, капіталу та людських ресурсів сприяє зниженню трансакційних витрат та підвищенню ефективності виробничих і управлінських процесів.

2. *Інноваційні партнерства* – кооперація між підприємствами дозволяє прискорити процес розробки та впровадження інноваційних продуктів і послуг за рахунок обміну знаннями, доступу до передових технологій та використання гнучких форм фінансування.

3. *Гнучкість і адаптивність* – підприємства, що входять до екосистеми, мають можливість оперативно реагувати на ринкові зміни та адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до актуальних викликів та можливостей.

4. *Розширення ринкових можливостей* – завдяки інтегрованому підходу підприємства отримують доступ до нових сегментів ринку, розширюють географію своєї присутності та підвищують рівень довіри серед споживачів.

5. *Формування соціальної відповідальності* – спільна діяльність учасників екосистеми сприяє розширенню корпоративної соціальної відповідальності, формуванню позитивного іміджу серед інвесторів та суспільства, що, у свою чергу, підвищує їхню стійкість на ринку [7].

Запровадження екосистемного підходу вимагає активної взаємодії з державними інституціями, науковими центрами, громадськими організаціями та міжнародними структурами для створення сприятливих умов розвитку. Державне стимулювання цифрової трансформації через податкові пільги, грантові програми та інституційні механізми підтримки значно посилює можливості підприємств щодо інтеграції в цифрову економіку. Водночас екосистемний підхід не лише зміцнює стійкість окремих підприємств, а й сприяє стабільному економічному зростанню загалом, зменшуючи ризики рецесії в умовах кризових трансформацій.

Таким чином, для забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств в умовах кризових трансформацій доцільним є впровадження антикризових інноваційних стратегій, орієнтованих на підтримання макро- та мікроекономічної стабільності, диверсифікацію джерел фінансування та оптимізацію бізнес-процесів. Важливим аспектом є розвиток інтегрованого ризик-менеджменту у сфері цифрових загроз, що передбачає імплементацію протоколів кібербезпеки, використання систем штучного інтелекту для моніторингу кіберризиків та підвищення рівня інформаційної стійкості підприємств. Додатково необхідно стимулювати формування екосистемного підприємництва через розбудову стратегічних мереж партнерств, що сприятимуть синергетичному ефекту, інноваційній конвергенції та стійкому економічному зростанню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-100>
2. Онищенко С.В., Глушко А.Д. Аналітичний вимір кібербезпеки України в умовах зростання викликів та загроз. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2540](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2540).
3. Kashchena N., Nesterenko I., Chmil H., Kovalevska N., Velieva V., Lytsenko O. Digitalization of Biocluster Management on Basis of Balanced Scorecard. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15. Is. 4. P. 80–96.
4. The Global Risks Report 2023. 18th Edition. World Economic Forum. Geneva, Switzerland. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>
5. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>
6. Нестеренко І.В. Детермінанти інноваційних трансформацій соціально-економічної системи підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. Випуск 4 (77). С. 298-304. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-50>
7. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Marketer. URL: <https://marketer.ua/social-responsibility-ofbusiness-in-conditions-of-war/>

Нестеренко Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, докторант, Національний авіаційний університет, Київ, e-mail: inna0nesterenko@gmail.com.ua

Nesterenko Iryna V.- PhD, associate professor, Doctoral Candidate, National Aviation University, Kyiv, e-mail: inna0nesterenko@gmail.com.ua

СОЦІАЛЬНА НЕРІВНІСТЬ ЯК ЗАГРОЗА СТАЛОМУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

¹Луцький національний технічний університет

Анотація. У статті досліджено соціальну нерівність та показано її наслідки до бізнесу, визначено заходи, які б сприяли сталому розвитку бізнесу та формуванню економіки добробуту.

Ключові слова: соціальна нерівність; сталий розвиток; економіка добробуту; наслідки нерівності; незахищені верстви; ветерани війни.

SOCIAL INEQUALITY AS A THREAT TO SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract. The article examines social inequality and shows its consequences for business, identifies measures that would contribute to sustainable business development and the formation of a welfare economy.

Keywords: social inequality; sustainable development; welfare economy; consequences of inequality; vulnerable groups; war veterans.

Однією з ключових особливостей сучасного українського суспільства є поглиблення нерівності як за доходами громадян, так і за рівнем правевлаштування. В останні роки нерівність зросла через низку об'єктивних та суб'єктивних чинників. Складна суспільно-політична ситуація в країні та масштабні трансформаційні процеси, що охопили всі сфери життя, спричинили загострення соціальних проблем. Відзначається високий рівень безробіття, зниження реальних доходів населення та його купівельної спроможності, масовий відтік кваліфікованих фахівців за кордон, а також посилення проблем бідності та соціальної нерівності.

У таких умовах питання національної безпеки набуває особливої важливості, зокрема в економічному та соціальному аспектах. Це пов'язано зі складним впливом інтеграційних і глобалізаційних процесів на економічний розвиток країни. Недосконалі реформи та економічні зміни, які здійснювалися в Україні на тлі глобальних викликів, стали однією з головних причин зростання рівня бідності населення.

Метою роботи є визначення наслідків соціальної нерівності на реалізацію принципів сталого розвитку бізнесом та забезпечення сталого розвитку.

В жовтні 2022 р. було проведено опитування серед ВПО. 9 % від загальної кількості опитаних ВПО не мали жодного доходу з початку війни, 47 % вказали, що зараз не отримують заробітної платні, а 35 % повідомили, що місячний дохід їхньої родини не перевищує 5 тис. грн, що на 1500 грн менше, ніж мінімальна зарплатня в Україні [1].

Основними характеристиками суспільства в умовах поглиблення соціальної нерівності є:

- 1) поглиблення нерівності в доходах населення з погляду регіонів;
- 2) високий рівень гендерного розриву в оплаті праці;
- 3) зростаюча міграція працездатного населення та дітей.

За даними ООН, на кінець вересня 2024 року тимчасовий захист у європейських країнах мали понад 6 млн українців. Ще майже 600 тисяч українців отримали захист поза Європою [2].

Тривалі перебої з електропостачанням та загроза відсутності опалення взимку суттєво ускладнюють умови життя населення. Водночас ці фактори негативно позначаються на бізнесі, знижуючи економічну активність та сприяючи зростанню рівня міграції. Кількість осіб, які виїжджають за кордон постійно зростає.

Станом на липень 2024 року внутрішньопереміщених осіб було вже 4,7 млн. Перед 24.02.2022 роком їх налічувалося лише 1,3 млн. Це були в основному переміщені з Донбасу та Криму [2].

Головними перешкодами сталого розвитку бізнесу під час війни в Україні є перебої з ресурсами (електро, вода та теплопостачання), брак кваліфікованої робочої сили через призов та/або міграцію населення за кордон, небезпечні умови праці. За даними НБУ зменшилася кількість приватних

грошових переказів в 2,5 рази з 15 млрд дол у 2021 році до 5,8 млрд дол у січні-липні 2024 році. За даними інституту демографії НАНУ у липні 2024 року чисельність населення спала до 31,1 млн осіб. У 1991 році чисельність населення в Україні складала 52,15 млн осіб, а у січні 2022 року 42 млн осіб. До 2041 року прогнозується зменшення населення України до 25,9–25,2 млн осіб, проте у 20251 році чисельність за прогнозами Інституту Демографії НАНУ зростає до 33,9 млн осіб, тобто до рівня липня 2024 року [2].

Соціальна нерівність має багато форм (майнову, цифрову, політичну, екологічну, економічну). Всі вони переплітаються та створюють бар'єри для розвитку бізнесу та суспільства загалом.

Тому потрібно розробити заходи, які б сприяли сталому розвитку бізнесу в Україні. Такими заходами можуть бути:

1) зміцнення соціальної стійкості і відновлення якості життя населення через надання доступу до інформації про самореалізацію та ефективне використання ресурсів і здібностей, які акумулюються в територіальній громаді;

2) встановлення тісного зв'язку між територіальною громадою та бізнесом в напрямку вирішення нагальних проблем та адаптації вразливих верств населення у суспільство;

3) формування інклюзивного простору взаємодії територіальних громад, бізнесу та громадських організацій для вирішення проблем громади щодо вразливих верств, ветеранів війни та внутрішньопереміщених осіб.

Сталий розвиток бізнесу можливий лише в суспільстві, де відсутні процеси поглиблення соціальної нерівності [3; 4; 5]. В Україні варто розробити схеми активізації ділової активності, повернення мігрантів на Україну, зацікавлення громадян у розбудові економіки та адаптації ветеранів війни у цивілізоване суспільство.

Одним із головних економічних наслідків нерівності є зниження ефективності праці та диспропорційний розподіл ресурсів. Обмежений доступ значної частини населення до якісної освіти, медицини та кар'єрних перспектив призводить до зниження рівня кваліфікації робочої сили. У результаті економіка не може повністю реалізувати потенціал людського капіталу, що сповільнює впровадження інновацій та стримує розвиток підприємництва. Одночасно нерівномірний розподіл доходів спричиняє надмірну концентрацію фінансових ресурсів у невеликій групі осіб, що скорочує внутрішній попит і посилює рівень бідності серед соціально вразливих верств населення. Таким чином, соціальна нерівність дестабілізує процеси розвитку та знижує рівень добробуту суспільства.

У подальших дослідженнях варто звернути увагу на можливість розробки механізмів, на підставі яких можна знизити рівень соціальної нерівності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт МОМ про внутрішнє переміщення в Україні опитування загального населення. Раунд 7 23 липня 2022 року. Біженці та вимушено переміщені особи. URL: <http://nowar.nbu.gov.ua/post/0000269>
2. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>
3. Полінкевич О.М. Регіональні особливості соціально-економічної інклюзії персоналу на підприємствах. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2018. Вип. 15 (59). С.226–234
4. Полінкевич О., Камінські Р., Ліпич Л. Управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги. *Вісник Львівського університету. Серія Економічна*. 2021. Вип. 61. С. 214–224. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6117>
5. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Тринчук В.В. Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: теорія і практика*. 2023. № 24. С. 35-40. <https://doi.org/10.32702/2306.6814.2023.24.35>

Полінкевич Оксана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, Луцьк, e-mail: Kravomp@gmail.com

Polinkevych Oksana M. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University, Lutsk, e-mail: Kravomp@gmail.com

ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СКЛАДНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Херсонський національний технічний університет

Анотація: У роботі досліджено принципи забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства в складних умовах господарювання.

Ключові слова: маркетингова діяльність; ефективність; принципи забезпечення; підприємство; господарська діяльність.

Abstract: In article explores the principles of ensuring the effectiveness of marketing activities of an enterprise in difficult economic conditions.

Keywords: marketing activities; efficiency; principles of ensuring; enterprise; economic activity.

В складних умовах воєнного стану з метою адаптації до реалій господарювання підприємствам доводиться змінювати стратегію щоб забезпечити виживання. Одним із напрямів реалізації якої значна частина ринкових суб'єктів визначає маркетингову діяльність. Через війну вплив таких факторів як комунікації, користь і внесок у перемогу, емоційний контекст, гнучкість, інновації, співпраця та соціальна відповідальність, безпека й захист, зміна цільової аудиторії визначається вирішальним в контексті ефективності маркетингу. Процеси впливу воєнного стану складні й непередбачувані, вимагає аналізу галузевого контексту та конкретних умов середовища господарювання. Гостро постає питання щодо трансформації загальних положень, яким повинні задовольняти припущення, гіпотези або теорії забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства. В науковій літературі, яка присвячена проблемам управління маркетингом, питання забезпечення ефективності маркетингової діяльності, особливо в складних умовах господарювання, не має єдиного теоретико-методологічного підходу до вирішення. Видатними дослідниками питань маркетингової діяльності та визначення її ефективності є закордонні автори Т. Амблер, Б. Берман, П. Друкер, К. Келлер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, інші. Найбільш відомими вітчизняними авторами є С. Ілляшенко, В. Кардаш, Є. Крикавський, М. Окландер, А. Павленко, Т. Примак та багато інших. Більшість науковців визнають, що забезпечення ефективності маркетингової діяльності є досить складним процесом, не тільки з точки зору співвідношення між ефектом і витратами підприємства, а й з точки зору його результативності, який має ґрунтуватися на певних принципах.

Умови ринкового середовища, в яких функціонують підприємства, є несприятливими, з високим ступенем непередбачуваності, які можна визначити як складні, в яких змушені пристосовуватися та одночасно впливати, трансформуючись під потреби і можливості, що за підсумком підвищує значення в системі управління саме маркетингової діяльності. Сучасне підприємство є багатофункціональною виробничою системою з елементами операційних засобів, фінансів, персоналу та маркетингу, завданням управління якою є їх використання для забезпечення ефективності діяльності, зокрема маркетингової складової [1]. Ефективність маркетингової діяльності в контексті дослідження визначено як здатність системи маркетингових заходів та програм забезпечувати їх результативність для задоволення потреб, запитів та інтересів підприємства за цілями розвитку, стабілізації, збереження ринкових позицій [2]. Ефективною, в т.ч. в складних умовах господарювання, можна вважати таку маркетингову діяльність, за якої підприємство досягає визначених цілей, сприяє вирішенню комерційних та соціальних завдань, при цьому витрати взаємозумовлені з результатом. Сутність і роль всіх елементів маркетингової діяльності визначають її принципи відповідно до філософії бізнесу на підприємстві в складних умовах господарювання. В умовах війни абсолютна безпристрасність маркетингу в орієнтації на інтереси споживачів і швидке

реагуванням на зміни попиту сприятиме виживанню підприємства. Реалізувати цей принцип в складних обставинах до яких не готова система управління з відсутністю необхідних елементів самоповаги в професійній самосвідомості і практичних навичок дуже складно. В складних умовах господарювання зберігається необхідність збирання інформації, яка адекватно відбиває реальну ринкову ситуацію за допомогою чіткої систематизації процесу маркетингових досліджень і запобігання можливих помилок через враження, симпатію або антипатію, власний настрій, стан [3]. Глибоке дослідження ринку з визначенням місткості ринку, споживчих якостей товарів, підходів до ціноутворення, оптимальних каналів збуту, методів продажу тощо обумовлює ефективність маркетингу підприємства. Актуальним є принцип систематичності в маркетинговій діяльності з одночасною оперативною адаптацією до реальних умов розроблених планів та необхідних етапів. Закономірною в складних умовах реалізації маркетингових заходів є залежність підприємства від факторів, що їх породжують з проявами причинного, цільового, системного і статистичного детермінізму [2]. У системі нової проблематики маркетингу підприємство має орієнтуватися на пошук достовірних причин і наслідків реалізації партнерської взаємодії, зобов'язане коректно, відповідно до визначеної цілі добирати адекватні методи її досягнення з урахуванням залежності складових від якостей всієї системи управління. Фахівці підприємства мають враховувати, що при однакових причинах можуть виникати різні в певних межах ефекти впливу маркетингового інструментарію, які підкоряються статистичній закономірності, що означає їх підпорядкованість впливу. В ситуаціях, що визначаються для підприємства як складні, маркетингова діяльність має характеризуватися спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів, наступністю, з прогнозованою боротьбою внутрішніх протиріч на кожному даному етапі їх розвитку. Проте, саме націленість маркетингу надає достроковий результат, що забезпечується інноваціями в політиці створення нових товарів, технологій, вдосконалення логістики в каналах товароруку, форм та методів впливу на ринок, стимулювання збуту з виявленням конкретного сегменту, на задоволення потреб якого орієнтує свою маркетингову силу підприємство. Ефективність маркетингової діяльності в складних умовах господарювання пов'язана із принципами загального зв'язку й розвитку в її забезпеченні, які дозволяють побачити загальність явищ, неминучість породження одних іншими, що процеси й стани споживача на ринку, психологія соціальних груп, є вторинними утвореннями, причинно-обумовленими об'єктивною реальністю [3], її відбиттям.

Отже, ефективність маркетингової діяльності суттєво залежить від принципів, які складають зміст загальнонаукової та спеціальної методології її забезпечення. Особливо важливу роль в складних умовах господарювання відіграють принципи, які об'єднують основи теорії та практики маркетингової діяльності: детермінізму, розвитку й історизму, об'єктивності, націленості, сегментування, причинності, об'єктивності, систематичності, комплексності, безперервності, оперативності в орієнтації на споживачів і гнучке реагування на зміни попиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство. Вип. 52, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>.
2. Коростова І.О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка та економічна безпека. Вип. 2(02), 2022. С. 52-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>.
3. Бондаренко В. М. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. Вип. 56, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101>

Прокопів Марія Юрївна, магістрант, Херсонський національний технічний університет, Хмельницький, e-mail: prokopiv.mariya@kntu.net.ua

Prokopiv Maria Y. – master's student, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, e-mail: prokopiv.mariya@kntu.net.ua

Шукліна Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет, Хмельницький, e-mail: shuklina.viktoriya@kntu.net.ua

Shuklina Viktoriya V. – PhD, Associate Professor, Assistat professor of Management, marketing and tourism, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, e-mail: shuklina.viktoriya@kntu.net.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. В роботі розглянуто різні наукові підходи щодо поняття команди проєкту і на їх основі сформовано узагальнене поняття. Підкреслено, що при формуванні команди проєкту необхідно враховувати особливості організаційної структури, яка використовується в конкретному проєкті. Наведено основні етапи, які необхідно пройти при формуванні та управлінні командою, а саме формування, бурління, нормування, функціонування, завершення. Розглянуто які компетентності необхідно враховувати менеджеру при підборі команди проєкту.

Ключові слова: проєкт; команда проєкту; менеджер проєкту; компетентності; управління

CONCEPTUAL ASPECTS OF FORMING AN EFFECTIVE TEAM IN PROJECT ACTIVITIES

Abstract. The paper examines various scientific approaches to the concept of a project team and based on them a generalized concept is formed. It is project; project team; project manager; competencies; management. emphasized that when forming a project team, it is necessary to take into account the peculiarities of the organizational structure used in a specific project. The main stages that must be passed when forming and managing a team are presented, namely formation, churning, norming, functioning, completion. It examines what competencies a manager must consider when selecting a project team.

Keywords: project; project team; project manager; competencies; management.

Останні десятиліття у світі активно впроваджуються новітні підходи до управління, зокрема у сфері управління проєктами. Для того щоб забезпечити якісне планування та своєчасну реалізацію проєкту відповідно до вимог замовника, менеджеру необхідно сформувати ефективну команду. Дослідження показують, що саме людський фактор є ключовим елементом, який впливає на успішність виконання проєкту. У процесі реалізації проєкту менеджер стикається з низкою викликів: вирішенням специфічних завдань, управлінням конфліктними ситуаціями, мотивацією команди, відповідальністю за результати, контролем виконання всіх етапів та досягненням визначених цілей. Тому формування та ефективне управління командою проєкту набуває все більшої значущості.

Для успішної роботи команди необхідний комплексний підхід, що охоплює ретельний відбір учасників, мотивацію, ефективну комунікацію, лідерство та адаптивність. Вирішення цих завдань сприяє підвищенню продуктивності команди, успішному завершенню проєкту та досягненню запланованих результатів.

Питаннями формування та управління командою в проєкті займалися як вітчизняні так і закордонні вчені такі як: Анаракі-Ардакані Д., Бедрій Д., Бушуєва Н., Бушуєв С., Данченко О., Доценко Н., Євтушенко Г., Косенко Н., Мейер М., Подзігун С., Семко І., Фесенко Т., Харута В., Чумаченко І., Шанкарук Л. та інші [1-10] однак актуальним залишається аналіз саме тих управлінських аспектів, які дають можливість забезпечити найвищий рівень ефективності командної роботи в проєкті.

Управління людськими ресурсами є ключовим аспектом управління будь-яким проєктом, оскільки саме від правильного формування команди залежить швидкість та ефективність його реалізації. Команда – це група людей, об'єднаних спільною метою, які працюють узгоджено та взаємодіють між собою з мінімальним втручанням керівника [2, 3].

Євтушенко Г. І. під командою проєкту розуміє групу співробітників, які є основною складовою проєкту, оскільки забезпечують реалізацію проєкту під керівництвом керівника проєкту та після завершення розпускаються [1].

Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. під командою проєкту розуміють групу людей, які відповідають за виконання операцій з управління, ініціації, планування, виконання, моніторингу, контролю та завершення різних етапів реалізації проєкту [4].

Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. під командою управління проєктом розуміють групу учасників проєкту, відповідальних за виконання управлінських операцій, зокрема ініціювання, планування, реалізацію, моніторинг, контроль і завершення [5].

Отже команда проєкту – це група фахівців, об'єднаних для спільної роботи над досягненням цілей проєкту, які взаємодіють між собою, використовуючи свої знання, навички та ресурси для успішного виконання завдань в межах визначених термінів, бюджету та якості.

Специфікою управління командою в проєкті є те що проєкт не є традиційною організацією тому потребує підбору відповідної організаційної структури під конкретний проєкт, що залежить від розміру, складності та специфіки проєкту. Організаційна структура управління проєктами визначає розподіл ролей, відповідальності та комунікацій між учасниками проєкту. Виділяють кілька основних типів структур: функціональна, проєктна, матрична, гнучка [10].

Процес формування команди проєкту слід здійснювати з процесом декомпозиції проєктних дій, а саме з розробкою плану контрольних подій, переліком проєктних дій та інше (рис. 1).



Рис. 1. Загально-інформаційна модель формування команди проєкту

При формуванні та управлінні командою проєкту виділяють основні етапи: формування, бурління, нормування, функціонування, завершення. Ці етапи є ключовими у розвитку команди, а їх ефективне проходження дозволяє створити згуртовану, продуктивну групу, здатну успішно реалізовувати проєкт.

Керівник проєкту відіграє ключову роль у формуванні та управлінні командою, оскільки саме він має використовувати свої лідерські якості для задоволення потреб працівників, мотивування їх на досягнення цілей, подання особистого прикладу та визначення напрямку руху. Також він відповідальний за врегулювання конфліктних ситуацій та створення сприятливого робочого середовища. Процес формування та управління командою проєкту складається з низки важливих етапів, зокрема: визначення потреб у команді, підбір учасників із відповідними знаннями, навичками та досвідом, їхнє офіційне залучення до роботи, розподіл ролей та відповідальності відповідно до поставлених завдань. Крім того, важливими складовими є встановлення ефективної комунікації та співпраці, розробка механізмів координації та контролю, організація конференцій та використання цифрових засобів взаємодії. До ключових аспектів управління командою також належать сприяння довірі, відкритості та відповідальності, застосування матеріальної й нематеріальної мотивації, підтримка професійного розвитку через навчання, тренінги та обмін досвідом. Додатково необхідно впроваджувати механізми вирішення конфліктів, здійснювати моніторинг ефективності діяльності команди та постійно вдосконалювати внутрішні процеси для досягнення максимального результату [8-9].

Під час формування команди проєкту керівник повинен враховувати як технічні (hard skills), так і соціальні (soft skills) навички учасників. До hard skills належать технічні та управлінські

компетентності, зокрема: знання методології управління проєктами, технічна експертиза у відповідній сфері, навички планування, розрахунку ресурсів, складання кошторису та розподілу завдань. Важливими є також вміння передбачати можливі проблеми та розробляти стратегії їх усунення, створювати технічну документацію, звіти та план-графіки, а також ефективно управляти матеріальними, фінансовими й людськими ресурсами. До soft skills належать комунікаційні, лідерські, адаптивні та етичні компетенції. Важливими є здатність ефективно працювати в команді, підтримувати колег, мотивувати їх, приймати рішення та брати на себе відповідальність. Також значення мають навички чіткої комунікації, ведення переговорів, презентації ідей, аналізу ситуації, оцінки ризиків та ухвалення стратегічних рішень. Важливою є і гнучкість у пошуку нових підходів, управління емоціями, стресостійкість, врегулювання конфліктів, ефективне планування часу, дотримання дедлайнів та здатність знаходити нестандартні рішення складних задач. Учасник команди проєкту має поєднувати технічні, управлінські, комунікаційні та лідерські навички. Баланс цих компетенцій сприяє ефективній взаємодії, успішному досягненню цілей проєкту та високим результатам команди.

Формуючи команду проєкту необхідно звертати увагу на тип організаційної структури, яка буде використовуватися при реалізації проєкту. Дотримання принципів менеджером проєкту при формуванні та управлінні командою дає чітке розуміння учасникам проєкту поставлених цілей та завдань, відповідальності за отримані результати та дозволяє комунікувати, взаємодіяти, адаптуватися до змін та розвивати свої компетентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Євтушенко Г. І. Формування команди проєкту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 77-82.
2. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проєктами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.
3. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1. К. : ІПІДІУМ, 2010. 208 с.
4. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Концептуальна модель формування високоефективної наукової проєктної команди. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелем, програмами та проєктами*. 2018. № 1 (1277). URL : <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/2413-3000.2018.1277.8>
5. Anaraki-Ardakani D., Ganjali A. Human Resource Risk Management URL : <http://ashm-journal.com/test/vol2-6/18.pdf> (дата звертання 14.02.2025).
6. Харута В. С. Методи та моделі формування команди проєкту побудови пасажирських маршрутних систем міст: автореф. дис. канд. тех. наук : 05.13.22. Київ, 2015. 23 с.
7. Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. Інформаційна технологія проєктного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу : монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 134 с.
8. Shynkaruk L., Kubitskiy S., Dielini M. Features of personal management in project activity in modern conditions. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. Vol 88 No 3 (2020). DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-02>
9. Подзигун С. Управління ефективною командою в проєктній діяльності. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>.
10. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.

Ратушняк Ольга Георгіївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, ratushniak@vntu.edu.ua

Olha Ratushniak – PhD in Technical Science, Associate Professor of the Department of business economics and production management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, ratushniak@vntu.edu.ua

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Національний університет «Одеська політехніка»

Анотація: Дослідження присвячено систематизації проблем підвищення економічної ефективності підприємства в контексті його економічної безпеки. Розглянуто підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». Визначено основні ризики та небезпеки, які можуть виникнути в межах окремих структурних елементів системи економічної безпеки підприємства. Сформульовано превентивні заходи для підвищення його економічної ефективності.

Ключові слова: економічна безпека, економічна ефективність, підприємство, ризики, заходи.

SYSTEMATISATION OF THE PROBLEMS OF IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF ITS ECONOMIC SECURITY

Abstract: The study is devoted to systematisation of problems of increase of economic efficiency of enterprise in the context of its economic security. Approaches to defining the essence of the concept of 'economic security of enterprise' are considered. The main risks and dangers that may arise within the individual structural elements of the economic security system of enterprise are identified. Preventive measures to improve economic efficiency are formulated.

Keywords: economic security, economic efficiency, enterprise, risks, measures.

У сучасних умовах економічної нестабільності та зростаючих зовнішніх загроз питання підвищення економічної ефективності підприємств набуває стратегічного значення. Високий рівень економічної ефективності є не лише показником фінансової стійкості бізнесу, а й ключовим фактором забезпечення його економічної безпеки. Водночас, нестабільне ринкове середовище, фінансові ризики та внутрішні управлінські проблеми створюють значні перешкоди для сталого розвитку підприємств.

Важливим завданням сучасної економічної науки є виявлення основних проблем, що гальмують підвищення ефективності підприємств, та розробка дієвих механізмів їх подолання. Особливого значення набувають антикризові стратегії, оптимізація витрат, цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій, які сприяють не лише зростанню ефективності, а й посиленню економічної безпеки. Проведення аналізу щодо систематизації проблем підвищення економічної ефективності підприємства в контексті економічної безпеки є актуальним як для підприємств, які прагнуть досягти високий рівень фінансової стійкості, так і для наукової спільноти, сфери дослідження яких є економічна безпека підприємств та стратегічне управління.

Економічна безпека підприємства – це захищеність діяльності суб'єкта господарювання від негативних впливів зовнішнього середовища, спроможність усунути різноманітні загрози, пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників [1]. Проведений аналіз підходів до визначення сутності даного поняття виявив, що науковці [1-4] розглядають дане поняття з різних аспектів, а саме:

- комплекс методів, відповідно до структурних елементів системи економічної безпеки підприємства, а саме технічний, технологічний, економічний, фінансовий, організаційно-правовий, режимно-охоронний та інформаційно-аналітичний, політико-правовий, силовий, які спрямовані на усунення потенційних загроз, створення умов для забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його цілей та завдань;

- стан, який відображає рівень захищеності усіх складових підприємства при здійсненні ним господарської діяльності за визначених умов функціонування;

– комплекс заходів, що направлені на сприяння підвищенню рівня фінансової стійкості підприємства та його стабільного функціонування відносно ринкових умов та умов зовнішнього бізнес-середовища, захисту його комерційних інтересів;

– стан основних ресурсів підприємства, а саме трудових, інформаційних, техніко-технологічного потенціалу та капіталу, та їх відповідність підприємницьким здібностям, що забезпечує можливість найбільш ефективного їх застосування задля сталого функціонування, динамічного розвитку науково-технічної складової, спроможність попереджувати ризики та загрози або, у випадку їх виникнення, швидко їх долати;

– стан соціально-технологічної системи підприємства, який дозволяє уникнути зовнішні загрози та протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, дій менеджерів, а також структурної організації процесів компанії та зв'язків менеджменту;

– наявність у підприємства можливостей та його здатність досягати чітко визначеної мети в умовах макро- і мікросередовища, в яких воно функціонує;

– стан найбільш оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, використання наявних ринкових можливостей задля досягнення цілей та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, економічна безпека підприємства розглядається з різних аспектів, внаслідок чого науковцями [1-4] сформовано різні підходи до висвітлення змісту даного поняття, а саме такі: ресурсно-функціональний; системний; орієнтований на захист інформації; збереження комерційної таємниці; конкурентний; ринковий; організаційний; комплексний; орієнтований на виробничо-економічну систему; діагностичний. Основою кожного з підходів є стан або комплекс заходів, що направлені саме на досягнення конкретних цілей або підвищення економічної ефективності, в залежності від інструментарію та структурного елементу системи економічної безпеки.

Структурними елементами системи економічної безпеки підприємства є такі: фінансова, техніко-технологічна, кадрова та інтелектуальна, інформаційна, організаційно-управлінська, силова, екологічна та політико-правова [2]. Відповідно до попередньо відзначених структурних елементів, які визначають комплексний підхід до забезпечення економічної безпеки, підприємство може стикнутися з ризиками та небезпеками в їх межах, що зменшить економічну ефективність як окремого структурного елементу, так підприємства в цілому. Їх детальний зміст та конкретизацію відобразимо у таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика структурних елементів системи економічної безпеки в контексті підвищення економічної ефективності підприємства

Структурний елемент	Ризики, небезпеки, які можуть виникнути	Превентивні заходи для підвищення економічної ефективності
Фінансова	Недостатність фінансових ресурсів; Зниження інвестиційної привабливості; Неспроможність погашення боргових зобов'язань.	Диверсифікація джерел фінансування та залучення інвестицій; Впровадження ефективної системи фінансового планування та контролю; Управління ліквідністю та борговими зобов'язаннями.
Техніко-технологічна	Застарілі виробничі технології; Високий рівень зносу обладнання; Відсутність інвестицій у модернізацію; Високий рівень витрат на інновації.	Проведення регулярного технічного аудиту та модернізація обладнання; Використання сучасних методів енергозбереження та ресурсоефективності; Розширення співпраці з науковими установами для впровадження новітніх розробок.
Кадрова та інтелектуальна	Висока плинність кадрів; Недостатня мотивація персоналу; Низький рівень корпоративної культури.	Розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників; Використання механізмів оцінки та мотивації персоналу; Запровадження програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Інформаційна	Недостатній рівень захисту баз даних; Кібератаки та витік конфіденційної інформації; Несанкціонований доступ до інформації сторонніх осіб.	Регулярний аудит інформаційної безпеки та навчання персоналу; Впровадження політики захисту даних та конфіденційності. Проведення моніторингу репутаційних загроз.
Організаційно-управлінська	Неефективна система управління; Відсутність стратегічного планування; Неспроможність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів; Використання сучасних методів управління ризиками (Enterprise Risk Management). Підвищення гнучкості управлінських рішень та їх адаптація до змін бізнес-середовища.
Екологічна	Невідповідність екологічним стандартам ЄС; Несприятливий вплив на навколишнє середовище; Високі штрафи за екологічні порушення.	Впровадження технологій мінімізації шкідливих викидів та ефективного використання ресурсів. Моніторинг екологічних ризиків. Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності.

Джерело: сформовано автором на підставі [3-5]

Економічна ефективність підприємства є ключовим фактором його стабільного розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. У сучасних умовах мінливості бізнес-середовища воно доволі тісно пов'язано з економічною безпекою, оскільки вплив зовнішніх і внутрішніх загроз може суттєво її послабити. Систематизація проблем підвищення економічної ефективності в контексті економічної безпеки дозволяє виділити основні ризики та розробити дієві механізми мінімізації їх негативного впливу. Вважаємо, що найбільш критичними є такі: фінансові, техніко-технологічні, кадрові, інформаційні та організаційно-управлінські загрози, які можуть призвести до зниження рівня продуктивності, втрати конкурентних переваг та довгострокової нестабільності підприємства. Запровадження комплексних заходів, які направлені на покращення фінансового менеджменту, модернізації техніко-технологічного оснащення, підвищення рівня кваліфікації персоналу, посилення інформаційної складової системи економічної безпеки підприємства та адаптації до змін у регуляторному середовищі сприятиме її посиленню в цілому.

Таким чином, вирішення проблем економічної ефективності підприємства через призму економічної безпеки є стратегічно важливим завданням. Його реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує адаптивне управління, використання сучасних технологій та розробку превентивних заходів для запобігання можливим загрозам, що забезпечить стійкий розвиток підприємства та підвищить його здатність функціонувати в умовах сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Недобой С.Ю. Сутність поняття економічної безпеки. Економіка та суспільство. 2024. Випуск №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4739/4680/>
2. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>
3. Яремик М., Черненко А. Забезпечення економічної безпеки підприємств електронної торгівлі в умовах впливу сучасних загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-9>
4. Filippov V., Bashynska I., Kondratyeva L. The Impact of the COVID-19 Pandemic and Martial Law on Enterprise Labor Resources. *Scientific Perspectives*. 2023. No. 10(40). pp. 498-509.
5. I. Bashynska, L. Niekasova and Y. Malynovska, Bayesian Network as a Decision Support System in the Company's Risk Management System of Emergency Situations. 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), Kharkiv, Ukraine, 2023, pp. 1-6, DOI: 10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312911

Садіков Олександр Олександрович – здобувач PhD, Національний університет «Одеська політехніка», м.Одеса, e-mail: sadikov@stud.op.edu.ua

ІМПЛЕТАЦІЯ ESG-СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ: ЕКОЛОГІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. Розглянуто основні аспекти інтеграції стандартів ESG у банківську діяльність. Акцентовано увагу на ключових перевагах та викликах, які виникають у процесі впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів.

Ключові слова: ESG-стандарти, банківська діяльність, сталий розвиток, екологічна відповідальність, соціальні ініціативи, управлінські практики.

IMPLEMENTATION OF ESG STANDARDS IN THE ACTIVITIES OF BANKS: ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND MANAGEMENT ASPECTS

Ivan Franko National University of Lviv

Abstract: The main components of the competitive environment of an enterprise are considered. Attention is focused on the forces that influence the organization of the competitive environment in the industry.

Keywords: ESG standards, banking, sustainable development, environmental responsibility, social initiatives, management practices.

У сучасному світі інтеграція принципів сталого розвитку стала одним із основних напрямків стратегічного розвитку фінансових інститутів. Екологічні, соціальні та управлінські стандарти відіграють важливу роль у цьому процесі, сприяючи довгостроковій стійкості, зменшенню ризиків і репутаційним перевагам для банків. Впровадження принципів ESG є стратегічно важливим кроком, який є основою для сталого розвитку та вдосконалення практики управління та фінансів. Дотримання міжнародних та національних стандартів екологічної та соціальної сталості дозволяє ефективно управляти ризиками, сприяє захисту прав людини, адаптації до зміни клімату та забезпеченню гендерної рівності [1].

Незалежна асоціація банків України у співпраці з Національним банком України та Світовим банком проводили заходи, спрямовані на підтримку впровадження ESG-принципів у банківському секторі. Одним із головних питань, яке обговорювалося під час зустрічі, є можливість для банків запровадити свої системи оцінки екологічних та соціальних ризиків у СЕСУ. Було підтверджено, що банки можуть розробляти власні системи, але вони повинні відповідати загальним вимогам FRP і Світового банку. Зокрема, це стосується проєктів ARISE, орієнтованих на сільське господарство та переробку.

Окремо обговорювалося питання можливості врахування масштабів фінансування або характеру діяльності клієнта при оцінці екологічних та соціальних ризиків. Представники Світового банку підтвердили, що обсяг фінансування не є критичним фактором для визначення рівня ризику, оскільки навіть невеликі проєкти можуть мати значний вплив на довкілля чи соціальні стандарти. Важливо оцінювати кожен проєкт окремо, проаналізувавши всі наявні дані, включаючи мету та обсяги фінансування. Необхідно також враховувати характер діяльності клієнта, але тільки в комплексі з іншими факторами [2].

Світовий банк, як основний інвестор, вимагає від банків проведення екологічної та соціальної оцінки клієнтів для надання фінансування, що є обов'язковою умовою. Важливо, що на фінальному етапі впровадження СЕСУ банки повинні погодити свою систему з ФРП на відповідність вимогам Світового банку.

Впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів в українському банківському секторі стає все більш актуальним. Перш за все, українські банки активно інтегрують ці стандарти у свою діяльність, що сприяє сталому розвитку фінансового сектору та інтеграції країни в європейський економічний простір [3].

АТ «Ощадбанк» є одним із лідерів у реалізації принципів сталого розвитку і активно підтримує екологічні ініціативи, такі як енергозбереження та фінансування «зелених» проектів. Банк впровадив програму з підтримки проектів енергоефективності та надає кредити на встановлення сонячних панелей і термомодернізацію.

АТ КБ «ПриватБанк» активно реалізує соціальні програми, спрямовані на підтримку малого і середнього бізнесу в умовах війни. Серед пріоритетів банку – інвестиції в ініціативи з гендерної рівності, покращення доступу до фінансових послуг у сільській місцевості та підтримка ветеранів.

У фокусі діяльності АБ «Укргазбанк» – співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, такими як IFC та Європейський банк реконструкції та розвитку. Завдяки цій співпраці банк фінансує проекти, спрямовані на ефективне використання ресурсів, скорочення викидів CO₂ та розвиток відновлюваних джерел енергії. На сьогодні більше третини кредитного портфеля банку складають зелені позики, що робить його лідером у фінансуванні об'єктів чистої енергетики в Україні.

Підтримка сталого розвитку та прозорості управління є основними складовими стратегії ESG, яку реалізує АТ «Райффайзен Банк». У межах цієї стратегії банк впроваджує безпаперові технології в офісах, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля.

АТ «ТаскомБанк» дотримується провідних світових практик у впровадженні екологічних, соціальних та управлінських стандартів ESG. Значна увага приділяється інвестиціям у необхідні ресурси для досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення відповідності банку стандартам ESG.

Розвиток інноваційних рішень є пріоритетом для АТ «А-Банк». Установа активно впроваджує електронні послуги, що сприяє енергозбереженню та зменшенню використання паперу, а також підтримує благодійні ініціативи для допомоги незахищеним верствам населення.

Екологічні та освітні ініціативи є важливою складовою діяльності АТ «ОТП Банк». Зокрема, банк підтримує інклюзивний бізнес і проекти сталого розвитку, а також спільно з громадською організацією «Батарейки, здавайтеся» реалізує проект зі збору використаних елементів живлення.

Спеціалізуючись на фінансуванні великих інфраструктурних та екологічних проектів, АТ «Укресімбанк» активно співпрацює з міжнародними донорами. Програми з енергозбереження та декарбонізації є ключовими напрямками такої співпраці.

АТ «Кредобанк» спрямовує зусилля на фінансування проектів із захисту довкілля та розвитку відновлюваної енергетики. У партнерстві з міжнародними організаціями банк залучає «зелене» фінансування, зокрема для енергонезалежності та енергоефективності української економіки. У межах банківського форуму було підписано спільний меморандум із 17 банками України щодо підтримки таких ініціатив.

Варто зазначити, що дотримання ESG-принципів підвищує інвестиційну привабливість банків та сприяє їхній конкурентоспроможності на міжнародному рівні. За даними Світового банку, українські банки, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, матимуть кращі позиції для довгострокового успіху та відбудови економіки після війни.

Одним із ключових елементів реалізації ESG-принципів є прозорість у розкритті інформації та взаємодія з усіма зацікавленими сторонами. Такий підхід включає механізми розгляду скарг, оцінку впливу позичальників на довкілля та суспільство, що дає змогу постійно вдосконалювати діяльність банку.

Реалізація стандартів ESG забезпечує значні переваги для банків, зокрема:

- доступ до міжнародних програм і державних ініціатив, що підтримують проекти сталого розвитку, що дозволить клієнтам банку отримувати пільгове фінансування для екологічно та соціально відповідальних ініціатив;
- зниження кредитних ризиків через створення спеціалізованих відділів оцінки екологічних та соціальних ризиків. Виключення з фінансування проектів із високим ступенем ризику сприяє стабільності банку.
- зміцнення репутації, оскільки банки позиціонують себе як відповідальний учасник фінансової системи [5].

Імплементація ESG-стандартів у банківській діяльності супроводжується низкою викликів, з якими стикаються фінансові установи. Зокрема, це стосується формування команд професіоналів, здатних ефективно працювати відповідно до міжнародних ESG-стандартів. Окрім того, складність реалізації відповідних політик, таких як розробка процедур, уніфікація документації та моніторинг ризиків [6], є трудомістким, але необхідним етапом для досягнення сталого розвитку та інтеграції ESG-принципів у діяльність банків.

Отже, інтеграція ESG-стандартів у банківську діяльність є важливим кроком на шляху до сталого розвитку фінансового сектору. Вона забезпечує економічну, соціальну та екологічну стабільність, сприяє залученню інвестицій та формує довіру серед клієнтів і партнерів. Ефективна реалізація ESG-принципів потребує стратегічного підходу, злагодженої роботи команди та довгострокового бачення розвитку банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Середюк К. В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/8.pdf
2. Українські банки активно впроваджують принципи ESG: підсумки зустрічі НАБУ, НБУ та Світового банку. URL: <https://nabu.ua/ua/ukrayinski-banki-aktivno-vprovadzhuut-printsipi-esg-pidsumki-zustrichi-nabu-nbu.html> (дата звернення 17.01.2025)
3. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.
4. Статистика фінансового сектору. Національний банк України URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення 24.01.2025)
5. Як впровадження концепції ESG у банківському секторі сприятиме сталому розвитку та економічному відновленню України. URL: <https://nabu.ua/ua/andriy-gris.html>
6. ESG-ризики у банківській сфері. – KPMG Україна, 2022. – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/01/esg-risks.pdf> (дата звернення 28.01.2025)

Сарахман Оксана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри облікових технологій та оподаткування, Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, e-mail: sarahman88@ukr.net

Sarakhman Oksana M. - candidate of Economic Sciences, Associate Professor, associate professor, department of Accounting Technologies and Taxation, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, e-mail: sarahman88@ukr.net

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

ПВНЗ «Європейський університет»

Анотація. Дослідження присвячено аналізу сучасного стану управління виробництвом в Україні в умовах війни, зокрема викликам, адаптаційним механізмам і стратегічним рішенням для забезпечення стійкості промислового сектору. У ньому визначено ключові перспективи розвитку управління виробництвом у повоєнний період, з акцентом на відновлення інфраструктури, інновації, інтеграцію до міжнародних ринків та створення стійкої економічної моделі.

Ключові слова: управління виробництвом; війна; післявоєнне відновлення; адаптація; сталий розвиток; стратегічне планування; міжнародна інтеграція.

CURRENT STATE AND PROSPECTS OF PRODUCTION MANAGEMENT IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. The study is devoted to the analysis of the current state of production management in Ukraine in wartime conditions, in particular, challenges, adaptation mechanisms and strategic solutions to ensure the sustainability of the industrial sector. In the study key prospects for the development of production management in the post-war period are identified, with an emphasis on infrastructure restoration, innovation, integration into international markets and the creation of a sustainable economic model.

Keywords: production management; war; post-war recovery; adaptation; sustainable development; strategic planning; international integration.

Війна завдала значних руйнувань економічній інфраструктурі, включаючи промисловий сектор, що зумовлює необхідність розробки нових моделей управління для відновлення та розвитку виробництва. Водночас і повоєнний період ставить перед Україною нові виклики, пов'язані з відновленням інфраструктури, оптимізацією виробничих процесів та впровадженням інноваційних технологій. Управління виробництвом в умовах постконфліктного відновлення вимагатиме ефективного використання наявних ресурсів, адаптації до мінливого економічного середовища та залучення міжнародних інвестицій. Зокрема, важливою є трансформація управлінських стратегій з акцентом на сталий розвиток, екологічність, інноваційність та гнучкість виробничих процесів, що дозволить Україні забезпечити стабільне економічне зростання та інтеграцію в глобальну економіку. Тому дослідження сучасного стану та перспектив управління виробництвом в Україні є надзвичайно актуальним для забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку держави.

Наразі управління виробництвом в Україні в умовах війни характеризується численними викликами та адаптацією виробничих процесів до надзвичайних обставин, що виникли через збройний конфлікт. Війна істотно вплинула на всі аспекти економіки країни, зокрема на промисловість і виробничі потужності, що вимагали швидкої трансформації та переосмислення підходів до управління.

По-перше, суттєвими факторами, що визначають сучасний стан управління виробництвом, є знищення або пошкодження значної частини виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів і транспорту, відсутність регулярного постачання сировини та компонентів. Це вимагає оперативних рішень щодо оптимізації наявних потужностей і ресурсів, а також пошуку альтернативних шляхів для постачання та виробництва.

По-друге, значну роль у період війни відіграє мобілізація підприємств на забезпечення потреб оборонного сектору, що змушує виробничі потужності переорієнтовуватись на випуск продукції для військових потреб. Це, в свою чергу, потребує змін у технологічних процесах, оперативному управлінні та організації праці. Крім того, багато підприємств зазнали необхідності реконструкції та відновлення виробничих ліній, що передбачає великий обсяг інвестицій у відновлення інфраструктури [1].

По-третє, невизначеність та нестабільність економічної ситуації створюють додаткові труднощі

у плануванні виробничих потужностей та визначенні стратегії розвитку підприємств на середньо- і довгострокову перспективу. Багато компаній, що працюють в Україні, змушені адаптувати свої стратегії до умов постійної зміни ситуації, зокрема, при скороченні замовлень або переведенні на нові ринки збуту, а також при оптимізації витрат для підтримки конкурентоспроможності.

По-четверте, в умовах війни на перший план виходить необхідність інтеграції інформаційних технологій у виробничі процеси для забезпечення оперативного управління та збереження інформаційної безпеки. Залучення інноваційних підходів, таких як цифровізація виробництва, впровадження автоматизованих систем управління, використання промислового інтернету речей та передових технологій у виробництві, стає важливим інструментом для підтримки ефективності виробничих процесів в умовах обмежених ресурсів. Зокрема відзначається високий рівень гнучкості та адаптивності підприємств, які мають здатність швидко переходити на випуск нової продукції або змінювати лінійку виробів залежно від актуальних потреб ринку чи військових замовлень. Це свідчить про важливість розвитку управлінських компетенцій щодо антикризового управління, управління ризиками та стратегічного планування [2].

По-п'яте, незважаючи на всі труднощі, важливим аспектом залишається збереження і відновлення людського потенціалу, адже війна спричинила значну міграцію населення, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох секторах економіки. Тому керівництво підприємств в Україні активно працює над збереженням, навчанням та мотивацією своїх працівників для підтримки виробничих потужностей.

Загалом сучасний стан управління виробництвом в Україні в умовах війни є надзвичайно складним, вимагає гнучкості в управлінні, інноваційного підходу до виробничих процесів, максимального використання наявних ресурсів, а також адаптації до постійно змінюваних умов. Однак, цей стан також створює можливості для подальшої трансформації і розвитку виробництва в умовах відновлення після війни, з акцентом на нові технології, стійкість і ефективність.

В умовах війни, коли економіка країни зазнає серйозних потрясінь, розгляд перспектив управління виробництвом у повоєнний період є надзвичайно важливим, оскільки відновлення виробничих потужностей і створення нових ефективних моделей управління допоможуть швидше відновити економічну стабільність та забезпечити країну необхідною продукцією для відбудови.

На наш погляд, основними перспективами управління виробництвом в Україні у повоєнний період можна поділити на кілька ключових напрямів:

1. Модернізація та інновації в виробничих процесах. Однією з основних перспектив є оновлення виробничих потужностей за допомогою новітніх технологій та інноваційних рішень. Це включає впровадження автоматизації, роботизації, цифровізації та використання Інтернету речей для оптимізації виробничих процесів. Завдяки цьому можна значно знизити витрати, підвищити ефективність та продуктивність.

2. Відновлення та модернізація інфраструктури. Війна призвела до руйнування значної частини промислової та транспортної інфраструктури. Перспективи відновлення зосереджуються на реконструкції виробничих об'єктів, покращенні транспортних і енергетичних мереж, що дозволить відновити економічну діяльність і забезпечити зростання виробництва.

3. Стратегія сталого розвитку. Після війни особливо важливо зосередити увагу на екологічних аспектах виробництва. Впровадження принципів сталого розвитку, таких як використання відновлювальних джерел енергії, зниження викидів діоксиду вуглецю, переробка відходів та мінімізація використання природних ресурсів, стане ключовим фактором для забезпечення довгострокової стабільності вітчизняної промисловості.

4. Залучення міжнародних інвестицій та партнерств. Відновлення економіки України потребує значних інвестицій. Перспективи включають створення сприятливих умов для залучення міжнародних інвесторів, участь у міжнародних економічних програмах та створення нових бізнес-партнерств для технологічної трансформації та відновлення економіки.

5. Трансформація кадрової політики та розвитку трудових ресурсів. Повоєнний період потребуватиме підвищення кваліфікації робочої сили, перепідготовки кадрів та залучення молоді до сфери виробництва. Перспективою є впровадження системи навчання та розвитку персоналу з акцентом на інноваційні технології та сучасні управлінські методи [3, с.55].

6. Гнучкість та адаптивність виробничих процесів: В умовах нестабільності та змінності економічної ситуації підприємства повинні розвивати гнучкі управлінські структури та організовувати

виробництво так, щоб мати змогу швидко адаптуватися до нових умов. Це включає розвиток малих і середніх підприємств, що здатні оперативно реагувати на зміни попиту та обставин.

7. Посилення інтернаціоналізації та глобалізації виробництва: Після завершення війни Україна буде активно шукати нові ринки збуту для своїх товарів, що вимагатиме розвитку експортних можливостей та покращення якості продукції для конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

8. Розвиток агропромислового комплексу: Враховуючи стратегічне значення аграрного сектора для української економіки, перспективи управління виробництвом також будуть зосереджені на відновленні та інноваційному розвитку агропромислових підприємств, застосуванні новітніх агротехнологій, підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва та розширенні експортних можливостей.

Окреслені перспективи управління виробництвом спрямовані на відновлення конкурентоспроможності української економіки, збереження сталого розвитку та інтеграцію в міжнародні економічні процеси після завершення війни.

Таким чином, стан управління виробництвом в Україні у воєнний час характеризується значними труднощами, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, логістичними проблемами, дефіцитом ресурсів та кадровими втратами, що змушує підприємства адаптуватися до нових реалій, впроваджувати кризові стратегії, використовувати цифрові технології та підвищувати гнучкість виробничих процесів. Водночас, війна стимулювала розвиток військово-промислового комплексу, активізацію імпортозаміщення та посилення кооперації з міжнародними партнерами. У повоєнний період управління виробництвом має бути спрямоване на відновлення промислових потужностей, модернізацію підприємств, інтеграцію до глобальних виробничих ланцюгів, впровадження інноваційних технологій і розбудову стійкої економіки. Важливими завданнями стануть державна підтримка бізнесу, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та забезпечення енергоефективності, що сприятиме створенню конкурентоспроможної виробничої системи та стійкого економічного зростання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. No. 3. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

2. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.

3. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7-8. С. 51-56. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.7-8.51>.

Скорупський Костянтин Сергійович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, e-mail: KostiantynSkorupskyi@proton.me

Skorupskyi Kostiantyn Serhiiovych, Postgraduate Student, PHEE “European University”, Kyiv, e-mail: KostiantynSkorupskyi@proton.me

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ЕКОЛОГІЧНІСТЬ

Волинський фаховий коледж Національного університету харчових технологій

Анотація

У статті розглядаються проблеми надмірного споживання природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та відсутності енергоефективних систем у традиційних готелях. Наголошується на важливості появи екоготелів, які забезпечують збереження довкілля та пропонують інноваційні рішення, такі як використання альтернативних джерел енергії, економія ресурсів, безвідходне господарство та пропозиція органічного харчування.

Дослідження також акцентує на перевагах екоготелів, зокрема їх здатності виховувати екологічну свідомість, формувати позитивний імідж регіонів, сприяти сталому розвитку та підвищенню туристичної привабливості.

Ключові слова: екоготель; енергоефективність; екосертифікація; екологічна просвіта; місцеві органічні продукти

Abstract

The article examines the problems of excessive consumption natural resources, environmental pollution and the lack of energy-efficient systems in traditional hotels. It emphasizes the importance of the emergence eco-hotels that ensure environmental protection and offer innovative solutions, such as the use of alternative energy sources, resource conservation, zero-waste management and the offer of organic food.

The study also emphasizes the advantages of eco-hotels, in particular their ability to raise environmental awareness, form a positive image of regions, promote sustainable development and increase tourist attractiveness.

Key words: eco-hotel; energy efficiency; eco-certification; environmental education; local organic products

Діяльність готельного бізнесу часто супроводжується надмірним споживанням природних ресурсів (великої кількості води та енергії), забрудненням води через недосконалу систему очищення стоків, відсутністю енергоощадних систем опалення (сонячних колекторів, теплових насосів, рекуператорів тощо), використанням не екологічних продуктів, які провокують надмірну кількість відходів. Все це стало стимулом до появи готелів, що поєднують у собі турботу про навколишнє середовище та здоров'я громадян. Основна риса, що відрізняє готелі з префіксом «еко», полягає в тому, що вони розміщуються в природних зонах і функціонують за принципом збалансованого сусідства з природою, не засмічуючи довкілля продуктами життєдіяльності. Проте, навіть у великих мегаполісах, є об'єкти готельного сервісу, що пропонують своїм гостям 100% чисту воду, харчування категорії «органік» і тільки натуральні матеріали інтер'єру.

Екологізація в готельній сфері передбачає: використання природних матеріалів в оздобленні інтер'єру приміщень готелю; створення екологічної зони відпочинку; безвідходне ведення господарства; економію ресурсів; використання альтернативних джерел енергії; використання локальних продуктів харчування; впровадження нових еко-винаходів; виховання поваги та цінування природних ресурсів країни [1].

Екологічний засіб розміщення – це місце проживання туристів, яке відповідає необхідним критеріям і прагне до: охорони природного та культурного середовища; мінімізації впливу на навколишнє середовище під час будівництва та експлуатації; використання альтернативних засобів отримання води та збільшення її економії; забезпечення збору стічних вод, їх очищення, а також обробку твердих відходів; дотримання вимог заощадження енергії та поєднання в собі сучасних альтернатив для більшої економії у її витраченні; пропозиції програм з освіти співробітників готельного комплексу та гостей, з питань навколишнього природного та культурного середовища [2].

Цінова політика таких готелів є в середньому ціновому діапазоні, хоча вибір типів готельного розміщення величезний. Це можуть бути розкішні намети в кемпінгах як в Африці, або прості сільські будинки, наприклад ранчо та маєтків плантаторів у Венесуелі, або чайні будиночки в Непалі. Велика

кількість еко-готелів являють собою хатини або будинки, які побудовані за технологією корінних племен. Велике поширення еко-готелі набули у країнах Океанії та Центральної Америки. Екоготелі часто розташовуються у непрохідних джунглях, де присутність людини досі вважається рідкістю. Зручності в багатьох готелях є мінімальними: ліжко або гамак, стіл, пара стільців або крісел. Як правило, всі меблі в номерах екоготелів зроблені з місцевих природних матеріалів, з каменю або деревини.

Таблиця 1

Основні та додаткові показники екологізації засобів розміщення

Показники екологізації готелів	Способи реалізації
споживання води	використання нетоксичних мийних засобів та прального порошку
споживання енергії	виготовлення на 100 % з бавовни рушників і напірників
атмосферні викиди, спричинені споживанням енергії	обмеження паління на території підприємства готельного господарства
Вплив транспорту на довкілля	використання відновлюваних джерел енергії
структура використання відновлюваних/невідновлюваних ресурсів, використанням сировини)	устаткування із перероблення відходів
вплив хімічних засобів на довкілля та здоров'я	можливість гостей відмовитись від заміни використаних рушників для економії споживання води
викиди до атмосфери; викиди у воду; обсяг відходів	енергоощадне освітлення
пожежі, аварії та інші надзвичайні ситуації	надання еко-автомобілів для перевезення гостей з місця прибуття чи в інших цілях
використання природних ресурсів (вплив на довкілля, спричинений обсягом спожитого паперу, канцелярського приладдя, мийних засобів, обладнання та інших матеріалів)	використання власне вирощених або місцевих продуктів для організації харчування відвідувачів
	можливість використання одноразового посуду
	повторне використання води з кухонь, номерів та інших приміщень для саду та ландшафтного дизайну

Складено за [3, 5]

Серед додаткових послуг, які еко-готелі пропонують гостям – можливість пройти екологічну освіту. Клієнтам допомагають навчитися розпізнавати види місцевої флори та фауни, вчать способам зменшення негативного впливу на довкілля [3].

Екоготелі перебувають у тісному взаємозв'язку з розвитком етнографічного туризму, отже, у постояльців досить часто є можливість дізнатися щось про культуру та традиції різних народів.

Харчування в екологічних готелях переважно схоже або повністю повторює місцеві традиції. Деякі еко-готелі пропонують і досить екстремальний спосіб відпустки, коли постояльцю необхідно самостійно добувати собі їжу [4].

Загалом, у еко-готельній індустрії існує багато різних тенденцій, які зумовлені низкою факторів, зокрема: нові технології, зміни способу життя тощо. Саме, технології дозволяють вдосконалити та оптимізувати готельні послуги (голосове управління та голосовий пошук допомагають оптимізувати взаємодію з клієнтами; штучний інтелект – допомагає покращити персоналізацію та якість підтримки клієнтів тощо, а також слугують новітнім засобом підвищення екологічності роботи закладів даного типу).

Також пропонується проводити навчання персоналу, який незалежно від своїх обов'язків та посад має розуміти, за що виступає організація та підтримувати її. Важливо, щоб працівники особисто відчували корпоративність, спільність справи, значимість абсолютної еко-місії підприємства сфери гостинності. Від екологічної самосвідомості кожного конкретного співробітника багато в чому залежить подальше еко-виховання кожного гостя, який проживав у готельному підприємстві.

Переорієнтація діючих готельних підприємств на екологічні може вирішувати кілька різнопланових та різнорівневих завдань одночасно: забезпечувати економію ресурсів на рівні підприємства; покращувати економічні показники за рахунок дотримання актуального тренду;

сприяти розвитку туристичного кластера та формуванню екологічної інфраструктури в регіоні; просувати ідеї «зеленого» способу життя у суспільстві; формувати ринок екологічної продукції та послуг; підвищувати імідж регіону та країни.

Таким чином, екоготелі – це перспективні готелі, які призначені підтримувати стан природного середовища, виховувати в суспільстві екологічну свідомість та відповідальність, а їхні постояльці можуть отримати здоровий відпочинок у гармонії з природою. Досвід розвинених західних країн свідчить, що стратегії та механізми обмеження шкідливих наслідків діяльності підприємств сфери гостинності є цілком досяжними та ефективними. Враховуючи значний перелік переваг екоготелів, можливість вирішення негативних тенденцій, що підтверджується значним світовим попитом на екологічні продукти та послуги, екосертифікація є перспективним інструментом підвищення туристичної привабливості. Екологічний сертифікат, отриманий установою, підкреслить повагу до гостя та підтвердить інвестиційну привабливість та соціальну відповідальність бізнесу.

Ще, однією новацією у проєктуванні подальшої роботи екоготелів є використання підходу – розумні еко-готелі, використовуючи розумні пристрої та системи для оптимізації повсякденної роботи готелю, підвищення ефективності та покращення досвіду гостей. Розумний еко-готель може використовувати системи опалення, вентиляції та кондиціонування повітря з підключенням до Інтернету, щоб точно налаштувати температуру та вентиляцію в кожній кімнаті для максимального комфорту та мінімальних витрат енергії що є однією з умов роботи закладів екологічної спрямованості. Розумні еко-готелі також можуть дозволити гостям використовувати такі технології, як телефонні додатки або голосове керування, щоб легше керувати опаленням і охолодженням, освітленням і розважальними системами екологічної спрямованості. Оскільки все більше і більше людей використовують інтелектуальні технології у своїх домівках, розумні еко-готельні номери, будуть користуватись значним попитом [5].

Готелі можуть використовувати QR, щоб надавати інтерактивні карти та інформацію про такі послуги, як SPA, тренажерні зали, ресторани тощо. Еко-готелі також використовують QR-ігри, щоб зробити візити своїх гостей більш приємними та незабутніми. Отже, сучасний світ формує нові вимоги та виклики для бізнесу загалом, та еко-готельної індустрії, зокрема.

Еко-готельна індустрія в сучасних умовах – це структурна складова економічної системи, що створює екологічний готельний продукт (послугу), який, у свою чергу, має високу споживчу цінність в сучасних умовах зростаючої потреби на екологічні послуги серед споживачів. Екологізація готельної сфери розглядається як перспективний напрям, здатний задовольнити зростаючий попит на екологічно відповідальні послуги, забезпечити економічні вигоди та сприяти сталому розвитку туристичної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковальчук І. (2024). Концепція екоготелю як інноваційний тренд розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *In Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. № 2. С. 69-78.
2. Поліщук А., Трофімова М., Халілова – Чуваєва Ю. (2021). Впровадження продуктово-екологічних інновацій в готельному бізнесі. *Збірник тез доповідей X Всеукраїнської міжвузівської наукової конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Інтеграційні та інноваційні напрями розвитку індустрії гостинності 20-21 квітня 2021 р.* С. 17-20.
3. Тітомир Л., Коротич О., Халілова-Чуваєв Ю. (2021). Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. Т. 13. № 3. С. 88-94.
4. Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи : [Електронний ресурс] : кол. моногр. / [І. М. Поворознюк, Л. М., Нецадим, С. В. Тимчук [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Вінниця : ТВОРИ, 2023.
5. Паньків Н., Бик В. (2023). Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2. С. 146-156.

Стешенко Леся Ігорівна, кандидат економічних наук, завідувач відділення туризму та готельно-ресторанної справи, Волинський фаховий коледж НУХТ, Луцьк, e-mail: lesya.igorivna.steshenko@gmail.com
Steshenko Lesia I., Ph D., Head of the Department of Tourism, Hotel, Restaurant and Catering, Volyn professional college NUFT, Lutsk, e-mail: lesya.igorivna.steshenko@gmail.com

Савченко Ірина Анатоліївна, кандидат географічних наук, викладач фахових дисциплін відділення туризму та готельно-ресторанної справи Волинський фаховий коледж НУХТ, Луцьк, e-mail: irunasavchenko79@ukr.net
Savchenko Iryna A., Ph D., Teacher of the Department of Tourism, Hotel, Restaurant and Catering, Volyn professional college NUFT, Lutsk, e-mail: irunasavchenko79@ukr.net

ГІБРИДНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Державний університет «Житомирська політехніка»

Анотація: У статті досліджено сутність гібридної моделі управління змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств, визначено її особливості, продемонстровано за етапи проведення змін та компонентами моделі

Ключові слова: зміни, управління змінами, сталий розвиток, гібридна модель, підприємство

Abstract: The article explores the essence of the hybrid change management model to ensure sustainable development of enterprises, identifies its features, demonstrates the stages of change implementation and components of the model.

Keywords: change, change management, sustainable development, hybrid model, enterprise

Управління змінами - комплексний, циклічний і структурований процес із зворотнім зв'язком, який спрямований на реалізацію переходу людей, команди і організації з поточного стану в майбутній стан задля реалізації поставлених цілей та забезпечення сталого розвитку. Він має бути адаптованим, гнучким, людиноцентрованим та в міру цифровізованим процесом. Вибір моделі управління змінами в організації має врахувати особливості організації, готовність персоналу до змін, місце в конкурентному середовищі та рівень топ-менеджменту.

Історія управління змінами демонструє перехід від жорстких структурних моделей до гнучких та інтелектуальних підходів. Використання лише однієї моделі може не надати повного опису процесу управління змінами, може знехтувати чи пропустити певні важливі фактори успіху або може бути невідповідним до особливостей зміни. Таким чином, кілька моделей змін можна комбінувати, щоб найкраще відповідати конкретній ситуації змін або обставинам організації [1, 2, 3]. Вибір моделі управління змінами в організації має врахувати особливості організації, готовність персоналу до змін, місце в конкурентному середовищі та рівень топ-менеджменту. В швидкозмінному середовищі варіантом ефективного впровадження змін може бути поєднання моделей управління змінами та передових практик їх впровадження (мова йде про гібридний підхід – авторське бачення). Варто зазначити, що сучасний менеджмент робить сильний акцент на цінності, здатності до адаптації та постійного навчання, що дозволить підприємствам орієнтуватися в невизначеності та використовувати можливості. Гібридна модель управління змінами – це підхід, який поєднує елементи різних традиційних моделей управління змінами, адаптуючи їх до конкретних умов і потреб організації. Ця модель об'єднує найкращі практики з різних теорій і методологій управління змінами (наприклад, модель Коттера, ADKAR, модель Левіна та інші), дозволяючи використовувати гнучкий та адаптивний підхід для вирішення специфічних проблем і забезпечення успішного впровадження змін. Наприклад, щоб підвищити успіх змін, інтеграція формули Глейтчера з додатковими моделями, такими як 8 – етапна модель Коттера або модель Т. Джика (10 кроків) або ADKAR або модель PCI (People-Centred Implementation) може бути потужною, оскільки поєднання моделей управління змінами може зіграти на сильні та слабкі сторони кожної з них, а комбінації можуть відповідати цілям діяльності організації.

Гібридна модель може комбінувати етапи, наприклад, з моделі Левіна (розморожування, зміна, заморожування) з підходом Коттера (створення відчуття терміновості, формування коаліції лідерів змін) або використовувати методи, орієнтовані на персонал (ADKAR), щоб підвищити залученість і мотивацію працівників.

Основними рисами гібридної моделі є:

- Гнучкість і адаптивність (процес управління змінами можна адаптувати до конкретних обставин, корпоративної культури, типу змін);
- Індивідуальний підхід (можна адаптувати стратегії для різних рівнів організації (від стратегічного до оперативного) враховуючи унікальність кожної команди та підрозділу);

- Залучення всіх учасників процесу змін (підхід передбачає не лише лінійний процес, а й інтерактивний з залучення співробітників та зацікавлених сторін);
- Інтеграція різних методів (використання та комбінування елементів різних моделей і підходів дозволяє отримувати кращі результати).

Як зазначають українські вчені сучасності: «Сталий розвиток підприємств є важливою складовою загальної стратегії сталого розвитку, оскільки саме бізнес відіграє ключову роль у використанні природних ресурсів та формуванні економічного ландшафту. Моделі сталого розвитку підприємств дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів та сприяти соціальній справедливості. У зв'язку з цим, дослідження та впровадження ефективних моделей сталого розвитку є важливим завданням для сучасних підприємств» [4]. Правильно, на нашу думку, зазначав Шевчук В.Я., відмічаючи, що сталий розвиток є гармонійним процесом, який забезпечує збалансоване економічне зростання, задоволення потреб суспільства із збереження природо-ресурсного потенціалу [5]. Боголюбов В.М., трактує сталий розвиток як керований процес, основою керованості є системний підхід, який дає змогу моделювати сценарії розвитку з урахуванням стратегічної мети. Сталий розвиток виконує важливі загальносистемні цілі: задоволення потреб людини; прогресивне нарощування ресурсів (економічних, соціальних, природних); довгострокове забезпечення умов існування біосфери [6].

У контексті сталого розвитку така модель може поєднувати структурованість ADKAR, гнучкість Agile та системність інших моделей (наприклад, Kotter, Triple Bottom Line, Circular Economy Change Management тощо). Гібридну модель управління змінам за етапи проведення змін та компонентами моделі можемо представити у таблиці 1.

Таблиця 1

Гібридна модель управління змінами для забезпечення сталого розвитку

Етапи впровадження змін	Елементи моделі ADKAR	Елементи моделі Agile	Інші підходи з різних моделей	Адаптація до сталого розвитку
Розуміння необхідності змін	Awareness (усвідомлення)	Agile backlog для ідентифікації екологічних, соціальних та економічних викликів	Triple Bottom Line (економіка, екологія, соціум)	Аналіз ESG-факторів, дослідження ризиків і можливостей.
Залучення зацікавлених сторін	Desire (бажання змін)	Stakeholder collaboration, гнучкі команди	Kotter (формування коаліції змін)	Організація круглих столів, стратегічних сесій, воркшопів із залученням працівників, інвесторів, громади.
Розвиток компетенцій	Knowledge (знання)	Learning loops (постійне навчання)	Leadership for Sustainability (лідерство для сталого розвитку)	Проведення тренінгів, навчальних програм для працівників щодо сталих практик.
Впровадження змін	Ability (здатність)	Agile iterations (ітеративне впровадження)	Circular Economy (кругова економіка)	Запуск пілотних проєктів, тестування екологічних інновацій, поступове розширення ініціатив.
Закріплення змін	Reinforcement (закріплення)	Continuous improvement (безперервне вдосконалення)	Kotter (закріплення нової культури)	Вимірювання сталих КРІ (екологічні, соціальні, економічні), внесення коректив, масштабування успішних практик.

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Отже, гібридна модель управління змінами, яка поєднує інструменти різних моделей дозволяє впроваджувати зміни у сфері сталого розвитку гнучко, системно та ефективно. Управління змінами є стратегічним інструментом, який забезпечує сталий розвиток підприємств шляхом адаптації до сучасних викликів, використання інновацій, процесів цифровізацій та штучного інтелекту, інтеграції принципів ESG. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зміцнити соціальну відповідальність, зменшити екологічний вплив бізнесу та зберегти ресурси для майбутніх поколінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Galli B.J. Change management models: a comparative analysis and concerns. *IEEE Eng Manag Rev.* 2018. № 46. P. 124-132.
2. Brisson-Banks C.V. Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Manag.* 2010. №31. P. 241-252.
3. Schech-Storz M. D. Organizational change success in project management: a comparative analysis of two models of change. *Pro Quest Dissertations Theses.* 2013. P. 20-25.
4. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії.* 2024. Випуск 32. С. 2-8. DOI::<https://doi.org/10.5281/zenodo.11632366>.
5. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку. Київ : Геопринт, 2006. 200 с. С.44.
6. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку. Херсон : Олді-плюс. 2009. 446 с. С.15.

Тарасюк Олександр Вікторович, здобувач PhD за спеціальністю 073 Менеджмент, Державний університет «Житомирська політехніка», galinatar@ukr.net.

Oleksandr V.Tarasiuk, PhD candidate in specialty 073 Management, Zhytomyr Polytechnic State University, galinatar@ukr.net.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Розглянуто теоретико-методологічні аспекти формування фінансових ресурсів в процесі управління підприємством. Визначенню особливості і підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств у сучасних умовах, узагальнено проблеми управління фінансовими ресурсами в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства. Визначено, що фінанси підприємств відіграють значну роль у структурі фінансових відносин суспільства.

Ключові слова: фінансові ресурси; управління фінансовими ресурсами; фінансові результати; дохід; прибуток; управління прибутком; рентабельність.

FEATURES OF FORMATION OF FINANCIAL RESOURCES IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract: The theoretical and methodological aspects of the formation of financial resources in the process of enterprise management are considered. The features and approaches to the management of financial resources of enterprises in modern conditions are determined, the problems of financial resource management in the process of production and economic activity of the enterprise are summarized. It is determined that the finances of enterprises play a significant role in the structure of financial relations of society.

Keywords: financial resources; financial resources management; financial results; income; profit; profit management; profitability.

Головним завданням фінансової діяльності підприємства є забезпечення достатнього рівня рентабельності, збалансованості витрат і доходів, своєчасності платежів та підтримання ліквідності балансу підприємства. Тому пріоритетним напрямком будь-якої фінансової діяльності є забезпеченість підприємства достатніми фінансовими ресурсами.

Фінансові ресурси є одним із фундаментальних понять корпоративних фінансів, їх специфіка визначається тим, що вони завжди виступають у грошовому вираженні, формують, мають розподільну властивість, відображають формування та використання різних видів прибутків підприємств і накопичень. Існує значна кількість визначень поняття «фінансові ресурси», але єдиної точки зору між вітчизняними та зарубіжними вченими немає, питання, пов'язані з їх інтерпретацією, знаходяться на стадії дослідження. Усіх дослідників економічної природи фінансових ресурсів підприємств можна поділити на тих, хто аналізує фінансові ресурси з точки зору держави (макрорівень) [1], і тих, хто досліджує цю економічну категорію з боку підприємства (мікрорівень) [2-5].

Різноманітні класифікаційні визначення фінансових ресурсів в економічній літературі дають можливість визначити їх уточнене визначення, а саме: фінансові ресурси підприємства – це кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства, та поділяються за джерелами їх походження та за складом і видами.

Вони призначені для тривалого відтворення витрат, економічного стимулювання та виконання фінансових зобов'язань підприємства перед фізичними та юридичними особами. Фінансові ресурси підприємства характеризуються такими характеристиками:

- виражають грошові відносини;
- залежать від первинного розподілу вартості валового внутрішнього продукту;
- забезпечують формування та використання грошових доходів і децентралізованих фондів.

Рівень ліквідності активів і здатність виконувати функцію засобу платежу є основними ознаками їх належності до фінансових ресурсів компаній.

Слід виділити основні характеристики, що характеризують фінансові ресурси:

- формування та використання фінансових ресурсів здійснюються відповідно до нормативно-правових норм;

- фінансові ресурси повинні належати компаніям різних організаційно-правових форм або бути зосередженими в суб'єктах фінансового ринку (банківські установи, інвестиційні фонди, страхові та інвестиційні компанії, фінансові та пенсійні фонди, ощадні, паритетні інвестиційні компанії тощо). Основними напрямками використання фінансових ресурсів підприємства є відтворення підприємств, соціальна захищеність працівників підприємства та задоволення інших потреб суб'єктів господарювання [6].

Фінансові ресурси компаній мають такі характеристики: мають стадію виникнення; відображають ставлення до власності; мають джерела формування та цілі (напрями) використання.

Таким чином, дослідивши поняття фінансових ресурсів підприємства, можна зробити висновок, що фінансові ресурси підприємства – це наявні у компанії кошти, які поділяються за двома властивостями, а саме: за видами та складом і джерелами виникнення і формування. Фінансові ресурси є найбільш цінним активом підприємства, який, постійно обертаючись, забезпечує безперервний процес його виробничо-господарської діяльності. В кризових умовах ведення бізнесу, що поглиблюються через військові дії, оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємства має базуватися на критеріях достатності, оптимальності їх співвідношення в залежності від галузевих особливостей і конкретних умов господарювання, економічної доцільності їх залучення та ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бровко Л. І., Бровко Є. І., Крижановський О. О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 57-63. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2019/12.pdf

2. Мавлева Д. Е., Лиса О. В. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>

3. Забедюк М. С. Проблеми забезпечення та шляхи підвищення рентабельності підприємства в сучасних умовах. *Економічний форум*. 2021. №3. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/228/217

4. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 778-783. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf

5. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42-45. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/10.pdf

6. Ткачук Л. М., Стіфанцов М. О. Шляхи удосконалення управління фінансовими результатами на підприємстві. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/viewFile/18483/15339>

Ткачук Людмила Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: ludatkachuk2017@gmail.com

Будківський Олександр Олегович – студент групи МФКД-20б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: sasha.budkivskyu@gmail.com

Tkachuk Lyudmila M. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance and Innovation Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: ludatkachuk2017@gmail.com.

Budkivskyi Oleksandr O. - student of the MFKD-20b group, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: sasha.budkivskyu@gmail.com

Філатова Л.С.,
Прадівляний М. Г.

НЕЛІНІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК БАГАТОВЕКТОРНА МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦІЇ В РОЗРІЗІ ТРАДИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. У статті досліджується комплексна природа кризь призму сучасних теорій організаційного розвитку. Метою дослідження є критичний аналіз традиційних уявлень про зростання компаній та обґрунтування альтернативної концепції багатовимірної трансформації бізнес-систем, тобто представлено альтернативний погляд траєкторії розвитку організацій поза парадигмою лінійного кількісного зростання.

Ключові слова: розширення бізнесу; розвиток; бізнес-трансформація; адаптивність; економічне зростання.

NONLINEAR DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS AS A MULTIDIMENSIONAL MODEL OF BUSINESS TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF TRADITIONAL MODELS OF ECONOMIC GROWTH

Abstract. The paper researches the complex nature of business development through the lens of contemporary organizational development theories. The research aims at critical analyzes of traditional concepts of company growth and substantiates an alternative conception of multidimensional transformation of business systems. It presents an alternative perspective on organizational development trajectories beyond the paradigm of linear quantitative growth.

Keywords: business expansion; development; business transformation; adaptability; economic growth.

Сучасний глобальний економічний контекст характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності, що вимагає переосмислення традиційних підходів до розуміння розвитку бізнес-організацій.

Основною логікою мультинаціоналізації є швидке зростання через тиражування глобальної бізнес-моделі на іноземних ринках. Такий підхід до ведення бізнесу стає дедалі популярним для вітчизняних компаній. Проте, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на цьому питанні з точки зору відмінності між зростанням компаній та її розвитком.

Сутність масштабування бізнесу в процесі міжнародної експансії, тобто проникнення на інші географічні ринки стосується здатності бізнесу розвиватися та розширювати свою діяльність, зберігаючи стабільну та прибуткову модель. Масштабування передбачає розширення усіх аспектів бізнесу.

Ознаки зростання компанії можуть включати: зростання доходів, розширення ринку, розширення асортименту продукції, покращення фінансових показників, інвестиції в інновації.

Книга "Бліцмасштабування" авторів Ріда Гоффмана, Кріса Є. (Hoffman, R., & Yeh, C., 2018) є ілюстративним прикладом сучасної бізнес мантри, яка полягає в постійному кількісному зростанні компанії та розширенні масштабів їх діяльності заради досягнення успіху. Бліцмасштабування включає розробку інноваційної бізнес-моделі з потенціалом зростання, використання мережових ефектів та агресивні витрати.

Суть такого зростання полягає в стратегії швидкого масштабування бізнесу, що дозволяє досягти гіперзростання в умовах невизначеності. Тобто основною передумовою є швидкість, яка є важливішою за ефективність.

Класичними шляхами зростання є зростання через розширення асортименту або ринків (нові ніші, канали збуту), зростання через географічне розширення (відкриття філій), зростання через партнерства (дилери, партнери, франчайзинг), зростання через створення нових потреб у клієнтів, зростання за рахунок збільшення фізичних площ і ресурсів, зростання через монетизацію власних розробок (продаж ліцензій). Узагальнюючи, збільшення масштабів бізнесу відбувається шляхом освоєння нових ніш і ринків власною компанією, другий – у вигляді тиражування бізнесу, що за своєю суттю є клонуванням – створенням бізнесу, ідентичного існуючому, але на іншій території.

Адаптивність та еволюційність є ключовими характеристиками сучасних організацій. Розвиток компанії передбачає постійне вдосконалення, адаптацію до змін та усвідомлений підхід до трансформацій. Успішний бізнес — це не такий, що безперервно збільшується, а такий, що здатен якісно еволюціонувати, залишаючись гнучким, інноваційним та орієнтованим на *create value* для клієнтів та суспільства. Насправді, розвиток — це набагато складніший і багатогранніший процес, який не завжди вимірюється лише збільшенням прибутку або масштабів компанії.

У сучасному динамічному діловому світі пріоритетом є розширення бізнесу та його кількісного зростання. Проте, класичні моделі економічного зростання, засновані на кількісних показниках, демонструють обмеженість у поясненні складних трансформаційних процесів сучасних підприємств.

Традиційне економічного зростання передбачає зростання ВВП за рахунок збільшення обсягів виробництва. Проте, враховуючи виклики XXI століття економічне зростання має забезпечувати не лише економічну складову, а й соціальну, екологічну та культурну, тобто повністю забезпечувати людське благополуччя. Джейсон Хікел аргументує, що розумне скорочення в багатих країнах є необхідною умовою для глобального стабільного розвитку (Hickel, 2020). Таким чином, теорії пост-зростання можна розглядати як радикальний, але логічний розвиток концепції стабільного розвитку в умовах екологічної кризи. Серж Латущ, один з ключових теоретиків розумного скорочення, підкреслює, що *degrowth* не є негативним зростанням, а скоріше "а-зростанням" – виходом за межі парадигми зростання як такої (Latouche, 2009).

Концепція стабільного розвитку найбільш інтегрує альтернативні концепції економічного зростання. Таке економічне зростання фокусується на підвищенні якості, забезпеченні розвитку соціального капіталу і розвитку місцевих економік, тобто біорегіоналізму. Поряд з тим, *degrowth*, передбачає контрольоване зменшення виробництва та споживання через перерозподіл ресурсів та праці. Тобто, декаплінг економічного зростання від споживання ресурсів та зосередження на достатності замість надмірного споживання мають стати пріоритетними цілями економічного розвитку.

Аксіомою бізнесу є те, що успішні компанії збільшують свої доходи та прибутки щорічно. Але при цьому деякі підприємства обирають інший шлях до зростання, позбувшись в такий спосіб ринкового тиску безкінечного зростання, поставивши перед собою іншу мету в бізнесі. У книзі "Малі гіганти" автора Бо Бюрлінгем (Bo Burlingham, 2005) описується діяльність чотирнадцяти успішних компаній, які обрали альтернативні шляхи розвитку, піддавши цим сумніву звичні критерії успіху в бізнесі. Це унікальний феномен компаній, які свідомо відмовились від безконтрольного росту заради інших цінностей. Anchor Brewing — пивоварня, яка відродила крафтове пивоваріння в США. Clif Bar & Company — виробник енергетичних батончиків, який відмовився від багатомільйонної пропозиції про поглинання. Righteous Babe Records — незалежний музичний лейбл. ECCO — виробник професійного обладнання для радіозв'язку. Zingerman's Delicatessen — гастрономічний бізнес, який створив унікальну модель розвитку. Selima Inc. — компанія з виробництва одягу, яка зберегла виробництво в США замість перенесення за кордон. O.C. Tanner — виробник мотиваційних програм та нагород для співробітників. Компанії створюють унікальну корпоративну культуру, яка відображає цінності та особистість засновників.

Феномен поведінки цих компаній полягає у свідомому обмеженні свого зростання, концентрації на винятковій якості та досконалості, побудові особливої та унікальної корпоративної культури, глибокого інтегрування у свої громади, побудові стосунків з клієнтами, постачальниками та співробітниками, збереження повного та автономного контролю над компаніями, який позбавлений

тиску зовнішніх інвесторів. Компанії залишаються вірними своїм цінностям та принципам, навіть коли це суперечить загальноприйнятим бізнес-стратегіям.

Особливості бізнес-поведінки цих компаній полягають у наступному: 1. Різноманітність моделей розвитку, адже не існує єдиного шляху до успіху на шляху до якого кожна компанія знаходить власний баланс між зростанням, якістю та цінностями. 2. Важливість самовизначення. 3. Інвестиції в людей, створюючи цим сприятливе середовище для зростання. 4. Дотримання суворої фінансової дисципліни, що забезпечує їх стабільність.

Тобто, компанії знаходять оптимальний для себе темп розвитку, що дозволяє зберігати ключові цінності та якість. Такий підхід кидає виклик традиційній бізнес-парадигмі, за якої успіх компанії вимірюється лише її розміром та темпами зростання.

Розвиток організації - це не лише поглиблення потенціалу, а й безперервне оновлення та здатність до трансформацій, що зумовлюється балансом між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами. Важливу роль відіграють зміни зовнішнього середовища, зокрема ринкові тренди та глобальні економічні трансформації. Розвиток організації являє собою комплексний процес якісних змін, спрямованих на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та підвищення ефективності. Цей процес включає зміну всіх ключових складових компанії, яка охоплює широкий спектр стратегічних, управлінських та операційних аспектів. Тобто, якісні трансформації – готовність до принципових змін, що передбачають формування нового типу організаційної поведінки та переосмислення місії та цінностей.

Традиційні підходи до розвитку мають редуцціоністське трактування, проте розвиток є нелінійним, багатовекторним процесом, що передбачає глибинні якісні трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies. Currency. 336 p.
2. Hickel, J. (2020). Less is more: How degrowth will save the world. Random House.
3. Latouche, S. (2009). Farewell to growth. Polity.
4. Bo Bredesen Burlingham (2005). Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big. Penguin Group. 256 p.

Філатова Любов Сергіївна — канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет. e-mail: filatvalyba@gmail.com.

Прадівляний Микола Григорович - канд. пед. наук, доцент кафедри іноземних мов, Вінницький національний технічний університет.

ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Київський національний університет будівництва і архітектури

Анотація: Визначено місце контролінгу в системі управління будівельним підприємством. Досліджено переваги впровадження контролінгу в системі управління будівельним підприємством.

Ключові слова: контролінг; управління; будівельне підприємство; система, будівництво.

ADVANTAGES OF IMPLEMENTING CONTROL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

Abstract: The place of controlling in the construction enterprise management system is defined. The advantages of the implementation of controlling in the construction enterprise management system have been studied.

Keywords: controlling; management; construction enterprise; system; construction.

Сучасне ефективне управління будівельним підприємством потребує впровадження інформаційної системи, яка надаватиме якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття управлінських рішень. В умовах економічної нестабільності в країні важливо виходити з кризових ситуацій із мінімальними витратами [1]. Керівництво будівельного підприємства повинно шукати шляхи зниження втрат часу, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, оптимізуючи виробничі процеси на всіх етапах інвестиційно-будівельного циклу. Управління запасами, визначення їх оптимального рівня, прогнозування термінів виконання робіт із врахуванням відхилень у ході будівництва, оцінка потреби в фінансуванні та оптимізація грошових потоків є основними завданнями, що постійно виникають під час будівельних робіт. Покращення управління матеріально-технічними ресурсами здатне значно підвищити ефективність як для підрядних підприємств, що виконують будівельні роботи, так і для замовників, що планують витрати на будівництво [2]. Це, в свою чергу, сприяє зростанню значення контролінгу як важливої частини системи управління будівельним підприємством.

Впровадження контролінгу в систему управління будівельним підприємством має низку переваг, які сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства:

- покращення фінансового управління (контролінг дозволяє більш чітко контролювати витрати і доходи підприємства, проводити регулярні аналізи та прогнози фінансових результатів, що дає можливість своєчасно коригувати фінансові стратегії);
- оптимізація ресурсів (використання контролінгу допомагає забезпечити ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити прибутковість проектів);
- покращення процесу планування (впровадження системи контролінгу дозволяє створити більш точні плани і бюджети для будівельних проектів, а також забезпечує контроль над їх виконанням, що дозволяє досягати більш передбачуваних результатів);
- зниження ризиків (система контролінгу дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану (як фінансового, так і технічного), що дає можливість вжити коригувальних заходів для зниження ймовірності виникнення ризиків, таких як затримки у виконанні робіт або перевищення бюджету);
- підвищення прозорості (контролінг допомагає забезпечити більшу прозорість в діяльності підприємства, що позитивно впливає на взаємодію з партнерами, замовниками та інвесторами, створюючи довіру та стабільність на ринку);
- краща оцінка ефективності проектів (за допомогою системи контролінгу можна детально оцінити ефективність кожного будівельного проекту, аналізуючи витрати, терміни виконання та доходи; дозволяє підприємству більш точно оцінювати рентабельність і приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої діяльності);

- поліпшення управлінського прийняття рішень (контролінг надає керівництву будівельного підприємства необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку підприємства, коригування стратегії та управління проектами);

- забезпечення кращої комунікації всередині підприємства (система контролінгу забезпечує інтеграцію інформації з різних підрозділів (фінансового, технічного, закупок тощо), що сприяє більш ефективній взаємодії між співробітниками та швидкому прийняттю рішень) [1, 3].

Загалом, контролінг допомагає будівельному підприємству краще планувати свою діяльність, ефективно використовувати ресурси та мінімізувати ризики, що веде до збільшення прибутковості та стабільності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Економіка і суспільство. Вип. 7. 2016. С. 324–328.

2. Белєнкова О.Ю. Переваги впровадження контролінгу в плануванні діяльності будівельних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. № 10. 2018. С. 47–50.

3. Колодізев О.М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О.М. Колодізев, І.М. Чмутова, К.М. Азізова та ін. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.

Штанько Ярослав Петрович, аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, e-mail: aspirantknuba@ukr.net

Shtanko Yaroslav Petrovych, postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, e-mail: aspirantknuba@ukr.net

ГНУЧКІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У доповіді розглядається значення гнучких бізнес-моделей як інструменту адаптації підприємств до кризових умов. Досліджено ключові аспекти гнучкості бізнесу, зокрема масштабованість, диверсифікацію, інноваційність та цифрову трансформацію.

Ключові слова: гнучка бізнес-модель, адаптація, цифрова трансформація, кризові умови, стратегічне управління.

Abstract

The report examines the value of flexible business models as a tool for adapting enterprises to crisis conditions. Key aspects of business flexibility, including scalability, diversification, innovation, and digital transformation, are explored.

Keywords: flexible business model, adaptation, digital transformation, crisis conditions, strategic management.

Вступ

Сучасне підприємницьке середовище функціонує в умовах високої турбулентності, спричиненої сукупністю економічних, політичних та соціальних факторів. Кризові явища, зокрема пандемії, фінансові рецесії, дисбаланси у глобальних ланцюгах постачання та геополітичні конфлікти, зумовлюють необхідність адаптації бізнес-структур для збереження їхньої життєздатності та конкурентних переваг. У таких умовах гнучкі бізнес-моделі виступають важливим інструментом стабілізації та стратегічного розвитку компаній.

Результати дослідження

Гнучка бізнес-модель являє собою адаптивний підхід до управління підприємницькою діяльністю, що забезпечує здатність суб'єкта господарювання оперативної модифікувати стратегічні орієнтири, структуру витрат, канали збуту та механізми взаємодії з клієнтами у відповідь на динамічні зміни ринкового середовища. Вона включає такі ключові аспекти:

- Масштабованість та адаптивність – здатність підприємства швидко коригувати обсяги виробництва чи спектр послуг відповідно до змін у споживчому попиті та ринковій кон'юктурі. Це забезпечує мінімізацію витрат і максимізацію ефективності використання ресурсів.

- Диверсифікацію – використання множинних джерел доходу, що дозволяє знизити рівень фінансових ризиків і забезпечити стійкість бізнесу в разі коливань у певному сегменті ринку.

- Інноваційність – впровадження передових технологій, що сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і створенню конкурентних переваг [2].

- Цифрову трансформацію – застосування автоматизованих процесів, аналітики великих даних та цифрових рішень для підвищення ефективності управління та ухвалення рішень [3].

Існує велика кількість стратегій впровадження гнучких бізнес-моделей, найпоширенішими є наступні.

Першою є перехід до цифрових рішень. Використання онлайн-інструментів, хмарних сервісів, електронної комерції та аналітики великих даних дає змогу компаніям швидко адаптуватися до змін у споживчому попиті. Такі рішення сприяють оптимізації внутрішніх процесів, автоматизації бізнес-операцій і зниженню операційних витрат.

Наступна стратегія - аутсорсинг та гібридні робочі моделі. Гнучкість у формуванні робочих процесів передбачає використання віддаленої або змішаної зайнятості, що дозволяє підприємствам залучати висококваліфікованих спеціалістів з різних регіонів, скорочувати витрати на утримання офісних приміщень і підвищувати загальну продуктивність персоналу.

Також, використовують гнучке управління фінансами. Оптимізація витрат, управління ліквідністю, використання альтернативних джерел фінансування (венчурний капітал, краудфандинг, державні гранти) допомагає компаніям витримувати кризові періоди без значних фінансових втрат.

Однією з стратегій є адаптивність продуктового портфеля. Швидке оновлення асортименту продукції відповідно до змін у споживчих вподобаннях та економічних умовах дозволяє компаніям зберігати свою конкурентоспроможність. Розвиток персоналізованих пропозицій, модифікація існуючих товарів та використання аналітики споживчої поведінки є ключовими елементами цієї стратегії.

Партнерство та екосистемний підхід є останньою з найпопулярніших стратегій, що включає кооперацію між компаніями, створення стратегічних альянсів, інтеграція в бізнес-екосистеми допомагають підприємствам використовувати синергію спільних ресурсів, обмінюватися технологічними досягненнями та знижувати ризики завдяки розподілу відповідальності [1-3].

Висновки

Гнучкі бізнес-моделі є необхідною умовою виживання та розвитку підприємств у кризових умовах. Вони дають змогу компаніям швидко адаптуватися до змін, знижувати ризики та відкривати нові можливості для зростання. Запровадження цифрових технологій, адаптивного фінансового планування та стратегічного партнерства – це ключові фактори, які допомагають бізнесу залишатися стійким у будь-якій ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

8. Величко, К. Ю., & Цибульська, Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*, (52), 74-79.

9. Литовченко, О., Дячек, В., & Мітін, М. (2024). ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (69).

10. Мельник, О. Г., & Руда, М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, (2), 196-209.

Яблонський Євгеній – аспірант, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Науковий керівник: **Краєвська Алла Станіславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця. e-mail: kraevska@vntu.edu.ua

Yablonsky Yevhen – PhD student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Supervisor: **Alla S Kraievska** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: kraevska@vntu.edu.ua

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Анотація: У статті досліджено значення формування системи управлінського обліку як частини загальної бізнес-інформаційної системи підприємства, що дозволяє контролювати фінансовий стан підприємства.

Ключові слова: управлінський облік, фінансовий стан, центр відповідальності, бюджетування.

Abstract: In article explored the importance of forming a management accounting system as part of the overall business information system of an enterprise, which allows controlling the financial condition of the enterprise.

Keywords: management accounting, financial position, center of responsibility, budgeting.

Управлінський облік – процес, який сприяє безперервному вдосконаленню процесів планування, проектування, вимірювання і функціонування господарських систем щодо обробки фінансової і нефінансової інформації для успішного менеджменту та досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства. Серед завдань управлінського обліку підприємства: утримання підприємством вигідних позицій на ринку і розробка перспектив розвитку; забезпечення стійкого фінансового стану підприємства; посилення керованості підприємства. Завдяки об'єднанню фінансових даних зі стратегічним плануванням управлінський облік дає змогу компаніям встановлювати реалістичні цілі, оцінювати ефективність за контрольними показниками та приймати обґрунтовані рішення [1]. Управлінський облік як інструмент управління діяльністю підприємства поєднує: облік, планування, координацію, контроль, аналіз і прийняття рішень. Основними завданнями управлінського обліку є: 1) збір, обробка, узагальнення, зберігання та передача необхідної інформації для оперативного управління підприємством та прийняття оптимальних управлінських рішень для оптимізації процесу управління; 2) Перевірка законності та доцільності господарських операцій, ефективне використання майна; 3) визначення результатів господарської діяльності та оцінка ефективності підприємства за реалізованою продукцією, центрами відповідальності; 4) підготовка внутрішньої звітності, інформація якої призначена для власників і керівників (керівників) підприємств та інших внутрішніх користувачів бухгалтерського обліку [2].

До системи управлінського обліку підприємства входять: декомпозиція цілей; бюджетування; розробка мотиваційних заходів; облік операцій; аналіз фінансово-господарської діяльності; контроль за відхиленнями; розробка рекомендацій із подолання проблемних аспектів діяльності підприємства [3]. Завданнями управлінського обліку підприємств ресторанного господарства є: планування потреби в продуктах, товарах, оптимізація портфеля замовлень, визначення прибутку від продажу; вибір постачальників, оптимізація замовлення, облік і контроль виконання договірних зобов'язань; визначення оптимального рівня запасів для різних груп продуктів; облік і контроль за рівнем складських запасів за окремими групами продуктів та товарів; облік замовлень споживачів, визначення ефективної системи знижок, оптимізація витрат тощо.

Принципи формування системи управлінського обліку на підприємстві ресторанного господарства включають: структурування діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних і безперервних бізнес-процесів – груп операцій, дій, спрямованих на отримання певного кінцевого результату; можливість постійної оцінки прогнозованих, планованих і фактичних результатів у системі управлінського обліку фінансово-господарської діяльності організації як по підприємству в цілому, так і в розрізі бізнес-процесів, центрів відповідальності – підрозділів, співробітників тощо; обов'язковість регламентації виконання і операційного обліку результатів бізнес-процесів на основі відповідних

зовнішніх і внутрішніх стандартів (регламентів); комплексність і аналітичність використовуваних для управлінського обліку результатів і характеристика їх оціночних показників, які забезпечують їх репрезентативність і збалансованість щодо поставлених стратегій розвитку, цілей і завдань організації в цілому [3].

Функціонуючи підприємства ресторанного господарства мають приділяту увагу обліку розрахунків з постачальниками. Основними завданнями такого обліку є: формування повної і достовірної інформації про стан розрахунків з постачальниками, необхідної внутрішнім і зовнішнім користувачам бухгалтерської звітності; контроль за дотриманням форм розрахунків, встановлених в договорах з постачальниками.

В цілому раціональна організація обліку потенційних постачальників та стану розрахунків з ними сприяє зміцненню договірної і розрахункової дисципліни, виконанню зобов'язань по поставках продукції в заданому асортименті і якості, підвищенню відповідальності за дотримання платіжної дисципліни, скороченню дебіторської та кредиторської заборгованості, прискоренню оборотності обігових коштів а, відтак, поліпшенню фінансового стану підприємства.

Отже, одним з найважливіших завдань управлінського обліку в системі розрахунків є: формування аналітичних рахунків для кожного; використання різноманітних сучасних форм розрахунків з постачальниками; оцінка якості та своєчасності оплат і розрахунків з постачальниками; оцінка стану та динаміки виконання договорів з постачальниками; формування управлінської та фінансової звітності.

Основними елементами системи управлінського обліку, що має бути побудована на підприємстві, є: центри відповідальності, бізнес-процеси, регламенти, результати та показники оцінки.

Організація системи обліку за центрами відповідальності передбачає:

- визначення центрів відповідальності з урахуванням особливостей організаційної структури підприємства;
- формування бюджету для кожного центру відповідальності;
- регулярне складання звітності про виконання центрів відповідальності;
- своєчасний аналіз причин відхилень та оцінка діяльності центрів відповідальності.

Кожен центр відповідальності має очолювати посадова особа, відповідальна за ефективність діяльності. Для кожного центру відповідальності повинні бути розроблені кошториси, виробничі завдання і визначені показники оцінки ефективності їх діяльності.

Організація системи управлінського обліку за центрами відповідальності має здійснюватися у послідовності, яка відображена на рис.

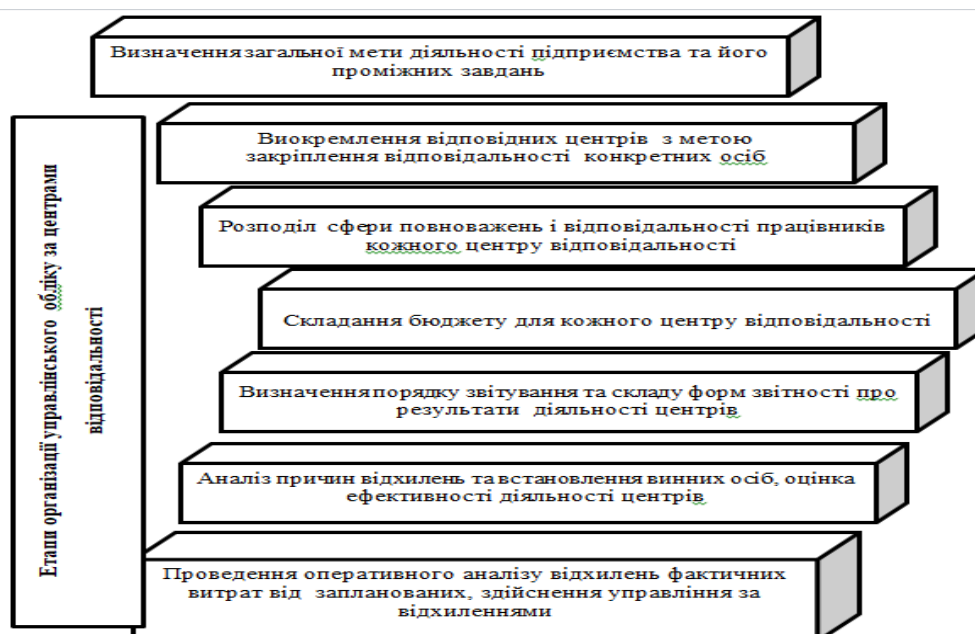


Рис. Етапи організації управлінського обліку за центрами відповідальності

При формуванні системи управлінського обліку підприємства важливо виокремити бізнес-процеси підприємства. Серед них основні, допоміжні та бізнес-процеси управління.

Однією із найбільш вагомих складових управлінського обліку є бюджетування. Бюджетування розрахунків з постачальниками дозволяє не тільки здійснювати контроль за витрачанням грошових коштів, але і оцінювати якість грошових потоків від операцій. Для правильної організації системи бюджетування розрахунків з постачальниками мають бути створені центри фінансової відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Brian N. Mwangi The Strategic Role of Management Accounting in Driving Business Growth URL: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-role-management-accounting-driving-business-oebmf/>
2. Shurpenkova R., Sarahman O. Management accounting as an effective tool of management of a modern enterprise . Współczesne Problemy Zarządzania. 2021. Vol. 9, № 1 (18). С. 53–58.
3. Скрипник, С., Костенко, Ю., Курей, О. Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32>.

Якименко-Терещенко Наталія Василівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, e-mail: mtk_gd@ukr.net

Yakymenko-Tereshchenko Nataliia Vasylivna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, , e-mail: mtk_gd@ukr.net

Мала Анастасія Сергіївна, магістрант кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, e-mail: anastasiia.mala@emmb.khpi.edu.ua

Mala Anastasia Sergiyevna, master of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, e-mail: anastasiia.mala@emmb.khpi.edu.ua

RISK MANAGEMENT MECHANISM FOR SKILLED WORKFORCE IN THE CONTEXT OF THE POST-WAR RECOVERY PERIOD

Odesa Polytechnic National University

Abstract: *This paper explores the key risks associated with managing skilled labor in the post-war period, outlines a structured risk management mechanism, and highlights the role of digitalization and smart technologies in workforce stabilization.*

Key words: post-war period, risk management mechanism, skilled workforce.

The post-war period presents a complex set of challenges for workforce management, particularly in industries requiring skilled labor. Armed conflicts lead to significant disruptions in labor markets, causing workforce shortages due to migration, displacement, and loss of human capital [1; 2]. Additionally, economic instability and infrastructure destruction further complicate the process of reintegrating skilled professionals into the workforce. At the same time, the recovery phase offers unique opportunities for transformation, modernization, and the development of innovative risk management mechanisms. A critical aspect of post-war workforce management is the ability to identify and mitigate risks associated with labor shortages, skill gaps, and structural changes in the economy. Digitalization and smartization play an increasingly important role in this process, offering AI-driven workforce planning tools, automation solutions, and new forms of remote work that can help bridge labor market inefficiencies. Governments, businesses, and educational institutions must collaborate to develop policies and programs that support workforce reintegration, retraining, and adaptation to emerging economic conditions.

The post-war period introduces a volatile and uncertain environment for labor markets, particularly affecting skilled workforce availability and management. The rapid transformation of economies, coupled with demographic shifts, infrastructure challenges, and geopolitical uncertainties, necessitates the development of a structured mechanism for managing workforce risks [3]. This mechanism must incorporate traditional risk assessment methodologies alongside innovative AI-driven solutions, digital workforce management platforms, and predictive analytics to enhance labor market stability and efficiency [4]. Managing skilled workforce risks begins with a thorough identification and assessment of potential threats affecting labor market stability. Workforce-related risks in the post-war period can be categorized into several key areas:

First, demographic and migration risks arise as war-induced displacement leads to significant shifts in workforce demographics. Many skilled professionals migrate to safer regions or abroad, creating labor shortages in critical industries, while the return process remains unpredictable due to security concerns, economic instability, or lack of infrastructure.

Second, skill gaps and mismatches emerge as the industrial landscape changes, requiring new sets of skills that the existing workforce may not possess. The demand for highly technical and digital skills increases, while traditional industries struggle to find employees with relevant expertise. Without proactive upskilling and reskilling programs, enterprises face severe productivity losses.

Additionally, psychosocial and adaptation risks present another challenge, as skilled workers affected by war-related trauma may experience difficulties reintegrating into professional environments. Emotional

distress, PTSD, and social adaptation issues can significantly reduce workforce efficiency and increase turnover rates.

Moreover, technological disruption and automation risks must be considered, as digitalization and automation, while addressing labor shortages, also pose challenges related to workforce displacement. The integration of AI and robotics in industrial processes may reduce the demand for certain skill sets, necessitating large-scale workforce reskilling initiatives. Economic and political risks further complicate labor market stability, as unstable economic conditions, inflation, and shifting government policies impact businesses' ability to offer competitive salaries and maintain workforce stability. Insufficient governmental incentives and regulatory uncertainty can also deter foreign investment, limiting employment opportunities.

To address workforce-related risks, a comprehensive set of strategies must be implemented at governmental, business, and institutional levels. *Government-led policies and incentives* play a crucial role, as post-war governments must prioritize workforce reintegration programs by offering tax incentives, financial grants, and subsidies to businesses investing in hiring and training returning workers. Policies that encourage the return of skilled migrants through financial aid, relocation support, and employment guarantees help stabilize labor markets. *Industry-specific workforce development initiatives* are also essential, particularly in sectors experiencing the highest demand for skilled labor, such as construction, engineering, and healthcare. Targeted workforce development programs, apprenticeship models, and certification programs help bridge skill gaps and prepare workers for new roles.

Psychosocial support and workplace adaptation programs must also be implemented to ensure the mental well-being of employees affected by war. Businesses should introduce psychological support services, including counseling programs, stress management workshops, and workplace reintegration plans, to facilitate a smoother transition for returning employees. Public-private partnerships for skill reskilling and upskilling provide another effective strategy, as collaboration between governments, businesses, and educational institutions ensures tailored reskilling programs that align with emerging labor market needs. The integration of AI-driven learning platforms and micro-credentialing systems allows workers to acquire new competencies efficiently. *Smart employment and remote work solutions* can further enhance workforce adaptability by enabling businesses to explore alternative employment models such as remote work, gig economy platforms, and hybrid workforce solutions, offering greater flexibility for skilled workers who are unable or unwilling to relocate immediately to war-affected regions. Additionally, *foreign investment and workforce development agreements* can encourage foreign investments in key industries, providing financial stability and attracting skilled professionals back to the country. Special economic zones, investment-friendly policies, and joint ventures with international enterprises create employment opportunities and enhance workforce resilience.

Artificial intelligence and digital platforms play a pivotal role in managing skilled workforce risks, offering predictive analytics, automated recruitment solutions, and personalized learning pathways to enhance labor market efficiency. AI-powered workforce planning enables businesses and policymakers to proactively address shortages and skill mismatches by analyzing labor market trends, demographic shifts, and industry needs. Automated talent matching platforms streamline the hiring process by using machine learning to match employee profiles with job opportunities based on qualifications, experience, and location preferences. Digital credentialing and skill verification ensure that workers' qualifications are securely stored and easily verifiable, which is particularly useful in post-war environments where documentation may be lost or damaged. AI-enabled remote work and collaboration tools, such as AI-powered project management software, virtual training systems, and augmented reality workspaces, expand employment opportunities beyond geographic constraints, allowing businesses to tap into a global talent pool. Furthermore, smart labor market monitoring systems continuously track workforce trends using AI-driven labor market analytics, providing real-time insights into employment patterns and helping businesses and governments implement timely interventions.

Smart workforce planning integrates predictive analytics and real-time labor market insights to optimize workforce management, ensuring that businesses and policymakers can anticipate future labor demands and

allocate resources efficiently. Predictive workforce demand modeling leverages machine learning algorithms to analyze historical labor market data, economic indicators, and business growth trends, enabling proactive talent acquisition and training initiatives. Dynamic workforce allocation strategies help enterprises adjust their workforce structures in response to market fluctuations by leveraging AI-based workforce allocation systems to dynamically redistribute labor resources across different projects or regions. The integration of smart technologies in HR management enhances employee retention, improves performance evaluation processes, and personalizes career development paths based on individual skill progressions. Resilience planning for workforce sustainability also plays a crucial role in smart workforce planning, incorporating risk diversification strategies such as cross-training employees in multiple roles, building talent pipelines for key industries, and ensuring workforce flexibility to adapt to unexpected economic shifts.

In conclusion, managing skilled workforce risks in the post-war period requires a multifaceted approach that integrates traditional risk assessment methodologies with modern digital and AI-driven solutions. By leveraging predictive analytics, smart workforce planning, and AI-powered employment platforms, governments and enterprises can enhance labor market resilience, mitigate skill shortages, and foster economic recovery. Implementing comprehensive workforce risk management mechanisms will not only stabilize post-war economies but also create a foundation for long-term industrial and technological development.

REFERENCES

1. Bashynska I., Brylenko K., Dovbniak N. Analysis of global experience in managing the risks of skilled personnel during the post-war recovery period. *Investments: practice and experience*. 2024. № 8. C. 65-70.
2. Vasyl'yeva, O., Horoshkova, L., Shvydka, S. The imbalance of the labor market in Ukraine: current trends and guidelines for overcoming disproportions. *University Economic Bulletin*. 2023. №57. P. 99-109.
3. Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., Ivanchenkov V., Risk management through systematization: Risk Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. № 8(3). P. 6047-6052.
4. Bashynska I., Prokopenko O. Mitigating Cyber Risks in AI-Driven Circular Economy Implementations. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2024. № 28 (4). P. 65-71.

Bashynska Iryna – Doctor of Economics, professor, professor of the Department of Economics, Odesa Polytechnic National University, Odesa. e-mail: i.a.bashinskaya@op.edu.ua

Brylenko Kostiantyn – PhD student, Odesa Polytechnic National University, Odesa.

SUSTAINABLE FOOD SYSTEMS MANAGEMENT IN AGRI-FOOD COMPANIES: A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND BUSINESS MODELS

¹Vinnytsia National Technical University

Abstract: *The article addresses the sustainable management of agri-food companies based on the concept of food systems, which integrates digital technologies and ecosystem-based value creation. This is especially relevant for Ukrainian companies facing war-related challenges.*

Keywords: food systems, sustainable business models, sustainable management, Ukrainian agri-food companies

The relevance of studying problems in the field of food systems management of agri-food companies is due to several modern challenges, such as the growing population in the world, the shortage of food resources, climate change, as well as the need to ensure the resilience and sustainability of production and distribution chains. An additional factor that made this topic relevant for Ukraine was the full-scale war with Russia and the destruction of agricultural infrastructure facilities, disruption of logistics routes and the threat to the food security of citizens.

The research addresses approaches to effectively managing a company's food system to ensure its sustainability and resilience. It covers theoretical aspects of food systems at the enterprise level, concepts of sustainable business models, and identification of areas for improving the system through introducing innovations, resource-efficient technologies, and circular economy principles.

Food systems encompass the full range of actors and their value-added activities involved in the production, storage, processing, distribution, consumption and disposal (loss or waste) of food originating from agriculture (including livestock), forestry, fisheries and the food industry, as well as the broader economic, social and natural environment in which they operate [1].

A sustainable food system (SFS) provides food security and nutrition for all while preserving the economic, social, and environmental foundations for food security and nutrition for future generations [2;3].

This food system is:

- profitable (economic sustainability) [5];
- beneficial for society (social sustainability) [3; 6];
- environmentally friendly or neutral (ecological sustainability) [3].

This definition of a food system resonates with the ESG concept [7] and the UN Sustainable Development Goals [6].

However, unlike the agri-food system, the agri-industrial concept (or agri-industrial integration) is an approach to organising agricultural production that involves close interaction and integration of various industries and spheres of activity related to the cultivation of agricultural products, their processing, and the sale of final products to consumers [9].

The essence of the agro-industrial concept [8; 9] lies in the synergy resulting from the combination of vertical integration (unification of the agricultural and processing industries into a single production complex to ensure the continuity of the technological cycle), close production ties between agrarian production, suppliers of means of production, processing enterprises and the sales system; agro-industrial specialisation (concentration on the production of certain types of farm products with the formation of specialised complexes), inter-sectoral cooperation of enterprises to save costs and rational use of resources; territorial organisation of production (rational placement of agricultural and industrial production).

Thus, the agro-industrial concept reflects the comprehensive development of all components of the agro-industrial complex - from the cultivation of raw materials to the production of final food products. The concepts of food systems and the agro-industrial complex have specific differences in the approach to food production (Table 1)

Table 1

Comparison of Concepts¹

Agro-industrial Complex	Food Systems Concept
- Focused on the production chain from obtaining agricultural raw materials to food production.	- Provides a broader perspective, encompassing production, processing, distribution, marketing, consumption, and food waste disposal.
- Emphasises vertical integration of agriculture, processing industry, and sales.	- Emphasizes sustainability, safety, and accessibility of food products for the population.
- Aimed at maximising the efficiency of production processes and reducing costs through specialisation and economies of scale.	- Takes into account social, economic, and environmental consequences of food system functioning.
- Associated with industrial-intensive agriculture on an industrial scale and the food industry.	- Considers alternative food production models such as organic agriculture, urban farming, etc.

¹Note: This table is based on the findings of researchers [1; 2; 6; 9; 10]

Thus, the agro-industrial concept focuses predominantly on production and process optimisation. In contrast, the food systems concept has a broader perspective, covering all stages of the food chain and their impact on society, the economy and the environment.

However, as noted [3;8], the modern food systems concept can integrate the approaches of the agro-industrial concept to ensure production efficiency if they are consistent with the principles of sustainable development.

The food systems concept is relevant to the study of agriculture and the food industry for the following reasons:

1. A holistic approach: The concept considers the entire chain from farm to fork, including economic, environmental, social, and health aspects, while the agribusiness concept focuses mainly on production.
2. Interdisciplinarity: This concept involves a wide range of disciplines (agriculture, economics, sociology, nutrition, public health, ecology) to solve complex problems, in contrast to the narrower focus of the agribusiness concept.
3. Sustainable development: The concept considers long-term environmental, social and economic consequences, while the agribusiness concept often prioritises productivity and efficiency.
4. Consumer focus: This concept incorporates consumer preferences, behaviour, and cultural aspects of food choices that the agribusiness concept may not adequately address.
5. Policy and Governance: Enables a comprehensive analysis of policies and institutional mechanisms that affect the entire food system, not just the production aspects.

Food systems exist at different levels, including household, company, community, region, state, and world.

At the global level, the food system encompasses worldwide food flows, production across countries, international trade, and supply and demand trends in global markets. This is the highest level for analysing general trends and patterns in food systems. At the national or regional level, food systems are examined within individual countries or regions. Factors such as domestic production, imports/exports, available natural resources, policies, legislation, and cultural food traditions are considered. At the local level, food systems are analysed within specific communities, cities, or regions within a country. Local resources, infrastructure, supply and distribution channels, local customs, and food consumption culture play a key role. At its most fundamental level, the food system involves food production, procurement, preparation, and consumption within individual households.

The food system is a complex and multifaceted phenomenon that, when analysed across different scales, provides a deeper understanding of its diversity and the interactions among the various components and factors influencing food security.

In the context of the firm's stakeholder theory, an enterprise's food system acts as a mechanism for balancing the interests of various stakeholders (shareholders, employees, consumers, suppliers, local communities, the state, and the environment) through the formation of shared values and ensuring mutually beneficial cooperation. From a value creation perspective, an enterprise's food system creates economic,

social, and environmental value at all stages of the food chain. This includes developing financial value for owners and investors, ensuring fair income distribution for employees and partners, creating consumer value through quality and affordable food products, and minimising negative externalities.

In the sustainable development paradigm, the enterprise's food system is a model of organising the production and consumption of food products. This system aims to meet the current needs of business and society while ensuring that future generations also have opportunities. It balances economic, social, and environmental aspects by using resource-efficient technologies, applying the principles of a circular economy, and enhancing resilience to external challenges.

Thus, an enterprise's food system can be defined as an integrated set of interconnected processes, structures, and connections that ensure the entire cycle of food production, from raw material production to final consumption, considering the interests of all stakeholders.

Within this research context, Ukrainian agricultural and food processing organisations highlight stakeholder interactions, sustainability imperatives, and ecosystem-based value-creation processes through the theoretical construct of integrated enterprise food systems. The proposed integrated framework for transforming agri-food companies combines three key concepts into a single system. The enterprise's food system is the central element, covering the entire cycle from producing raw materials to consuming products. Digital technologies, in general, and artificial intelligence are transformative technological tools for optimising food system processes. The ecosystem model of value creation is an approach to organising interaction between stakeholders and creating shared value [12; 13].

Modern food systems are evolving towards sustainability through various innovative business models [14], each with its characteristics and role. Each business model type aligns with the accordant part of the agri-food system.

A circular business model focuses on reducing or recycling food waste and agricultural by-products. It creates value based on the principles of the circular economy and bioeconomy. It covers sustainability's economic and environmental dimensions and is highly dependent on the political and legal environment and stakeholder engagement.

Through direct sales, alternative, local, and social food networks connect small-scale producers with consumers. They promote and create value based on local agri-food resources and traditional knowledge. They aim for farmer inclusion and regional sustainable development, covering the economic and social dimensions. These networks function as local food systems with geographical and social proximity between the different actors.

Disruptive business models are fundamentally new or different approaches to existing ones, changing how things work towards sustainability. They can cover various dimensions of sustainability and aim for institutional changes in the system.

New coordination or online food distribution business models include concepts for urban food retail, online food delivery services, and online farmers' markets. These models support food security (social dimension) and function as local food systems with geographical proximity between different actors.

Regional food consortia, labs, and hubs are based on collaboration between private and public actors, creating synergies and joint strategies to increase the food system's sustainability. They cover various dimensions of sustainability and function as regional clusters and networks that drive and support the food system towards sustainability.

Sufficient business models promote sustainable consumption and cover healthy eating (social aspect) and environmental dimensions. They aim to influence consumers and support the transition to a sustainable food system.

Inclusive business models aim to create economic opportunities for low-income communities by integrating them into the company's value chain. These models simultaneously have a social and economic dimension of sustainable development, as they improve the material situation of vulnerable groups and contribute to their social integration. A key feature of such models is applying an approach to the local agri-food system based on territorial collective action when different actors join forces to achieve a common goal.

Values and emotional ties play a unique role in family business models, which traditionally influence business decision-making. These same factors can become powerful drivers of the transformation of such enterprises towards sustainable production. Family businesses embrace the environmental and social dimensions of sustainable development, proving a high level of responsibility for the impact of their activities on the environment and society. A characteristic feature of such business models is the formation of strong

relationships between the business and its stakeholders, especially with suppliers and the local community, which creates a solid foundation for long-term sustainable activities.

Focal companies occupy a special place in the value chain, as they provide leadership and coordination of the activities of other participants. Due to their central position, they can play a decisive role in influencing various market participants and contributing to implementing sustainable supply chain management principles. These business models cover sustainable development's social and environmental dimensions, providing a systemic approach to solving environmental and social problems. Public-private research partnerships with a clearly defined strategy are essential for the success of such models, which, thanks to the leadership role of focus companies, become the driving force for the transition of individual enterprises and entire industries to the principles of sustainable development.

Ukrainian companies are building their agri-food systems by combining the above-mentioned business models (Table 2), considering the dimensions of sustainable development and the challenges and opportunities associated with these models in the Ukrainian context.

Table 2

Sustainable Business Models in the Ukrainian Agrifood Sector¹

Business Model Type	Ukrainian Companies/Examples	Key Characteristics	Sustainability Dimensions	Challenges & Opportunities
Circular Business Model	Astarta (biogas production from sugar beet pulp); MHP se (biogas from poultry waste); Kernel Holding s.a. (using sunflower hulls for energy).	Converting agricultural waste into energy; implementing zero-waste technologies; reducing the environmental footprint.	Economic, Environmental	Challenges: high initial investment, regulatory barriers; Opportunities: cost reduction, new revenue streams, improved environmental compliance
Alternative, Local & Social Food Networks	Dobra Ferma (community-supported agriculture); Organic Original LLC (direct farm-to-consumer sales); farmers' markets in major cities	Direct sales to consumers; emphasis on organic/local production; community engagement.	Economic, Social	Challenges: limited scale, seasonal fluctuations. Opportunities: premium pricing, stronger consumer loyalty, rural development.
Disruptive Business Models	Drone.UA (precision agriculture services); Agroportex (blockchain for agricultural commodities).	Technology-driven innovations; new approaches to traditional challenges; fundamental shifts in operations.	Various (depending on focus)	Challenges: scaling difficulties, resistance to change. Opportunities: competitive advantage, attracting investment, system-level impacts.

New Logistics or Online Food Distribution	Zakaz.ua (online grocery with local foods); Biofresh (organic food delivery)	Digital platforms for food distribution; shortened supply chains; urban-focused solutions.	Food Security (Social)	Challenges: logistics coordination, maintaining food freshness. Opportunities: market access expansion, reduced food miles, enhanced urban food security.
Regional Food Consortia & Hubs	Ukrainian Agri Council; Lviv Eco-Food Cluster; Ukrainian Organic Cluster	Multi-stakeholder collaboration, knowledge sharing, joint resource utilisation.	Various (economic, social, environmental)	Challenges: coordination issues, competing interests. Opportunities: collective problem-solving, stronger market position, policy influence.
Sufficiency Business Models	Good Wine (sustainable consumption education); EthnoProduct (traditional, low-impact foods); Ecosnack (packaging-free retail)	Promoting sustainable consumption, educational components, and alternative consumption patterns.	Social (health), environmental	Challenges: limited consumer awareness and price sensitivity. Opportunities: growing conscious consumer segment, health trends alignment.
Inclusive Business Models	Molokiya (supporting small dairy farmers), Selyska Cheese (cooperative model)	Integration of vulnerable groups, rural development focus, capacity building	Social, economic	Challenges: knowledge gaps, quality consistency. Opportunities: Social impact, diverse supplier base, community resilience
Family Business Models	Galicia (multigenerational family business); Liluck (family berry farm); Staryi Porytsk (family cheese making)	Long-term orientation; strong values and traditions; close community ties	Environmental, social	Challenges: succession planning, modernisation. Opportunities: strong stakeholder relationships, authentic branding, and commitment to local communities.
Focal Company Business Models	MHP se (vertical integration leadership; shift from resource company to culinary company); Nibulon (infrastructure development); Ukrlandfarming (supply chain orchestration), Kernel Holding s.a. (business-ecosystem leadership and change from a resource company to service-oriented infrastructure company)	Supply chain leadership, setting industry standards, strategic partnerships	Social, environmental	Challenges: balancing power dynamics and resistance from smaller partners. Opportunities: system-wide improvements, scalable solutions, strong public-private partnerships

¹Note: This table is based on research findings [14], adapted by the author to reflect examples of Ukrainian agri-food companies applying sustainable business models.

The comparative analysis of the agro-industrial concept and the food systems approach reveals significant differences in their scope and priorities. The latter offers a more comprehensive framework for addressing modern food production and distribution challenges.

Our findings suggest that various innovative business models, including circular, inclusive, and focal company models, contribute differently to sustainable development goals while addressing the specific needs of stakeholders throughout the food system. Ukrainian agri-food companies can enhance their resilience and sustainability by implementing these models based on their particular context and capabilities.

REFERENCES

1. FAO. (2022). *The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation* (No. 3). Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cc0959en> (Accessed: April 11, 2024).
2. United Nations. (2019). *The Sustainable Development Goals Report 2019*. Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf> (Accessed: May 11, 2024).
3. Fast Facts. What are sustainable food systems? URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fast-facts-what-are-sustainable-food-systems> (Date accessed: 11.05.2024).
4. Tsili rozvytku tysiacholittia Ukraina: 2000 — 2015: Natsionalna dopovid [Millennium Development Goals Ukraine: 2000 - 2015: National Report]. (2015). United Nations Development Programme "Acceleration of Progress towards Achieving the Millennium Development Goals in Ukraine". Kyiv. Retrieved April 8, 2024, from http://un.org.ua/images/stories/docs/2015_MDGs_Ukraine_Report_ukr.pdf
5. United Nations Development Programme Strategic Plan 2022–2025 URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (Date accessed: 08.04.2024).
6. Division for Sustainable Development Goals. (2024). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development: Helping governments and stakeholders make the SDGs a reality. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
7. What is Environmental, Social, and Governance (ESG)? URL: <https://www.ibm.com/topics/environmental-social-and-governance> (Retrieved April 8, 2024).
8. Ahropromyslova intehtatsiia [Agro-industrial integration]. In Velyka ukrainska entsyklopediia [Large Ukrainian encyclopedia]. Retrieved May 11, 2024, from https://vue.gov.ua/ahropromyslova_intehtatsiia
9. Prushkivska, E. V., & Chernomaz, K. H. (2016). Osoblyvosti ahropromyslovoi intehtatsii v umovakh posylennia hlobalizatsii [Features of agro-industrial integration in globalisation intensification]. *Ekonomichniy prostir* [Economic Space], 116, 78–88. URL: http://nbuv.gov.ua/u/jrn/ecpros_2016_116_8
10. Ahropromyslova intehtatsiia [Agro-industrial integration]. (n.d.). Wikipedia. Retrieved May 11, 2024, from <https://surl.li/zffkzr>
11. Polasky, S., Kling, C. L., Levin, S. A., Carpenter, S. R., Daily, G. C., Ehrlich, P. R., & Lubchenco, J. (2019). Role of economics in analysing the environment and sustainable development. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116 (12), 5233–5238.
12. Blagodyr, L. (2022). Tsyfrovi biznes-ekosystemy yak spetsyfichna forma koordynatsii hospodarskoi diialnosti v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Digital business ecosystems as a specific form of economic activity coordination in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>
13. Blagodyr, L. (2020). Tsyfrovi bahatostoronni platformy yak spetsyfichni ekonomichni subiekty [Digital multilateral platforms as specific economic entities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of Systematic Approach in Economics], 4(78), 30–38. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-4>
14. Donner, M., & De Vries, H. (2023). Business models for sustainable food systems: A typology based on a literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7:1160097. doi.org/10.3389/fsufs.2023.1160097

Blagodyr Liliya M. — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, email: blagodyr@vntu.edu.ua

RISK ANALYSIS OF SMARTIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

Odesa Polytechnic National University

Abstract: *The article analyzes the risks associated with the smartization of business processes in the context of post-war recovery and suggests strategies for their effective mitigation to ensure sustainable economic transformation.*

Key words: business processes, smartization, risk analysis.

Post-war economic recovery requires innovative approaches to restore industrial and business activities efficiently. Smartization, characterized by the integration of digital and AI-driven technologies, presents opportunities for accelerating this process [1; 2]. However, enterprises face significant risks in adopting these technologies in a fragile economic and social environment.

As enterprises navigate the challenges of post-war recovery, integrating smart technologies can accelerate their rebuilding efforts. However, the process of smartization introduces a variety of risks that could hinder sustainable transformation. These risks arise from technological dependencies, financial constraints, organizational readiness, socio-economic factors, and regulatory compliance. Addressing these risks proactively is essential for businesses to achieve long-term stability and efficiency. Let's outline the key risks associated with smartization in post-war recovery and their potential implications:

1. *Technological risks.* The increased dependency on digital systems heightens vulnerability to cyberattacks, making cybersecurity a critical concern. Rapid technological evolution may render early smartization investments obsolete, creating financial inefficiencies. The integration of new smart technologies with legacy systems presents interoperability challenges, potentially disrupting business operations. Additionally, ensuring compliance with data regulations and ethical AI usage remains a significant concern in managing data privacy and protection.

2. *Financial risks.* Smartization requires substantial capital investment in infrastructure, training, and technology adoption, which can be a financial burden for enterprises in post-war economies. The uncertainty surrounding the return on investment makes it difficult for businesses to commit resources confidently. Limited financial support and funding constraints may further hinder smartization efforts, particularly for small and medium-sized enterprises. Additionally, ongoing operational costs associated with system maintenance, updates, and workforce training add to the financial risks.

3. *Organizational risks.* Resistance to change from employees and management can slow down digital transformation efforts. A shortage of professionals proficient in AI, IoT, and automation poses a significant challenge to the successful implementation of smart technologies. The transition from traditional to smart business processes requires extensive planning and expertise, increasing the complexity of implementation. Furthermore, reliance on external technology vendors can introduce vulnerabilities in supply chain management and long-term operational sustainability.

4. *Socio-economic risks.* Automation and digital transformation may result in job displacement, leading to workforce instability and social unrest. Unequal access to smart technologies creates a digital divide, with larger firms having an advantage over SMEs that may struggle to keep pace. Dependency on digital infrastructures may disrupt local supply chains, making businesses vulnerable to technological failures. Additionally, societal skepticism toward AI-driven processes may hinder the acceptance and adoption of smartization initiatives.

5. *Regulatory and legal risks.* Ensuring compliance with national and international data protection laws is a major concern for businesses undergoing smartization. Intellectual property issues, including the risk of infringement or unauthorized use of proprietary technology, pose legal challenges. The absence of standardized regulations for smart business processes creates uncertainty for enterprises attempting to align with industry norms. Ethical considerations surrounding AI adoption, including responsible decision-making and fair treatment of stakeholders, further complicate regulatory compliance.

Given these challenges, a *proactive risk mitigation strategy* is necessary to ensure the successful integration of smart technologies in post-war economies. Addressing these risks requires a structured approach that combines *technological security, financial sustainability, organizational adaptation, socio-economic inclusivity, and regulatory compliance*. By implementing targeted strategies, businesses can mitigate these risks and create a more resilient foundation for digital transformation. The following section outlines key approaches to risk management in smartization initiatives.

Effective risk mitigation is essential for the successful smartization of business processes, particularly in the context of post-war recovery. *Technological risk management* involves strengthening cybersecurity measures and disaster recovery plans to address technology-related threats. Investing in modular and scalable smart technologies ensures long-term adaptability, while compliance with data protection standards must remain a priority to uphold ethical and legal integrity. *Financial risk management* can be achieved through public-private partnerships, which provide financial support for smartization initiatives. Conducting thorough cost-benefit analyses before technology adoption ensures strategic investment, while phased investment strategies help manage costs effectively and reduce financial exposure.

Organizational risk management focuses on fostering adaptability through continuous employee training and upskilling programs. Implementing change management strategies minimizes resistance to new technologies, and establishing strategic partnerships with technology providers ensures smoother integration of smart solutions. *Socio-economic risk management* involves reskilling affected workers through job transition programs to minimize employment disruptions. Small and medium enterprises must be supported through digital transformation grants and incentives to bridge the digital divide. Additionally, public awareness campaigns can enhance trust and acceptance of smart technologies among businesses and consumers.

Regulatory and legal risk management requires collaboration with policymakers to establish clear regulatory frameworks for smartization. Strengthening legal agreements for data protection and intellectual property rights is crucial for ensuring legal security. Furthermore, the promotion of ethical AI adoption guidelines helps facilitate responsible and sustainable digital transformation.

Smartization is a key driver for business process transformation in post-war recovery. While it offers substantial benefits in efficiency, cost reduction, and competitiveness, the associated risks require proactive identification and mitigation. A balanced approach, integrating technological preparedness, financial planning, organizational adaptation, socio-economic inclusivity, and regulatory compliance, is essential for ensuring sustainable smartization in post-war economies. Future research should focus on empirical case studies to assess the effectiveness of risk management strategies in real-world scenarios.

REFERENCES

1. Bashynska I. Smartization of business processes of an industrial enterprise: theoretical and methodological aspects. Tallinn: Teadmus OÜ. 2023. 125 p.
2. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.

Dovbniak Nazar – PhD student, Odesa Polytechnic National University, e-mail: 7142511@ukr.net

THE ENVIRONMENTAL IMPLICATIONS OF ILLICIT TRADE NETWORKS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SANCTIONS

¹ Khmelnytskyi National University

Abstract: *This article explores the intricate relationship between the circumvention of economic sanctions imposed by the European Union (EU) and the United States (US) against Russia and the resulting environmental consequences of developing illicit trade networks. Specifically, the focus will be on the extraction of Ukrainian raw materials and the broader environmental impacts arising from these illicit activities. As illegal networks continue to thrive in a landscape of geopolitical tension, understanding their ecological ramifications is crucial for policymakers, environmental advocates, and the global community at large.*

Key words: economic sanctions, illicit trade, raw material, global supply chains, environmental sustainability.

Economic sanctions against Russia, particularly in the wake of its aggressive military actions in Ukraine, have emerged as a key aspect of Western foreign policy. As a common tool for enforcing political compliance, economic sanctions aim to alter state behavior without resorting to military action [1]. These sanctions are designed to significantly impair the Russian economy by restricting its access to global markets and resources. However, the increasing prevalence of illicit trade networks has raised significant concerns regarding the effectiveness of these sanctions, leading to unintended consequences that include severe environmental degradation.

The European Union [2] and the United States have enacted extensive sanctions targeting various sectors of the Russian economy, including finance, energy, and defense. Nevertheless, the effectiveness of these sanctions has been compromised by clandestine trade networks that facilitate their circumvention. These illicit networks exploit regulatory loopholes to profit from the extraction and export of Ukrainian raw materials, often involving complex supply chains characterized by fraud and corruption. Consequently, these networks not only evade sanctions but also pose substantial risks to environmental sustainability.

Numerous reports document unregulated resource extraction practices in Ukraine since the onset of the conflict. For instance, illegal logging has surged in the Donetsk and Luhansk regions, where extensive military operations have disrupted regulatory oversight. According to The Guardian [3], Russian troops have engaged in large-scale timber extraction, taking advantage of the chaos of war. This practice has led to significant deforestation and pervasive environmental degradation.

In addition to logging, the exploitation of mineral resources in occupied territories has intensified. A BBC News [4] investigative report revealed that Russian forces have been extracting coal and other minerals without requisite environmental assessments or permits. Such activities exacerbate the environmental impacts and undermine local regulatory frameworks.

Agricultural land seizures further complicate the situation. Reuters [5] reports that Russian authorities have encouraged local residents to cultivate crops for export, disregarding established agricultural guidelines. This unregulated farming exacerbates soil health deterioration, diminishes crop yield potential, and disrupts local food security.

Moreover, the extraction of oil and gas resources in occupied territories has been characterized by a lack of adherence to environmental regulations. Al Jazeera [6] highlighted that Russian firms engage in unregulated extraction, raising concerns about potential ecological disasters and the long-term effects on regional biodiversity.

Reports of illegal fishing practices in the Black Sea region further illustrate the scope of environmental exploitation during the conflict. The Kyiv Independent [7] indicates that Russian naval forces have been implicated in illegal fishing activities, resulting in the depletion of local fish populations without any regulatory oversight.

The extraction of raw materials, especially timber and minerals, poses direct threats to Ukraine's ecosystems. Illegal logging disrupts vital carbon sink functions of forests, contributing to climate change by fostering biodiversity loss [1]. Furthermore, land degradation increases soil erosion, adversely impacting local agriculture and heightening vulnerability to natural disasters.

Illicit trade also exacerbates water pollution, particularly in regions with intensive mining. Contaminants, such as heavy metals from mining operations, can leach into local water systems, thereby compromising drinking water quality and harming aquatic ecosystems [7]. This pollution poses significant health risks to local communities reliant on these water sources.

The circumvention of economic sanctions through illicit trade further complicates international efforts to combat climate change. Many illicit extraction activities lack the necessary environmental safeguards, resulting in greenhouse gas emissions exceeding those of regulated industries. Such emissions undermine global climate commitments and efforts [8].

Biodiversity is threatened both directly and indirectly through illegal extraction practices. Habitat destruction caused by mining, logging, and agricultural expansion contributes to species extinction and diminishes ecological resilience [9]. The World Wildlife Fund [10] posits that biodiversity loss is not only an environmental concern but also adversely affects the livelihoods of communities dependent on healthy ecosystems.

Additionally, illicit trade networks often neglect the rights of local communities, leading to significant social and economic disruptions. Communities may be displaced, or their living conditions may deteriorate due to environmental degradation. While some may gain short-term financial benefits, the long-term consequences for community health, education, and overall welfare can be profound [11]. Corruption also plays a crucial role in facilitating these networks. Profits from illicit activities often perpetuate corrupt practices, undermining governance structures and the rule of law [12].

The circumvention of sanctions fosters a culture of environmental impunity. When economic sanctions are circumvented, they are less effective in incentivizing compliance with international frameworks to combat climate change. This creates a paradox where the very measures designed to ensure accountability and promote sustainable practices become ineffective, leading to a vicious cycle of environmental degradation and non-compliance.

Illicit trade also complicates international diplomacy by creating divisions between states. States that evade sanctions can form alliances that undermine collective climate action. For example, countries that rely on illicit trade may prioritize short-term economic gains over their commitments to environmental sustainability. Such actions not only distort global markets, but also hinder the spirit of cooperation needed to address climate change, which is an inherently transnational problem that requires a unified response.

In addition, resources derived from illicit trade can support regimes that oppose international climate initiatives. The flow of funds from illicit markets can be used to finance infrastructure projects that are inconsistent with sustainable development goals, such as the construction of coal-fired power plants or large-scale oil extraction operations. Consequently, these regimes may become less amenable to engaging in international dialogues on climate change or adopting alternative renewable energy sources.

In summary, the circumvention of economic sanctions through illicit trade poses significant challenges to international efforts to combat climate change. It causes environmental degradation, undermines regulatory effectiveness, fuels geopolitical tensions, and supports unsustainable practices. Addressing this complex interplay requires a comprehensive approach that combines robust enforcement mechanisms with cooperative international diplomacy and increased transparency to ensure that climate change efforts are resilient in the face of the dynamics of illicit trade.

While the EU and US have initiated sanctions against Russia, the environmental consequences of illicit trade demand a more nuanced international response. Global cooperation is necessary to address the dual challenges of sanction evasion and environmental degradation. This will require partnerships between governments, environmental organizations, and local communities to establish sustainable practices.

The circumvention of economic sanctions against Russia through the development of illicit trade networks poses significant environmental risks, particularly regarding the unsanctioned extraction of raw materials in Ukraine. The ramifications extend beyond local ecosystems to global climate challenges and biodiversity loss. As illegal networks continue to exploit these opportunities, policymakers must consider the comprehensive environmental impacts of their strategies. Understanding the complex interplay between economic sanctions and environmental degradation is crucial for devising effective responses that hold perpetrators accountable while safeguarding ecosystems.

REFERENCES

1. Smith, J., Carter, L., & Patel, R. The effects of economic sanctions on environmental policies: A case study of Russia. *International Relations Review*, 2022. Vol. 17(2). P. 112-130.
2. European Union. (2022). EU Economic Sanctions – Overview. URL: <https://surl.li/jfrgfh> (accessed 01.03.2025) (in English)
3. The Guardian. (2022). Illegal logging and its environmental impact in Ukraine. URL: <https://surl.li/mdiasx> (accessed 01.03.2025) (in English)
4. BBC News. (2022). Investigating illegal resource extraction in Ukraine. URL: <https://surl.li/wqcvyi> (accessed 01.03.2025) (in English)
5. Reuters. (2023). Agricultural land seizures and unregulated practices in occupied regions. [URL]. <https://surl.li/qlgwsu> (accessed 01.03.2025) (in English)
6. Kyiv Independent. (2023). The implications of illegal fishing practices in the Black Sea. URL: <https://surl.li/qqvkyo> (accessed 01.03.2025) (in English)
7. Johnson, K., & Lee, M. Water pollution from mining operations in Ukraine: A critical review. *Environmental Science Journal*, 2022. Vol. 14(2). P. 88-96.
8. Klein, R., & Zhao, Y. Greenhouse gas emissions and illegal extraction: A global perspective. *Climate Policy*, 2022. Vol. 20(4). P. 350-367.
9. Dumanska, I. Export of agricultural products from Ukraine against the background of challenges to global food security: illicit trade, logistics and soil ecology during the war. *Rural Development: Proceedings of the International Scientific Conference*, 2023. P. 287-297
10. WWF. (2022). Biodiversity loss and its socio-economic implications: A WWF perspective. URL: <https://surl.li/tpbcsd> (accessed 01.03.2025) (in English)
11. Richards, L., & Ghosh, T. The socio-economic impact of illicit trade on local communities. *Community Development Journal*, 2022. Vol. 58(1). P. 15-30.
12. Bell, A., & Martinez, C. Corruption and illicit trade networks: Implications for governance. *Journal of International Policy*, 2022. Vol. 15(3). P. 204-220.

Dumanska Ilona Yu. - Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the International Economic Relations Department, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, e-mail: dumanskaiy@gmail.com.

ASSESSMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

¹ Odesa Polytechnic National University

Abstract: *The article examines the key factors influencing the investment attractiveness of industrial enterprises in the post-war period. It also outlines methodologies for assessment, highlighting the role of financial resilience, innovation, and government support.*

Key words: industrial enterprise, investment attractiveness, post-war period.

Investment attractiveness is a key factor in determining the potential for sustainable economic growth and industrial recovery, especially in the post-war period. The destruction of infrastructure, disruptions in supply chains, labor shortages, and economic instability pose significant challenges for industrial enterprises [1]. At the same time, post-war reconstruction creates opportunities for modernization, innovation, and the attraction of both domestic and foreign investments.

In this context, assessing the investment attractiveness of industrial enterprises is crucial for identifying their potential for financial stability, competitiveness, and long-term development [2]. Investors consider a range of factors, including financial performance, market conditions, government policies, security risks, and technological advancements. The effectiveness of investment decisions depends on a well-structured evaluation framework that integrates quantitative and qualitative indicators, taking into account both microeconomic and macroeconomic perspectives. The assessment of investment attractiveness of industrial enterprises in the post-war period is a critical issue for economic recovery and long-term sustainable development. War and large-scale destruction result in significant financial, infrastructural, and human capital losses, creating uncertainty for both local and foreign investors. At the same time, post-war reconstruction presents unique opportunities for economic transformation, technological modernization, and structural reforms in industrial sectors. Thus, evaluating the investment attractiveness of industrial enterprises in the post-war period is essential for fostering economic resilience, restoring investor confidence, modernizing industries, creating jobs, and ensuring sustainable development. A structured assessment framework enables informed decision-making, helping industrial enterprises navigate challenges while unlocking new growth opportunities.

The key assessment methods include financial analysis, which examines profitability, liquidity, return on investment, and debt burden, SWOT analysis for evaluating strengths, weaknesses, opportunities, and threats, macroeconomic factor analysis that considers economic stability, political risks, and government support, as well as rating models that incorporate an investment attractiveness index and enterprise risk management strategies.

Investment attractiveness is shaped by both positive and negative factors. Among the positive factors, government support plays a critical role through tax incentives, financial stimuli, and subsidies for recovery. Access to international funding, including grants and loans from international organizations, provides additional investment opportunities. The implementation of innovations, such as digitalization, automation, and smart technologies, enhances industrial efficiency, while the restoration of production capacities through modernization and investment in new equipment strengthens competitiveness. However, several negative factors hinder investment potential. Economic instability, reflected in inflation and a lack of financial resources, poses risks for investors. High security risks remain a concern due to ongoing threats to infrastructure. The shortage of qualified workforce, exacerbated by migration and labor deficits in industrial sectors, further complicates recovery efforts. Additionally, uncertainty in market conditions, including disruptions in global supply chains and dependence on external markets, makes investment decisions more complex.

A structured comparison of key factors influencing investment attractiveness is presented in Table 1, which categorizes them into macroeconomic, sectoral, and enterprise-level factors.

Table 1. Key factors affecting investment attractiveness of industrial enterprises in the post-war period [2; 3]

Factor category	Positive factors	Negative factors
Macroeconomic factors	Government support, international funding, economic recovery programs	Inflation, political instability, high security risks
Sectoral factors	Emerging market opportunities, technology adoption, supply chain reorganization	Market volatility, dependence on external markets, disruption of industrial clusters
Enterprise-level factors	Financial resilience, digital transformation, human capital investment	Labor shortages, infrastructure damage, limited access to financing

This classification allows for a more detailed understanding of how different external and internal conditions impact the investment appeal of industrial enterprises.

Investment attractiveness can be assessed using various metrics and indicators. The profitability ratio reflects an enterprise's ability to generate returns. The liquidity ratio indicates the company's ability to meet short-term obligations. Financial stability is evaluated through the ratio of equity capital to borrowed capital, which highlights dependency on external financing. The investment attractiveness index, a comprehensive rating based on macro- and microeconomic factors, provides an overall measure of investment potential. The level of digitalization, expressed as the percentage of automated processes, reflects the technological advancement of the enterprise.

To improve investment attractiveness, enterprises can adopt several strategies. Reforming business processes through the implementation of modern management models can enhance efficiency. Investing in human capital by training personnel and attracting experts ensures a skilled workforce. Increasing transparency through regular audits and open financial reporting builds investor confidence. Developing international partnerships and integrating into global production chains expands market opportunities. Finally, embracing sustainable development practices, including compliance with environmental standards and energy efficiency measures, enhances long-term competitiveness and resilience.

Thus, the investment attractiveness of industrial enterprises in the post-war period depends on a combination of internal factors, such as financial stability, digitalization, and management efficiency, and external conditions, including economic policies and macroeconomic trends. Government and international support play a crucial role in facilitating recovery, while enterprises must focus on adaptability and innovation to remain competitive. A structured approach to evaluating investment attractiveness will help guide investment decisions, ensuring sustainable industrial development in the post-war era.

REFERENCES

1. Binda J., Prokopenko M., Ramskyi A., Shuplat O., Halan L., Mykhaylenko D. Assessment of Investment Attractiveness of Industrial Enterprises, *International Journal of Management*. 2020. № 11(2). P. 27–35
2. Garbar S. Essence and approaches to determining the investment attractiveness of industrial enterprises. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 1(279). P. 104-111.
3. Berdar, M., Kot, L., Martyniuk, L., Yevtushevska, O., & Sapachuk, Y. (2024). Challenges and prospects of innovation and investment development of enterprises in the post-war period. *Economics of Development*. № 23(2). P. 27-37.

Kolesov Kostiantyn I. – PhD student, Odesa Polytechnic National University, e-mail: kolesov.kons@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-6736-1550>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE POST-WAR PERIOD

¹ State Biotechnological University

Abstract. *The article reflects the theoretical foundations of sustainable development management of an enterprise. The main effects of sustainable development management (economic effect, social effect, environmental effect) are analyzed. The main challenges and threats to the management of sustainable development of enterprise are identified. The perspective directions of development of management of sustainable development of enterprise are recommended.*

Keywords: sustainable development, economic effect, social effect, environmental effect, entrepreneurial activity, competitive advantages, inclusive development.

Globalization poses new challenges for businesses, including security and sustainability. To ensure the security of an enterprise in the global world, it is important to have an effective cybersecurity strategy that protects against cyberattacks and malicious interference. Achieving sustainable development is indeed a crucial challenge for the success and progress of an enterprise. Sustainable development involves meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It encompasses economic, social and environmental dimensions, seeking to achieve a balance that ensures long-term well-being for all. Increasing the rate of economic growth is essential to ensure inclusive development (to increase incomes and improve the quality of life).

The relevance of this study is to identify the challenges and priority areas for sustainable development of the enterprise. Sustainable development focuses on meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. By understanding the challenges and prioritizing areas of focus, an enterprise can work toward long-term success, taking into account social, environmental, and economic impacts.

Sustainable economic development of enterprises involves ensuring a balance between economic, social and environmental aspects of business management. This helps to increase the competitiveness of the enterprise and reduce its negative impact on the environment. With regard to the nature and prospects of enterprise development, this may include the introduction of the latest technologies, expansion of sales markets, improvement of the quality of products and services, and development of innovative strategies. Many leading domestic and foreign scientists, such as Hrebenyuk N.V. [1], Petrovska O.M., Serhiychuk S.I., are engaged in research on reducing unemployment, improving living standards and proposing strategies to achieve sustainable economic growth at the level of enterprises and the country as a whole. The works of Kifiak V.I. [2] consider key approaches and components of business development aimed at combining innovative strategies with the principles of sustainable development. Despite the large number of studies, the issue of identifying current challenges and prospects for sustainable development of the enterprise remains relevant in the post-war period.

Sustainable development is an important element in the development of an enterprise, especially in the post-war period, which helps to ensure the sustainability and resilience of operations in the face of uncertainty and changes in the market. After all, sustainable development helps to retain and attract new customers, increase the company's competitiveness and ensure efficient resource management. Sustainable development management is a practice that takes into account the needs of the present generation without compromising the needs of future generations. Sustainable development management is aimed at preserving natural resources, reducing emissions of harmful substances into the atmosphere, supporting socio-economic development and improving the quality of life of the population. It is important to strike a balance between economic, social and environmental aspects to achieve sustainable development [1, p. 4; 2, pp. 3, 6].

Sustainability management must balance economic, social and environmental effect to achieve sustainable development:

the economic effect is to increase production efficiency, reduce resource costs, increase competitiveness and promote innovation. Through sustainable development, a company can reduce its costs for energy, water and other resources, which will increase its profitability. In addition, sustainable management allows the

company to meet the requirements of consumers who increasingly prefer companies with high standards of sustainable development;

the social effect includes: improving the quality of life of employees by providing safe working conditions, social guarantees and opportunities for self-realization, improving the quality of life of residents and preserving resources for future generations. A company's business reputation can also grow through active participation in social programs and initiatives. Thus, the social effect in managing the sustainable development of the enterprise contributes to improving the quality of life of employees, protecting the environment and the company's positive reputation in the eyes of society;

the environmental effect is to reduce the negative impact of production activities on the environment, use environmentally friendly technologies, increase the use of renewable energy sources, implement ecosystem restoration programs and reduce emissions of harmful substances. The result of this approach is the conservation of natural resources, increased competitiveness of the company, and improved reputation among consumers and other stakeholders. The effective combination of these three effects helps to ensure long-term stability and prosperity for the enterprise in the post-war period [3, pp. 313, 315].

Sustainability management really means managing the risks and threats that can affect a company's image and value. This is an important aspect for business preservation and growth. It is important to develop strategies to prevent possible negative consequences and ensure the sustainable development of the enterprise. There are various challenges in managing the sustainable development of an enterprise, including the following:

effective management of costs and resources to reduce expenses and increase profitability;

development and implementation of the latest technologies and innovations that will provide competitive advantages in the market;

creation of a sustainable development strategy that takes into account both current needs and future market requirements;

ensuring a high level of corporate responsibility, including environmental protection and social responsibility;

improving product quality, threats to the sustainable development of an enterprise include insufficient attention to environmental issues, lack of social responsibility, insufficient planning for the future, high levels of environmental pollution, and unstable market conditions.

For successful sustainable development of an enterprise, it is important to take into account these threats and take appropriate measures to minimize them [4, pp. 80-82].

Despite the above-mentioned challenges and threats, sustainable development management involves holistic and prudent planning of actions aimed at balancing the needs of present generations without compromising future ones. This means efficient use of resources, avoiding the depletion of natural sources, preserving ecosystems, and promoting renewable energy sources. The development of sustainability management opens up new opportunities for creating a more environmentally friendly, socially responsible and economically stable enterprise. This can help not only preserve the environment, but also improve the quality of life of employees and society and create new opportunities for development in the post-war period.

REFERENCES

1. Petroliuk Yu., Hrebeniuk N. Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dlia pidpryiemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>.
2. Kyfiak V. Stratehii innovatsiinoho staloho rozvytku biznesu: model realizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>.
3. Nemashkalo K., Khakhaliev D. Upravlinnia stalym rozvytkom pidpryiemstva v umovakh minlyvoho seredovyshcha. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2024. 330(3). S. 311-316. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-47>.
4. Levkina R.V., Kotko Ya.M. Suchasni vyklyky dlia vitchyznianoho pidpryiemnytstva. *Materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konferentsii. Lviv: LNUP*. 2023. S. 79-83.

Kotko Yana M. - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, e-mail: kotkoyana@ukr.net

АЛГОРИТМ СИСТЕМНО-КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ІМІДЖЕВОЇ СКЛАДОВОЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Стаття присвячена аналізу та формуванню комплексного підходу до оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства з метою моделювання відповідного його конкурентного статусу на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність; імідж; ефективність; якість; система; іміджева складова

ALGORITHM OF SYSTEM-COMPLEX ASSESSMENT OF THE IMAGE COMPONENT OF A MODERN ENTERPRISE

Abstract

The article is devoted to the analysis and formation of an integrated approach to assessing the image component of the competitiveness of an enterprise in order to model its corresponding competitive status in the market.

Keywords: competitiveness of the enterprise; image; efficiency; competition; quality; system; image component

Позитивна іміджева складова підприємства є досить важливим і складним елементом у формуванні конкурентоспроможного рівня сучасного підприємства. Це пов'язано із загостреною економічною та політичною ситуацією сьогодення в країні та невизначеністю зовнішнього середовища, що формує у менеджерів підприємства певні вагання у майбутньому розвитку бренду та можливості змагатися на нових ринках збуту, в результаті чого сповільнюється розвиток підприємства, рівень його конкурентоспроможності та його імідж в цілому.

В зв'язку із цим, позитивна іміджева складова конкурентоспроможності сучасного підприємства є передумовою надійного, стійкого та успішного господарювання підприємства в ринкових умовах. Позитивна іміджева складова конкурентоспроможності підвищує специфічність та унікальність продукції, знижує чутливість до динаміки ціни, забезпечуючи конкурентні переваги суб'єкта господарювання. В результаті чого, підприємство посилює свої позиції щодо підприємств-конкурентів та отримує кращий доступ підприємства до людських та фінансових ресурсів.

Проблемам підходів до оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства присвячено роботи та дослідження Ф. Котлера [1], Р. Фатхутдинова [2], Ж. Ламбена [3], Т.М. Халімон [4], І.Ю. Єпіфанової [5] тощо.

Автори [6, 7] серед основних видів іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства можна виділити такі рівні: бажаний, традиційний, реальний, сприятливий, позитивний, ідеалізований, новий.

Сьогодні для кількісного та якісного оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства широкого застосування має декілька підходів. Під час аналізу іміджевих параметрів, застосовується, як правило, синтез кількісних і якісних підходів. Використання лише одного підходу не дасть можливості оцінити об'єкт комплексно, тобто виявити і визначити вартість і взаємозв'язок наявних параметрів.

Крім того, іміджева складова конкурентоспроможності підприємства підприємств – це сукупність заходів, спрямованих на створення позитивного образу підприємства чи організації, котра містить його популяризацію з метою досягнення мети й цілей відповідного підприємства, а також здобуття ним стійких конкурентних позицій на ринку [8].

Розрізняють внутрішню та зовнішню іміджеві складові конкурентоспроможності підприємства.

На зовнішню іміджеву складову впливають такі фактори, як якість продукції підприємства,

співвідношення «ціна – якість», відношення підприємства до партнерів, рівень надійності, соціальна політика підприємства, фінансова політика підприємства, комунікаційна політика підприємства.

Факторами внутрішньої іміджевої складової є: соціально-психологічний клімат у колективі; система стимулів та мотивацій, виконання службових обов'язків; кваліфікація кадрів; політика підприємства у сфері планування кар'єри працівників.

Іміджева складова підприємства забезпечує основну його зовнішню конкурентну перевагу, як набір основних відмінних від конкурентів факторів успіху, котрі сприяють забезпеченню підприємству сталої лідируючої конкурентної позиції в межах конкретного ринку в певний час [9].

Іміджева складова формується по-різному для різних груп споживачів, оскільки бажана поведінка цих споживачів щодо підприємства може бути різною. Це означає, що одне і те ж по-різному сприймається споживачами, інвесторами, державою, галуззю. Наприклад, для формування позитивної іміджевої складової на рівні широкої національної громадськості важливою є позиція підприємства з точки погляду споживачів. Для партнерів важливими є такі характеристики підприємства як надійність та конструктивність. Поза тим кадри та персонал підприємства також має власне ставлення до нього та до апарату управління.

Автором запропоновано проводити аналіз ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності підприємства відповідно до алгоритму – рис. 1.

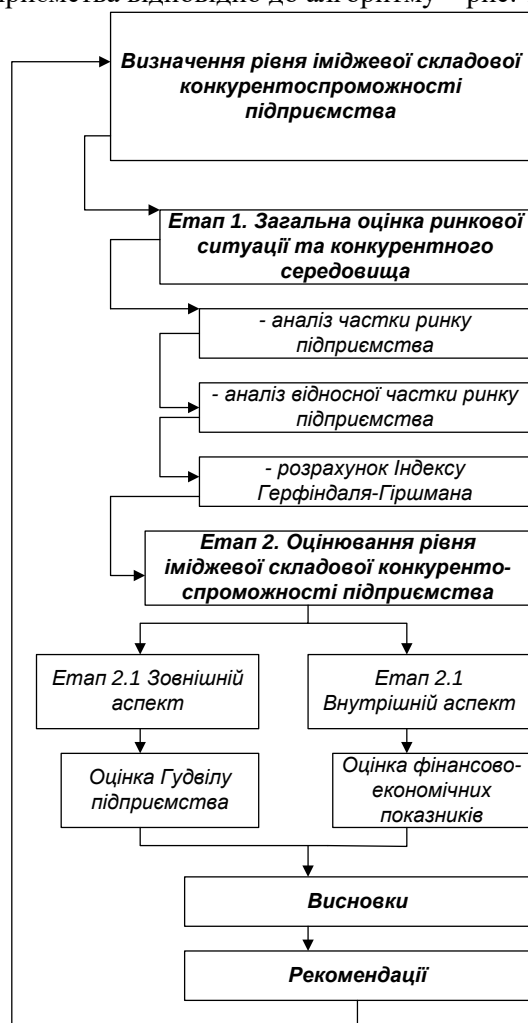


Рис. 1. Алгоритм визначення рівня іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства

Відповідно до розробленого алгоритму підприємство має кілька елементів іміджевої складової. Синтез загального іміджу підприємства, через призму різних груп учасників, котрі взаємодіють з підприємством, створює більш комплексне уявлення про суб'єкт господарювання, яке забезпечує його корпоративний імідж. Іміджева складова конкурентоспроможності підприємства у споживачів є їх бачення щодо індивідуальних параметрів, котрими, на їхню думку, володіє продукція підприємства:

якість, дизайн, популярність торгової марки; сервісні послуги та система обслуговування; ціна на продукцію; уявлення споживачів про заявлену мету та стратегії підприємства, а також його фірмовий стиль.

В умовах динамічного ринкового середовища безперервне забезпечення відповідного рівня власної конкурентоспроможності є невід'ємною складовою його успішного функціонування. Позитивна іміджева складова підприємства є досить важливим і складним елементом у формуванні конкурентоспроможного рівня сучасного суб'єкта господарювання. Це пов'язано із загостреною економічною та політичною ситуацією сьогодні в країні та невизначеністю зовнішнього середовища, що формує у менеджерів підприємства певні вагання у майбутньому розвитку бренду та можливості змагатися на нових ринках збуту, що в результаті чого сповільнюється розвиток підприємства, рівень його конкурентоспроможності та його імідж в цілому. Застосування системно-комплексного підходу до оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства дасть змогу моделювати відповідний його конкурентний статус на ринку шляхом управління його фінансово-економічними показниками, ринковою вартістю. Комплексне поєднання методів оцінювання рівня іміджевої складової в конкурентоспроможності підприємства забезпечує якісну та кількісну оцінку проведених аналітичних досліджень. Відповідні прийняті управлінські рішення у сфері моделювання конкурентоспроможності підприємства та розробки його подальшої стратегії розвитку будуть обґрунтованими. Крім того, врахування факторів ринкової кон'юнктури дасть можливість обрати відповідну стратегію подальшого розвитку та захистити ринкові позиції від дій конкурентів. Також запропонований авторами підхід до оцінювання іміджу підприємства може бути доповнений додатковою системою показників, що враховуватиме особливості господарювання окремих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kotler P. Marketing. Boston: Pearson Prentice Hall, 613 (2012).
2. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
3. Lamben G. Competitiveness. Market-oriented management, 800 p. (2017).
4. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 10(2), 117-120 (2016).
5. Epifanova I. Yu. Directions of ensuring the competitiveness of enterprises of the confectionery industry in Ukraine. *Investments: practice and experience* 23, 53-57 (2016).
6. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління 8, (2023). https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_8_2023.
7. Brin P., Nehme M., Polanchich G. Corporate social responsibility as an instrument of increasing a country's competitiveness. *Torun International Studies* 1(13), 131-150 (2020).
8. Павловська Л., Мрачковська Н. (2019). Іміджева складова зростання конкурентного статусу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Інновації*. 1(24), <http://eui.zu.edu.ua/article/view/ISSN2410-3748-2019-1%2824%29-6/190018>. [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-6](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-6)
9. Леськова С.В., Пастущин С.М. (2023). Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*, 1 (01), 39-43. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-7>.

Адлер Оксана Олександрівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, oksana_adler1983@ukr.net.

Oksana Adler – PhD in Technical Science, Associate Professor of the Department of business economics and production management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, oksana_adler1983@ukr.net.

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

Анотація: У статті розглянуто ключові фактори успішного функціонування сучасного медичного закладу. Проаналізовано основні аспекти управління кадровим потенціалом, фінансовими ресурсами, матеріально-технічною базою та інформаційними технологіями. Особливу увагу приділено значенню цифровізації, стратегічного управління та формуванню позитивного іміджу медичної установи. Визначено роль інноваційних підходів у підвищенні ефективності роботи закладу та забезпеченні якісного медичного обслуговування.

Ключові слова: медичний заклад, управління, кадровий потенціал, фінансові ресурси, цифровізація, імідж, ефективність.

Abstract: The article discusses the key factors of successful functioning of a modern medical institution. The main aspects of human resources management, financial resources, material and technical base, and information technologies are analyzed. Particular attention is paid to the importance of digitalization, strategic management and the formation of a positive image of a medical institution. The role of innovative approaches in improving the efficiency of the institution and providing quality medical care is determined.

Keywords: medical institution, management, human resources, financial resources, digitalization, image, efficiency.

Сучасні заклади охорони здоров'я функціонують у складному та динамічному середовищі, що вимагає ефективного управління їхнім потенціалом. Потенціал закладу охорони здоров'я включає матеріально-технічні ресурси, кадровий склад, фінансові можливості, інформаційні технології та імідж установи. Оптимальне використання цих складових сприяє підвищенню якості медичних послуг, ефективності роботи та конкурентоспроможності закладу.

Головним ресурсом медичного закладу є його персонал. Управління кадровим потенціалом включає підбір, навчання, мотивацію та професійний розвиток працівників. Важливу роль відіграють створення сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності. Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає застосування сучасних методів мотивації, таких як гнучкі системи оплати праці, можливості кар'єрного зростання, корпоративні програми навчання та соціальні пільги. Важливим є створення умов для балансу між роботою та особистим життям працівників, що сприяє їхній професійній задоволеності та зменшенню рівня плинності кадрів. Крім того, впровадження цифрових технологій у кадрове управління, таких як автоматизовані системи управління персоналом, онлайн-платформи для навчання та електронні інструменти для оцінки продуктивності, допомагає підвищити ефективність роботи та оптимізувати управлінські процеси.

Високотехнологічне обладнання, належні умови для надання медичних послуг і безперервне оновлення технічних ресурсів забезпечують високу якість діагностики та лікування. Ефективне управління матеріальними ресурсами дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи закладу. Одним із ключових напрямів розвитку матеріально-технічної бази є модернізація медичного обладнання. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект у діагностиці, роботизована хірургія, високоточні лабораторні дослідження, сприяє значному покращенню медичних послуг. Важливим напрямком є також ефективне управління інфраструктурою закладу: забезпечення відповідності приміщень санітарним нормам, створення комфортних умов для пацієнтів і персоналу, використання енергозберігаючих технологій. Системи автоматизованого контролю за станом медичного обладнання допомагають вчасно проводити технічне обслуговування та уникати позапланових збоїв [1; 2, с. 4-11].

Крім того, важливу роль відіграє цифровізація матеріально-технічної бази, включаючи електронні системи управління запасами, інтегровані інформаційні системи та аналітичні платформи для ефективного розподілу ресурсів.

Фінансова стабільність є ключовою умовою розвитку медичного закладу. Управління фінансами включає бюджетування, залучення інвестицій, оптимізацію витрат і пошук додаткових джерел фінансування, таких як гранти, державні субсидії та партнерські програми. Рациональне фінансове планування передбачає аналіз доходів і витрат, прогнозування фінансових ризиків і впровадження стратегій їх мінімізації. Важливим напрямом є впровадження сучасних систем фінансового контролю та автоматизація бухгалтерського обліку, що дозволяє забезпечити прозорість фінансових операцій та ефективність розподілу коштів. Окрім традиційних джерел фінансування, заклади охорони здоров'я можуть використовувати механізми державно-приватного партнерства, інноваційні фінансові моделі, такі як соціальні інвестиційні фонди, благодійні внески та страхові програми. Ефективне фінансове управління також передбачає оптимізацію витрат через цифровізацію адміністративних процесів та автоматизацію закупівель медичних матеріалів.

Важливу роль відіграє впровадження принципів економічної ефективності та стратегічного фінансового планування, що дозволяє не лише підтримувати фінансову стабільність закладу, а й створювати резерви для його подальшого розвитку.

Цифровізація медицини відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління закладом. Впровадження електронних медичних записів, телемедицини, цифрових платформ для комунікації з пацієнтами та систем управління ресурсами сприяє покращенню організації роботи та підвищенню якості обслуговування [3; 4].

Використання електронних медичних записів (ЕМЗ) дозволяє спростити документообіг, мінімізувати ризики втрати даних і забезпечити швидкий доступ до історії хвороби пацієнтів. Телемедицина розширює можливості надання медичних послуг, дозволяючи лікарям проводити дистанційні консультації та контролювати стан пацієнтів у режимі реального часу. Цифрові платформи для комунікації з пацієнтами, такі як мобільні додатки та чат-боти, сприяють покращенню доступності медичних послуг, підвищенню якості зворотного зв'язку та автоматизації запису на прийом. Крім того, системи управління ресурсами допомагають оптимізувати логістику, контролювати запаси медикаментів і планувати навантаження на персонал. Важливим напрямом є також впровадження технологій штучного інтелекту та великих даних для аналізу медичної інформації, прогнозування ризиків та підвищення ефективності діагностичних процесів. Інтернет речей (IoT) у медицині забезпечує моніторинг пацієнтів за допомогою носимих пристроїв, що дозволяє виявляти відхилення у стані здоров'я на ранніх етапах.

Загалом, інтеграція інформаційних технологій у медичну практику сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню взаємодії між лікарями та пацієнтами, а також формуванню якісно нового рівня медичних послуг.

У сучасних умовах важливою складовою успішної діяльності закладу є його репутація. Активна комунікація з пацієнтами через соціальні мережі, позитивні відгуки, ефективний маркетинг і якісне обслуговування формують довіру до закладу та підвищують його привабливість.

Управління іміджем включає використання стратегічного брендингу, взаємодію з громадськістю, організацію освітніх заходів та соціальних ініціатив. Заклади, що активно співпрацюють із пацієнтами та місцевою громадою, формують позитивний імідж і підвищують рівень довіри до медичної установи. Важливим елементом є моніторинг репутації через відгуки пацієнтів та соціальні мережі, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми та покращувати якість обслуговування. Використання інструментів репутаційного менеджменту, таких як системи збору зворотного зв'язку та аналітики громадської думки, допомагає удосконалювати процеси комунікації та підтримувати високу репутацію закладу [5; 6].

Крім того, участь у рейтингах медичних установ, отримання сертифікатів якості та нагород сприяє зміцненню довіри пацієнтів і партнерів, що безпосередньо впливає на популярність і фінансовий успіх закладу.

Отже, управління потенціалом закладу охорони здоров'я є багатокомпонентним процесом, який вимагає комплексного підходу. Використання сучасних методів управління, впровадження цифрових технологій, розвиток кадрового потенціалу та фінансова стабільність забезпечують ефективну

діяльність закладу. У сучасних реаліях саме стратегічне управління ресурсами дозволяє медичним установам відповідати високим стандартам якості та залишатися конкурентоспроможними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Графська О. І., Головчук Ю. О., Четирбук О. Р. Теоретичні засади дослідження туристичної інфраструктури як інноваційної основи регіонального розвитку туризму. *Інфраструктура ринку*, 2022. №66. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure66-26>
2. Черевко О. В., Белоусова Н. В., Головчук Ю. О. Оцінка доцільності використання методики прогнозування регіонального економічного розвитку інклюзивного туризму. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №2. С.4-11. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Cherevko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.-4-11.pdf
3. Графська О. І., Головчук Ю. О. Інноваційні засади регіональної політики розвитку туризму. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». № 1 (69). 2023. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8550>
4. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
5. Голод А. П., Штойко П. І., Головчук Ю. О. Концептуальні засади туристичної регіоналістики. *Географія та туризм*. 2022. Вип. 68. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk68/v681.pdf>
6. Графська О. І., Головчук Ю. О., Кулик О. М. Інноваційні інструменти маркетингових стратегій розвитку туризму на регіональному рівні. *Інфраструктура ринку*. 2023. №71. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/38.pdf (дата звернення: 15.02.2025).

Головчук Юлія Олександрівна, доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова, Вінниця, e-mail: holovchuk312@ukr.net

Holovchuk Yullia O. – doctor of economics, Head of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia, e-mail: holovchuk312@ukr.net

ВИКОРИСТАННЯ UX ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

¹Університет митної справи та фінансів

Анотація. В сучасних реаліях важко недооцінити користь для формування маркетингової стратегії, яку дає інформація про досвід користувача з продуктом, яке реалізовує підприємство. Ця робота демонструє важливість орієнтації на досвід споживача, як інноваційний підхід до формування маркетингової стратегії підприємства. Також зосереджується увага на важливих елементах аналізу UX серед яких: A/B тестування та дорожня карта клієнта.

Ключові слова: досвід користувача; маркетингова стратегія; підприємництво.

Abstract. In today's realities, it is difficult to underestimate the benefits for the formation of a marketing strategy that information about the user's experience with the product sold by an enterprise provides. This paper demonstrates the importance of focusing on customer experience as an innovative approach to the formation of an enterprise's marketing strategy. It also focuses on important elements of UX analysis, including: A/B testing and customer roadmap.

Keywords: user experience; marketing strategy; entrepreneurship.

В сучасному підприємстві велику роль відіграє досвід користувача (User experience), це є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства. Адже якщо клієнт отримує позитивний досвід взаємодії з підприємством, це обов'язково призведе до здійснення ним повторних покупок та покращить лояльність до бренду. Для ефективного впровадження досвіду користувача в маркетингову діяльність необхідно в першу чергу аналізувати поведінку цільової аудиторії, це ключ до успішного ведення бізнесу. Адже сьогодні вся успішна підприємницька діяльність заснована саме на вдалій співпраці з споживачами. Технологічний прогрес в світі має великий вплив на дослідження досвіду користувача, тому сучасні маркетологи все частіше звертають свою увагу на штучний інтелект та інші можливості для проведення аналітики великих об'ємів інформації. Підприємства, що ігнорують досвід користувача ризикують в кращому випадку недоотримати прибуток і в гіршому — втратити конкурентоздатність на ринку і не досягти своїх бізнес-цілей. Тому інвестиції в дослідження досвіду користувача можна назвати стратегічною необхідністю для досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Щоб підвищити свою операційну ефективність а конкуренту перевагу на ринку, важливо проводити аналіз користувацького досвіду, це допоможе краще виконувати поставлені завдання. Такий аналіз продемонструє наявні проблеми з якими стикається споживач, та на основі цієї інформації отримати можливість для покращити свою маркетингову стратегію та збільшити конверсію сайту чи рекламних кампаній. Також однією з переваг такого аналізу є можливість краще підготуватися до можливих змін в зовнішньому середовищі.

В часи серйозних економічних потрясінь конкурентоздатність кожного підприємства залежить від їх готовності до цієї ситуації, гнучкості в діяльності та розумінні клієнтів, тому чим в гіршій ситуації опинився ринок, тим більше користувацький досвід впливає на маркетингову стратегію підприємства. Більшість варіантів залучення клієнтів або адаптації маркетингових повідомлень відповідно до їхніх особистих потреб і поведінки включають полегшення взаємодії з продуктами та створення інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів. Тому важливо проводити моніторинг досвіду користувачів, адже це позитивно впливає розвиток самого підприємства.

Для збору інформації про взаємодію з користувачами зосереджувати свою увагу на якісних (інтерв'ю та фокус-групи з людьми, що користувалися продуктом підприємства) та кількісних (збір інформації з відкритих джерел та з власного досвіду спілкування з споживачами чи веб-аналітики, статистичні дані на сьогодні надають велика кількість сервісів) дослідженнях. Також варто приділити увагу методам спостереження та проведення тестування зручності використання реалізованих

продуктів, це дає можливість збирати інформацію у реальному часі та допомагає оперативно виявляти проблеми.

Один із найоптимальніших способів краще зрозуміти досвід користувача — це створити дорожню карту клієнта (Customer Journey Map), що є візуальним представлення того, як клієнт діє, думає та відчуває себе під час купівлі продукту, з якими бар'єрами чи проблемами він зіштовхується на своєму шляху, коли шукає необхідну послугу чи товар [1, с. 123]. Якщо об'єднати різні методи, це забезпечує комплексне уявлення про взаємодію з користувачем, що надалі допоможе розробити ефективні стратегії вдосконалення продукту. Вибір методу також залежить від цілей і контекстуальних факторів дослідження. А/В-тестування — це різні альтернативи, ефективність яких порівнюється пізніше. Візуалізація відображення емпатії включає потреби та емоції користувача. Важливо використовувати різні методи, щоб не опинитися в заручниках однієї технології, такий підхід дозволяє вивчити досвід користувачів з різних сторін, правильно інтерпретувати інформацію та приймати більш зважені управлінські рішення.

Підприємства, які пропонують зручні та привабливі інтерфейси, швидкість та просту навігацію, персоналізовані рекомендації та інші функції, що покращують досвід користувача, здатні залучити більше клієнтів та зберегти їх лояльність [2, с. 190]. Для підприємств, які працюють переважно на онлайн-платформах, дослідження користувацького досвіду є більш простішим завданням, адже сучасні технології дозволяють отримувати якісну та детальну аналітику практично на будь-яких сервісах. Задовільнити потреби користувачів також допомагає персоналізація контенту, вона гарантує, що ті пропозиції, які надаються від компанії будуть відповідати інтересам кожного клієнта. Інший елемент, який рекомендовано використати — лід-магніт, в даному випадку це можна назвати своєрідним обмін: інформація (яку дає клієнт підприємству) на вигоду (підприємство дає в знак винагороди). Інформація може бути отримана у вигляді опитування, вікторини тощо, а вигода — знижки, промокод, безкоштовна доставка тощо. Також важливим елементом вивчення користувацького досвіду є проведення аналізу тематичних форумів, коментарів (як власних так і конкурентів), відео-оглядів, дзвінків клієнтів тощо, це покращить знання маркетологів про досвід клієнтів з продуктом. Спілкування з клієнтом також є важливою частиною стратегії, адже так можна отримати максимально достовірну інформацію та відповісти на всі запитання, які є у споживачів. Всі ці методи вимагають ретельного аналізу та комплексного підходу до отримання інформації задля визначення їхньої ефективності.

Підсумовуючи все вище сказане, покращення досвіду користувача — важлива частина в успішності маркетингової стратегії, адже саме задоволений клієнт є запорукою вдалого ведення бізнесу. Основні рекомендації, які наведені включають в собі проведення досліджень всіма можливим способами, які доступні для підприємства та забезпечення постійної підтримки споживачів та аналіз комунікацій з ними. Якщо притримуватися наданих рекомендацій, підприємство обов'язково створить більш ефективне середовище для клієнтів та буде збільшувати лояльність до бренду це й буде запорукою успішного функціонування та зростанням бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Руда М., Копитко М. Ефективний маркетинг як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 3(83). С. 119–125. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-83-16> (дата звернення: 28.02.2025);
2. Парасюк О. Характеристики розвитку е-комерції у сфері ритейлу. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 4(22). С. 183–192. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-183-192](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-183-192) (дата звернення: 28.02.2025).

Голуб Владислав Володимирович, аспірант, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, e-mail: vladislav.golub.20@gmail.com

Holub Vladyslav Volodymyrovych, postgraduate student, University of Customs and Finance, Dnipro, e-mail: vladislav.golub.20@gmail.com

Л.Л. Гурська
А.О. Сиротенко

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ

Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України»

Анотація У тезах досліджено особливості оптимізації використання матеріально-технічного потенціалу малих підприємств Бучанського району Київської області в умовах енергетичних обмежень 2023-2024 років. На основі комплексного дослідження діяльності 25 малих підприємств району проаналізовано специфіку їх адаптації до роботи в умовах енергетичної кризи, виявлено основні проблеми та визначено ефективні шляхи їх вирішення. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання наявних матеріально-технічних ресурсів з урахуванням галузевої специфіки підприємств та їх фінансових можливостей.

Ключові слова: матеріально-технічний потенціал; малі підприємства; Бучанський район; енергетичні обмеження; оптимізація ресурсів; енергоефективність; автономне енергозабезпечення; модернізація обладнання.

OPTIMIZATION OF MATERIAL AND TECHNICAL POTENTIAL USE OF SMALL ENTERPRISES IN BUCHA DISTRICT UNDER ENERGY RESTRICTIONS

Abstract The thesis examines the features of optimizing the use of material and technical potential of small enterprises in the Bucha district of Kyiv region under energy restrictions in 2023-2024. Based on a comprehensive study of 25 small businesses in the district, the specifics of their adaptation to work under energy crisis conditions are analyzed, main problems are identified and effective solutions are determined. Practical recommendations for improving the efficiency of available material and technical resources are proposed, taking into account the industry specifics of enterprises and their financial capabilities.

Keywords: material and technical potential; small enterprises; Bucha district; energy restrictions; resource optimization; energy efficiency; autonomous power supply; equipment modernization.

В умовах систематичних енергетичних обмежень, спричинених пошкодженням критичної інфраструктури внаслідок військової агресії, малі підприємства Бучанського району зіткнулися з необхідністю суттєвої оптимізації використання наявного матеріально-технічного потенціалу. За даними Бучанської районної військової адміністрації, протягом опалювального сезону 2023-2024 років підприємства району працювали в умовах планових та аварійних відключень електроенергії загальною тривалістю до 8 годин на добу, що призвело до значних економічних втрат та необхідності термінової адаптації бізнес-процесів [1].

Проблема ефективного використання матеріально-технічного потенціалу малих підприємств в умовах енергетичних обмежень набуває особливої актуальності для Бучанського району, де частка малого бізнесу у загальному обсязі реалізованої продукції становить 42%. За даними районного управління статистики, у 2023 році в районі функціонувало 876 малих підприємств, які забезпечували робочими місцями понад 5400 осіб [2].

Метою дослідження є визначення основних напрямів оптимізації використання матеріально-технічного потенціалу малих підприємств району в умовах енергетичних обмежень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх роботи. Дослідження проводилось протягом жовтня 2023 - березня 2024 року на базі 25 малих підприємств Бучанського району.

Вибірка досліджуваних підприємств представлена різними галузями економіки. У сфері роздрібної торгівлі досліджено вісім підприємств, серед яких три продуктових магазини, два магазини побутової техніки, дві аптеки та один магазин будівельних матеріалів. Харчова промисловість представлена шістьма підприємствами: дві міні-пекарні, два підприємства з виробництва кондитерських виробів, підприємство з виробництва напівфабрикатів та міні-цех з переробки молочної продукції. У сфері послуг досліджено сім підприємств, зокрема, два автосервіси, два салони краси, дві пральні та одна друкарня. Легка промисловість представлена чотирма підприємствами: два швейні цехи, взуттєва майстерня та цех з виробництва текстильних виробів.

Методологія дослідження базувалася на комплексному підході, що включав анкетування керівників та головних інженерів підприємств, аналіз технічної та фінансової документації, безпосереднє спостереження за організацією виробничих процесів, вимірювання показників енергоспоживання та проведення експертних інтерв'ю з представниками районної адміністрації та енергопостачальних компаній. У ході дослідження проаналізовано динаміку споживання електроенергії підприємствами за 2022-2024 роки, структуру енергетичних витрат, технічний стан обладнання та його енергоефективність [3].

За результатами проведеного дослідження виявлено ключові проблеми в управлінні матеріально-технічним потенціалом малих підприємств району. У сфері енергозабезпечення основними проблемами є відсутність систем резервного живлення у 72% досліджуваних підприємств, наявність застарілого енергоємного обладнання у 65% підприємств, недостатня автоматизація процесів енергоспоживання у 84% підприємств та відсутність систем моніторингу та контролю енергоспоживання у 78% підприємств.

Аналіз організації виробничих процесів виявив проблеми з неоптимальними графіками роботи обладнання, відсутністю чітких регламентів енергозбереження та низьким рівнем впровадження енергоефективних технологій. Також суттєвою проблемою є недостатня кваліфікація персоналу в питаннях енергоменеджменту. У фінансовій сфері основними викликами є обмежені можливості для інвестицій в модернізацію обладнання, високі витрати на паливо для генераторів та відсутність доступу до пільгових кредитів для впровадження енергоефективних технологій [4].

Детальний аналіз досвіду підприємств, які найбільш успішно адаптувалися до роботи в умовах енергетичних обмежень, дозволив виявити найбільш ефективні практики оптимізації використання матеріально-технічного потенціалу. У сфері роздрібної торгівлі значний ефект досягнуто завдяки встановленню LED-освітлення, що дозволило знизити споживання на 45%, оптимізації роботи холодильного обладнання та встановленню акумуляторних систем для касових апаратів.

Підприємства харчової промисловості досягли суттєвої економії завдяки переобладнанню печей на комбіновані системи живлення, впровадженню теплообмінників та рекуператорів, а також оптимізації виробничих циклів з урахуванням графіків відключень. У сфері послуг найбільш ефективними виявилися заходи з придбання енергоефективного професійного обладнання та впровадження систем автоматичного контролю енергоспоживання.

Підприємства легкої промисловості зосередили увагу на модернізації швейного обладнання та встановленні систем плавного пуску для виробничих ліній, що дозволило суттєво знизити пікові навантаження на електромережу. Особливу увагу приділено

впровадженню енергоефективних систем освітлення робочих місць та оптимізації розміщення обладнання [5].

Важливим аспектом оптимізації стала реорганізація робочого графіку з урахуванням прогнозованих відключень електроенергії. За даними дослідження, 62% підприємств запровадили гнучкий графік роботи, 45% перейшли на двозмінний режим роботи, а 38% організували роботу у вихідні дні при наявності стабільного енергопостачання. Близько 28% підприємств повністю перебудували виробничі цикли з урахуванням енергетичних обмежень.

На основі проведеного дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації використання матеріально-технічного потенціалу малих підприємств району. Організаційно-технічні заходи передбачають проведення енергоаудиту, впровадження систем моніторингу енергоспоживання та навчання персоналу основам енергоменеджменту. Технологічні заходи спрямовані на модернізацію систем освітлення, встановлення акумуляторних систем резервного живлення та оптимізацію теплових процесів. Фінансово-економічні заходи включають розробку інвестиційних планів з енергомодернізації та пошук грантових можливостей для впровадження енергоефективних технологій.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій на базі досліджуваних підприємств показала їх високу ефективність. За результатами першого кварталу 2024 року середнє зниження енергоспоживання склало 28%, витрати на паливо для генераторів зменшилися на 35%, стабільність роботи підприємств підвищилася на 42%, а продуктивність праці зросла на 15%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичний звіт про соціально-економічний розвиток Бучанського району за 2023 рік. Буча: Бучанська районна військова адміністрація, 2024. 45 с.
2. Ковальчук В.М. Управління ресурсним потенціалом малих підприємств Київської області. Економіка та держава. 2024. №1. С. 25-31.
3. Звіт про результати опитування суб'єктів малого підприємництва Бучанського району. Буча: Спілка підприємців Бучанського району, 2024. 28 с.
4. Василенко О.П. Адаптація малого бізнесу до енергетичних обмежень: регіональний аспект. Економіка України. 2024. №2. С. 45-52.
5. Програма підтримки малого та середнього підприємництва у Бучанському районі на 2024 рік. Буча: Бучанська районна рада, 2024. 35 с.

Гурська Лариса Леонідівна, викладач, Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Ірпінь, email: gurskayalarisa@ukr.net

Сиротенко Андрій Олександрович, викладач, Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Ірпінь

Larysa Hurska, Lecturer, Separated Structural Unit "Irpın Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine", Irpın, email: gurskayalarisa@ukr.net

Andrii Syrotenko, Lecturer, Separated Structural Unit "Irpın Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine", Irpın

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. У статті проаналізовано технології управління капіталом в системі економічної безпеки підприємств. В даному контексті розглянуто вплив факторів ризику та невизначеності на динаміку розвитку капіталу підприємства. Запропоновано диференціальне рівняння першого порядку для визначення динаміки капіталу підприємства, яке містить у собі фактори, що впливають на зростання капіталу і фактори ризику втрати капіталу. Шляхом розв'язання рівняння промодельовано зміну капіталу підприємства при визначених початкових умовах. За результатами моделювання виявлено, що незважаючи на досить високе значення коефіцієнту ризику втрат 0,22 і значну амплітуду коливань випадкової складової 0,2, капітал підприємства має тенденцію до зростання і складе на кінець періоду розгляду проекту більше 1000 тис. гривень.

Ключові слова: управління капіталом; економічна безпека; підприємство; коефіцієнт ризику втрат

MODERN TECHNOLOGIES OF CAPITAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

The article analyzes capital management technologies within the framework of economic security systems of enterprises. In this context, the impact of risk factors and uncertainty on the dynamics of enterprise capital development is examined. A first-order differential equation is proposed to determine the dynamics of enterprise capital, incorporating factors influencing capital growth and risk factors of capital loss. By solving the equation, the change in enterprise capital under specified initial conditions is modeled. The modeling results reveal that despite a relatively high risk coefficient of losses at 0.22 and a significant amplitude of random component fluctuations at 0.2, the enterprise's capital tends to grow and will exceed 1000 thousand hryvnias by the end of the project period under consideration

Keywords: capital management; economic security; enterprise; risk coefficient of losses.

Капітал підприємства є ключовим фактором його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Він включає, в першу чергу, фінансові, матеріальні, а також нематеріальні та людські ресурси, що використовуються для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Економічна безпека підприємства безпосередньо залежить від структури та управління його капіталом. Достатній рівень власного капіталу знижує фінансові ризики та забезпечує стійкість до зовнішніх викликів, таких як війна, кризи, кліматичні зміни, коливання ринкових умов або несприятлива макроекономічна ситуація. У той же час ефективне використання залученого капіталу дозволяє у комплексі або без долучення власного капіталу розширювати виробництво, підвищувати технологічний рівень, якість і кількість продукції і забезпечувати зростання прибутковості.

Одним із важливих аспектів управління капіталом є його оптимальна структура. Надмірна залежність від позикових коштів може призвести до фінансової нестабільності, особливо за умов нестабільності ринку. З іншого боку, недостатня інвестиційна активність через обмежений власний капітал може стримувати розвиток підприємства. Крім фінансової складової, значний вплив на економічну безпеку має людський капітал. Кваліфіковані працівники, ефективна система мотивації та розвиток корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності та стійкості підприємства. Отже, капітал підприємства є основою його економічної безпеки. Раціональне управління ресурсами, стратегічне планування та диверсифікація джерел фінансування дозволяють зменшити ризики та забезпечити стійке функціонування підприємства навіть у складних економічних умовах.

Розглянемо капітал як фактор, що характеризує рівень безпеки підприємства. На значення рівня капіталу впливає багато чинників, які умовно можна об'єднати у дві великі групи – фактори, що впливають на зростання капіталу і фактори ризику втрати капіталу. Якщо позначити дані фактори через α і β тоді можна дати наступні визначення: α – коефіцієнт зростання капіталу визначає, наскільки швидко зростає капітал підприємства за відсутності ризиків. Це може бути середня рентабельність

активів (ROA), прибутковість інвестицій або темп зростання доходів. На нашу думку в більшості випадків можна використовувати показник ROA (Return on Assets) – це показник, який вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Дані для обчислення даного показника є доступними і розрахунок ROA не викликає складнощів. Складнішим є визначення рівня β (коефіцієнту ризику втрат) - відповідає за вплив негативних факторів, таких як кризи, боргове навантаження, нестабільність ринку. Чим більше підприємство вразливе до ризиків, тим більше значення β . Значення даного коефіцієнту можна визначити емпірично або за допомогою експертних оцінок. Для емпіричного визначення необхідна велика кількість даних, наприклад значень рівня капіталу при різних факторах впливу – політичних, військових, економічних, екологічних, природних тощо. Для оцінки значення β найкраще використати нейронну мережу, яка дозволить на основі наявних даних прогнозувати рівень коефіцієнту ризику втрат. Експертні оцінки отримати простіше, моделювання для визначення рівня β найкраще виконувати за допомогою математичної моделі на базі теорії нечіткої логіки.

Для оцінки динаміки рівня капіталу, швидкості його зміни, розподілу капіталу в залежності від часу та впливу факторів зростання і ризику нами пропонується наступне диференціальне рівняння:

$$\frac{dK}{dt} = \alpha \times K(t) - \beta \times K(t) \times \sigma(t) \quad (1)$$

де K – капітал підприємства, σ – випадкова величина, що описує волатильність або ризики, її можна моделювати як білий шум, α - коефіцієнт зростання капіталу, β - коефіцієнт ризику втрат.

Для аналізу динаміки капіталу можна використовувати чисельні методи (наприклад, метод Ейлера або Рунге-Кутта) або аналітичні підходи (якщо рівняння спрощене). Розв'язок дозволить отримати траєкторію зміни капіталу $K(t)$ за певних початкових умов.

Рівняння описує, як капітал підприємства змінюється з часом під впливом:

- Систематичного зростання (за рахунок ефективного управління ресурсами).
- Систематичних втрат (через ризики).
- Випадкових коливань (через невизначеність та зовнішні фактори).

Як видно з рівняння (1) динаміка до зростання капіталу буде при зростанні α і спаданні β . Також вплив має випадкова величина σ , яка теж є змінною від часу.

Зв'язок між рівнем економічної безпеки і динамікою капіталу можна представити наступним чином:

$$S(t) = \gamma \times K(t) + \theta \times \frac{dK(t)}{dt} + \varphi \times E(t) - \mu \times D(t) - \varepsilon \times R(t) \quad (2)$$

де:

γ – коефіцієнт, який визначає важливість поточного капіталу для економічної безпеки.

θ – коефіцієнт, який визначає важливість динаміки капіталу.

φ – коефіцієнт, який визначає важливість ефективності використання капіталу.

μ – коефіцієнт, який визначає важливість диверсифікації джерел доходів.

ε – коефіцієнт, який визначає вплив ризиків на економічну безпеку.

Визначення даних коефіцієнтів пропонується здійснювати експертним шляхом.

Розглянемо динаміку зміни капіталу за 12 місяців в залежності від наступних значень для підприємства: початковий рівень капіталу складає 400 тис гривень. Значення $\alpha = ROA = 0.02$ або 2 %, експертно визначене значення $\beta = 0,22$. Амплітуда волатильності прийнята для моделювання 0,2.

На рисунку 1 зображено динаміку капіталу протягом часу розгляду проекту – 50 місяців. Як видно з рисунку за таких початкових даних капітал набуває значного приросту і на кінець періоду в є 2,5 рази вищим за початкове значення. Зрозуміло, що динаміка капіталу може сильно погіршити своє прогнозне значення якщо буде прийнято інші значення амплітуди волатильності, α і β . В цілому, незважаючи на досить високе значення коефіцієнту ризику втрат 0,22 і значну амплітуду коливань випадкової складової 0,2, капітал підприємства має тенденцію до зростання і складе на кінець періоду розгляду проекту більше 1000 тис. гривень.

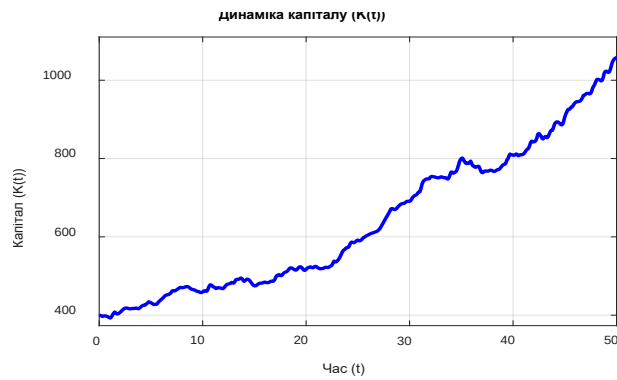


Рис. 1. Динаміка капіталу підприємства за 50 місяців

Вплив випадкової складової ризиків зображено у вигляді динаміки ризиків з часом при амплітуді 0,2. (рис.2). Функція ризиків отримана шляхом генерації випадкових чисел. Завдяки випадковості значення σ графік динаміки капіталу представлений не гладкою кривою, а нерівною. Важливим є дослідити тривимірну динаміку капіталу – в залежності від часу і рівня ризиків. Дана динаміка зображена на рисунку 3 у вигляді просторового графіка. Залежність розміру капіталу в часі наведена з врахуванням рівня ризиків.

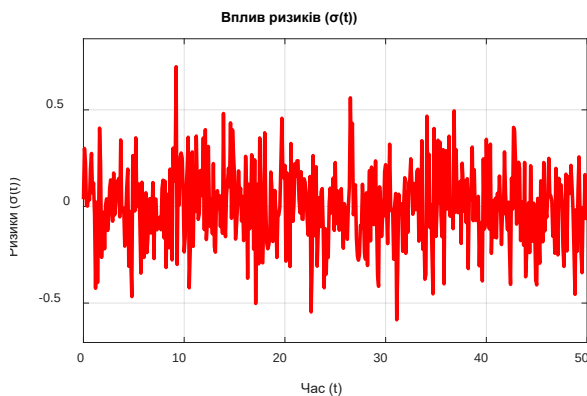


Рис. 2. Динаміка випадкової складової ризиків при значенні амплітуди 0,2

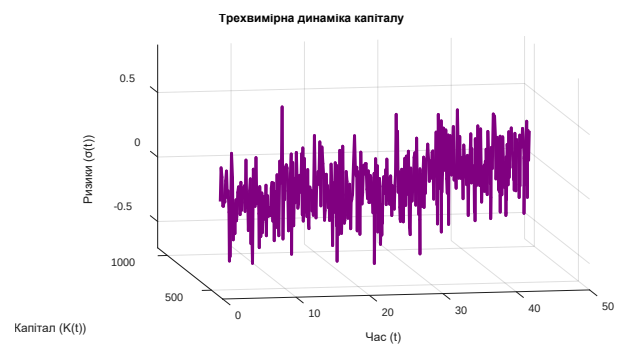


Рис. 3. Тривимірна динаміка капіталу

Вже за результатами оцінки динаміки капіталу підприємства можна зробити попередні висновки про динаміку економічної безпеки. Зрозуміло, що стрімке зростання капіталу призводить також до певного зростання рівня економічної безпеки. Більш точне значення рівня економічної безпеки можна отримати шляхом вирішення рівняння (2), яке містить у своєму складі і величину капіталу і швидкість його зростання.

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, економічна безпека нерозривно пов'язана з рівнем капіталу підприємства з урахуванням впливу випадкових факторів і ризиків. У роботі запропоновано диференційне рівняння для оцінки динаміки рівня капіталу підприємства з урахуванням факторів, що сприяють зростанню капіталу і факторів, що його знижують. За результатами моделювання на прикладі реального підприємства визначено ключові показники динаміки капіталу. Запропоновано рівняння для визначення рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням рівня динаміки капіталу і випадкових факторів. У подальших дослідженнях необхідно більше уваги приділити визначенню і обґрунтуванню коефіцієнтів, які містяться у запропонованих рівняннях і мають безпосередній вплив на рівень економічної безпеки підприємства.

Єпіфанова Ірина Юрійвна - доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Вінницький національний технічний університет, e-mail: yepifanova@vntu.edu.ua

Джеджула В'ячеслав Васильович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, e-mail: djedjulavv@gmail.com

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Запорізький національний університет

Анотація. У статті розглянуто основні перешкоди та інструменти управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки України. Детально аналізуються основні перешкоди управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємств в повоєнний період та шляхи їх подолання через вдосконалення управлінських стратегій, залучення інвестицій та розвиток міжнародних зв'язків.

Ключові слова: зовнішньоекономічний потенціал; ефективність; управління; повоєнний період; конкурентоспроможність

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGING THE FOREIGN ECONOMIC POTENTIAL OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. The article examines the main obstacles and tools for managing the foreign economic potential of enterprises in the context of post-war recovery of Ukraine's economy. It provides a detailed analysis of the key barriers to managing the foreign economic potential of enterprises in the post-war period and ways to overcome them through improving management strategies, attracting investments, and developing international relations.

Keywords: foreign economic potential; efficiency; management; post-war period; competitiveness.

Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічним потенціалом вітчизняних підприємств у повоєнний період є критично важливим для швидкого відновлення економіки та інтеграції вітчизняних виробників у глобальні торгові мережі. Сьогодні українські підприємства стикаються з численними викликами, серед яких – руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, а також необхідність адаптації до змін на міжнародних ринках. Оцінка ефективності управлінських стратегій у зовнішній торгівлі дозволяє підприємствам оптимізувати свої операції, виявляти ключові проблеми та можливості для покращення конкурентоспроможності на глобальному рівні з урахуванням війни в Україні. Зростаючі потреби в диверсифікації ринків збуту, а також використання міжнародних інвестицій для відновлення виробничих потужностей підвищують актуальність питання ефективного управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємств. У цьому контексті важливо виявити не лише внутрішні, але й зовнішні фактори, які впливають на результативність зовнішньоекономічної діяльності. Також необхідно враховувати зміни в політичному та економічному середовищі, що можуть серйозно впливати на експортні можливості вітчизняних підприємств. Дослідження ефективності управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємств дає змогу розробити стратегії для максимально ефективного використання ресурсів, зменшення економічних і політичних ризиків, а також зростання інтеграційних можливостей країни в глобальну економічну мережу. У повоєнний період така оцінка допомагає виявити ключові напрями для відновлення та розвитку, що дозволяє не лише стабілізувати економіку, але й закласти основу для її довгострокового зростання.

Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства (УЗПП) – це сукупність управлінських заходів, спрямованих на ефективне використання всіх ресурсів і можливостей підприємства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Це включає в себе стратегічне планування, організацію та контроль за зовнішньоекономічними операціями, такими як експорт, імпорт, інвестиції, управління ризиками та фінансами, а також розробку та реалізацію маркетингових і логістичних стратегій на міжнародних ринках. Основною метою управління зовнішньоекономічним потенціалом є досягнення високої конкурентоспроможності підприємства на глобальному рівні, зростання його прибутковості та стабільності.

Визначимо п'ять основних інструментів УЗПП (табл. 1):

Таблиця 1 - Основні інструменти УЗПП

Інструмент	Характеристика
Стратегічне планування	Визначення цілей і напрямків зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розробка довгострокових стратегій щодо виходу на міжнародні ринки, диверсифікації продукції, експорту та імпорту
Маркетингові інструменти	Проведення досліджень ринків, розробка маркетингових стратегій для просування продукції на міжнародні ринки, визначення каналів збуту та оптимізація ціноутворення
Фінансове планування та управління	Оцінка фінансових потреб для зовнішньоекономічної діяльності, залучення інвестицій, управління валютними та кредитними ризиками, фінансова підтримка експорту та імпорту.
Логістичні та транспортні інструменти	Оптимізація ланцюгів поставок, вибір надійних перевізників і постачальників, управління митними процедурами та забезпечення своєчасної доставки товарів.
Правове регулювання та контракти	Розробка та укладання міжнародних контрактів, дотримання законодавчих норм і стандартів міжнародної торгівлі, забезпечення правових аспектів зовнішньоекономічної діяльності.

Зазначені інструменти (табл. 1) є основою для ефективного УЗПП та допомагають забезпечити його конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Аналіз факторів, що підвищують ефективність управління зовнішньоекономічним потенціалом вітчизняних підприємств, є необхідним для забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках, особливо в умовах повоєнного відновлення. Одним із основних факторів є правильний аналіз зовнішнього середовища, що включає моніторинг політичної, економічної та правової ситуації в країні та на міжнародних ринках. Це дозволяє оперативно адаптувати стратегії підприємства до змін у торгових угодах, митних регламентах та валютних курсах, що мають вплив на зовнішньоекономічну діяльність. Другим важливим фактором є розвиток міжнародних партнерств та інновацій. Встановлення стабільних зв'язків з іноземними постачальниками, дистриб'юторами та інвесторами дозволяє підприємствам диверсифікувати свої ринки збуту, зменшити залежність від одного ринку і підвищити стійкість до глобальних економічних змін. Крім того, інвестиції в новітні технології і цифрові платформи допомагають підвищити якість продукції, знизити витрати і забезпечити більш ефективну організацію зовнішньоекономічних операцій. Не менш важливим є оптимізація фінансових стратегій та управління ризиками. Крім того, стратегічне фінансування зовнішньоекономічної діяльності, залучення міжнародних інвестицій та забезпечення належного правового супроводу дозволяє знизити фінансові та правові ризики, що є критичними для стабільного розвитку в умовах зовнішньої економічної нестабільності.

Таблиця 2 - Основні перешкоди УЗПП в повоєнний період

Перешкоди	Характеристика	Шляхи вирішення
Дестабілізація економічної ситуації	Війна призвела до економічної кризи, руйнування підприємств та інфраструктури. Це створює невизначеність для бізнесу.	Відновлення економіки через державні інвестиції та міжнародну допомогу, сприяння стабільності фінансових ринків.
Пошкодження інфраструктури	Руйнування транспортної, енергетичної та логістичної інфраструктури ускладнює міжнародні операції.	Відновлення критичної інфраструктури через партнерство, залучення інвестицій в інфраструктурні проекти.
Фінансові обмеження	Нестабільність на валютних та фінансових ринках, відсутність доступу до міжнародних кредитів.	Створення сприятливих умов для кредитування підприємств, залучення міжнародних фінансових інститутів для інвестицій.

Відсутність міжнародних партнерів	Через політичні та економічні ризики міжнародні партнери можуть відмовлятися від співпраці з українськими підприємствами	Активне посилення дипломатичних відносин, укладання угод з новими міжнародними партнерами, розширення торгових зв'язків.
Низька конкурентоспроможність продукції	Невисока якість та застаріле обладнання, що знижує здатність підприємств бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку.	Інвестування в модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, покращення якості продукції.

Так, табл. 2 допомагає структурувати основні проблеми та шляхи їх вирішення, сприяючи більш ефективному управлінню зовнішньоекономічним потенціалом підприємств. Так, у «Зелена книга відновлення Запоріжжя: Дорожня карта відновлення міста» [1] конкретно визначені відповідальні департаменти м. Запоріжжя, щодо зменшення негативного впливу від зниження попиту на продукцію та послуги: Департамент економічного розвитку і торгівлі ЗОВА [2]; Департамент агропромислового розвитку ЗОВА [3]; Департамент культури та інформаційної політики ЗОВА [4]; Запорізька регіональна рада підприємців [5]; ТПП [6].

У повоєнний період для українських підприємств особливо важливою є оцінка ефективності управління зовнішньоекономічним потенціалом, оскільки вона дозволяє адаптуватися до змінюваного міжнародного середовища та максимально ефективно використовувати доступні ресурси. Підприємства стикаються з численними перешкодами, проте правильне стратегічне планування, технології та міжнародні партнерства може значно покращити конкурентоспроможність підприємств і сприяти їх інтеграції в глобальні торгові мережі. У цьому контексті розробка ефективних управлінських стратегій, орієнтованих на фінансову стабільність, інновації та оптимізацію логістичних процесів, є необхідною умовою для досягнення стійкого економічного зростання. Аналіз факторів, що підвищують ефективність управління зовнішньоекономічним потенціалом, дозволяє виявити ключові напрямки для відновлення та розвитку підприємств. У цьому контексті важливо враховувати зміни на міжнародних ринках, а також розвиток міжнародних партнерств. Застосування цих стратегій дозволить не лише стабілізувати економіку в умовах повоєнного відновлення, але й закласти основу для її довгострокового зростання, сприяючи активній інтеграції України в глобальну економічну мережу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Зелена книга відновлення Запоріжжя: Дорожня карта відновлення міста / За загальною редакцією Жавжарова Т. Л. Запоріжжя: ГО "Екосенс". 2024. С. 67.
2. Департамент економічного розвитку і торгівлі ЗОВА. Офіційний сайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/181/departament-ekonomichnogo-rozvitku-i-torgivli.html> (дата звернення: 06.01.2025).
3. Департамент агропромислового розвитку ЗОВА. Офіційний сайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/182/departament-agropromislovogo-rozvitku.html> (дата звернення: 06.01.2025).
4. Департамент культури та інформаційної політики ЗОВА. Інформація для ознайомлення доступна за наступним посиланням. Офіційний сайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/188/upravlinnya-kulturi-i-turizmu.html> (дата звернення: 06.01.2025).
5. Запорізька регіональна рада підприємців. Інформація для ознайомлення доступна за наступним посиланням. Офіційний сайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/2101/pr> (дата звернення: 06.01.2025).
6. ЗАПОРІЗЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА. Офіційний сайт. URL: <https://www.cci.zp.ua> (дата звернення: 06.01.2025).

Маркова Світлана Вікторівна – д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет mrsvvi2@gmail.com

Маказан Євгенія Василівна - к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Розглядаються ключові етапи цифрової трансформації, включаючи оцінку поточного стану компанії, стратегічне планування та управління змінами. Представлені результати підкреслюють, що інтеграція інноваційних технологій і гнучких управлінських підходів є критичною для успішної цифровізації підприємств.

Ключові слова: Цифрова трансформація; Стратегічне управління; Інноваційні технології; Бізнес-моделі; Цифрова економіка.

Key approaches to developing digital strategies

Abstract: The key stages of digital transformation, including assessment of the current state of the company, strategic planning and change management, are considered. The presented results emphasize that the integration of innovative technologies and flexible management approaches is critical for the successful digitalization of enterprises.

Keywords: Digital transformation; Strategic management; Innovative technologies; Business models; Digital economy.

У сучасному світі розвиток підприємництва неможливий без постійного вдосконалення, впровадження інноваційних стратегій та активного використання цифрових технологій. Цифрові стратегії відіграють ключову роль у стимулюванні економічного зростання, розширенні бізнес-можливостей і підвищенні конкурентоспроможності компаній.

Цифрова трансформація відкриває широкі перспективи для оптимізації бізнес-процесів, підвищення управлінської ефективності та налагодження тіснішої взаємодії з клієнтами та партнерами. Використання сучасних цифрових інструментів і технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та блокчейну, надає компаніям змогу збирати, аналізувати й ефективно застосовувати великі обсяги даних для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень [1].

На думку науковців Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберди, активне стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації передбачає реалізацію таких заходів [2]:

1. Дослідження впливу цифрових технологій на бізнес-моделі. Включає аналіз можливостей цифрової трансформації та визначення ключових факторів, що формують бізнес-моделі в різних галузях. Важливо дослідити, як підприємства можуть адаптувати свої бізнес-моделі для підвищення конкурентоспроможності в цифровому середовищі.
2. Розробка стратегічного планування в умовах нестабільності. Вимагає створення нових підходів, які враховують динамічні зміни технологій і ринків. Особливу увагу слід приділити гнучким стратегіям, що дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
3. Застосування штучного інтелекту в стратегічному плануванні. Передбачає дослідження можливостей використання штучного інтелекту та машинного навчання для підвищення ефективності стратегічного управління. Розробка алгоритмів для збору, аналізу та інтерпретації великих масивів даних сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.
4. Організаційна культура в умовах цифрового управління. Важливо розглянути вплив цифрових технологій на організаційну культуру та визначити шляхи її трансформації відповідно до цифрових стратегій підприємства.
5. Оцінка ризиків цифрової трансформації. Потребує розробки методик оцінювання ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрових стратегій. Важливо визначити підходи до мінімізації ризиків та підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств.

Рамон Меріс у статті «Цифрова трансформація підприємства 101» окреслює ключові етапи створення цифрової стратегії для корпоративних компаній [3]:

1. Оцінка та розробка стратегії. Аналіз поточного стану компанії для виявлення слабких місць, оцінка процесів, технологій та структури. Визначення KPI та цілей, які допоможуть

відстежувати прогрес і забезпечать відповідність цифрової трансформації стратегічним пріоритетам.

2. Вибір технологій. Орієнтація на рішення, що відповідають потребам компанії, з урахуванням простоти використання, масштабованості та сумісності з наявними системами.
3. Впровадження та контроль. Використання методів управління змінами, призначення відповідальних осіб, встановлення термінів і налагодження комунікації. Моніторинг продуктивності технологій за KPI, аналіз тенденцій і коригування стратегії для забезпечення ефективної цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифрова трансформація виступає ключовим фактором для оптимізації бізнес-процесів, підвищення управлінської ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Комплексний підхід до розробки цифрових стратегій, що включає детальний аналіз поточного стану компанії, визначення стратегічних цілей і вибір сучасних технологічних рішень, таких як Big Data, штучний інтелект, Інтернет речей та блокчейн, дозволяє ефективно управляти великими обсягами даних та приймати обґрунтовані рішення. Гнучке стратегічне планування і управління змінами сприяють оперативному реагуванню на динамічні ринкові умови, що допомагає мінімізувати ризики цифрової трансформації. Таким чином, інтеграція інноваційних технологій і сучасних управлінських підходів стає визначальним чинником успішної цифровізації підприємств у сучасній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. №328(2). С. 219-225. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>
2. Гринько Т., Гвінішвілі Т., Каліберда М., Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, (50). 2023. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Ramon Meris. Enterprise Digital Transformation 101. 12 June 2024. URL : <https://safetyculture.com/topics/digital-transformation/enterprise-digital-transformation/>

Сметанюк Олена Анатоліївна - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; smetaniuk@vntu.edu.ua.

Цісар Дмитро Олександрович - аспірант групи 073-23а, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

Smetaniuk Olena - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Tsisar Dmytro - PhD student of group 073-23a, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University

РОЗВИТОК БІОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

¹Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Анотація. У статті висвітлено роль аграрного сектору України який має достатній потенціал для підвищення енергоефективності та переходу на відновлювані джерела енергії задля забезпечення не лише енергетичної незалежності галузі, а й країни в цілому; констатовано, що біоенергетика – галузь відновлюваної енергетики, що відіграє вагомую роль у заміщенні викопних палив та скороченні викидів парникових газів.

Ключові слова: сільське господарство; біоенергетика; агробіомаса; біопаливо.

Abstract. In article highlights the role of Ukraine's agricultural sector, which has sufficient potential to improve energy efficiency and switch to renewable energy sources to ensure not only the energy independence of the industry but also the country as a whole; it is stated that bioenergy is a renewable energy sector that plays a significant role in replacing fossil fuels and reducing greenhouse gas emissions.

Keywords: agriculture; bioenergy; agribiomass; biofuels.

У 2023 р. прийнято Енергетичну стратегію України до 2050 року, цілями якої є: досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності, максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі, оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури, підвищення ефективності використання ресурсів в енергетичному секторі, всебічна інтеграція з ринками ЄС та ефективне функціонування внутрішніх ринків, забезпечення енергетичного сектору власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності, розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі [1].

На сьогодні актуальними питаннями реалізації зазначеної стратегії є підвищення питомої частини біоенергетики в енергетичному балансі до рівня країн ЄС та забезпечення її сталого розвитку, що потребує збільшення виробництва біомаси, отриманої у сільському господарстві, у якості сировини для сектору біоенергетики, впровадження кращих світових стандартів будівництва та експлуатації біоенергетичних установок тощо.

Розвиток біоенергетичного потенціалу наразі є особливо актуальним, оскільки існує необхідність зниження виробничих енергозатрат, відновлення родючості ґрунтів, збільшення рівня зайнятості сільського населення, забезпечення продовольством та сировиною вітчизняного виробництва тощо.

Враховуючи залежність країни від імпорتنих енергоносіїв, а також наявність значного потенціалу біомаси, доступної для виробництва енергії, біоенергетика є одним із стратегічних напрямів розвитку сектору відновлюваних джерел енергії. Вироблені з біомаси біопалива можуть замінювати традиційні види палива і енергоносії у виробництві теплової та електричної енергії.

У світі понад 75% усієї енергії отримується з викопних палив і лише 25% з відновлюваних джерел енергії [2], серед яких важливе місце займає біоенергетика. Понад 80% світової загальної конверсії біомаси в теплову енергію відбувається в країнах Азії та Африки [3].

Розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві сприяє диверсифікації енергетичних джерел та зменшенню викидів CO₂ в атмосферу. Зростання агробіомаси впливає на біорізноманіття, запаси вуглецю, якість ґрунтів та повітря. За даними Міжнародної енергетичної агенції (IEA), біоенергетика може забезпечити до 25% світового попиту на енергію до 2030 року [4].

Найбільший енергетичний потенціал біомаси в Україні мають відходи та сільськогосподарські залишки (первинні – утворюються в полі під час збирання врожаю, вторинні – утворюються на підприємствах при переробці сільськогосподарських культур, гною) й енергетичні рослини (для отримання твердого біопалива та біогазу), які складають агробіомасу.

За допомогою різноманітних технологічних процесів біомасу можна спалювати для отримання енергії, використовувати для виробництва біогазу або рідкого біопалива. Традиційне використання біомаси залишається найпоширенішим компонентом біоенергетики і усіх відновлюваних джерел

енергії, але саме таке використання має трансформуватися у сучасні підходи до розвитку біоенергетики [5].

Галузь біоенергетики в Україні має значний потенціал розвитку, що зумовлено особливостями клімату, високою родючістю ґрунтів, наявністю необхідної робочої сили. Нині у світі близько 64% біоетанолу отримують із кукурудзи, а близько 77% світового виробництва біодизелю базується на використанні рослинних олій (37% олій ріпаку, 27% – соєвої та 9% пальмової олій), або відпрацьованих олій (21%). Тобто ці види палива виробляють із сільськогосподарських культур, що становлять основну частку аграрного експорту України (зернові – 48%, олійні культури – 23%) [6].

Найбільш ефективною сировинною базою для виробництва біогазу та біометану в Україні виступає агробіомаса. Основною сировиною у 2030 році буде гній (33%), сільськогосподарські рештки (25%) та покривні культури, вирощені після або до отримання основного врожаю (21%). У 2050 р. домінуватимуть покривні культури (47%), важливе значення матиме гній (19%) та сільськогосподарські відходи (17%). При цьому промислові стічні води будуть формувати понад 10% потенціалу як у 2030, так і у 2050 роках [7].

Біометан – екологічний газ, який отримують шляхом очищення біогазу, що виробляється з відходів харчової промисловості та тваринництва. Його можна закачувати в українську газотранспортну систему і використовувати як природний газ.

У цілому потенціал вітчизняного агропромислового комплексу з виробництва енергії з біомаси є одним з найбільших в світі, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам розвивати власні стратегії щодо впровадження біоенергетики. Крім того перехід енергетичної системи сільськогосподарських підприємств на відновлювані джерела енергії стає все більш ймовірним, тому що їхні витрати на імплементацію технологій скорочуються, а ціни на нафту та газ продовжують значно коливатись.

Використання біоенергії сільськогосподарськими підприємствами сприятиме забезпеченню стійкого енергопостачання, що дозволить зменшити локальні та глобальні атмосферні викиди та дозволить забезпечити комерційно привабливі варіанти для задоволення конкретних потреб в незалежному енергопостачанні аграрного сектору України за рахунок біомаси.

Використання відновлюваних джерел енергії та відходів сільськогосподарського виробництва для виробництва біопалива або біогазу дає можливість оптимізувати виробництво та зменшити вплив на навколишнє середовище. Це чинить позитивний вплив на конкурентоспроможність аграрних товаровиробників у довгостроковій перспективі, оскільки споживачі все більше віддають перевагу продуктам, виробленим з використанням екологічно чистих технологій.

У період воєнних дій, розвиток біоенергетики потребує державного стимулювання щодо використання сільськогосподарських відходів в енергетичних цілях за наявності стабільної законодавчої бази, державних механізмів підтримки та сприятливого інвестиційного клімату. Для цього необхідне не лише декларативне сприяння розвитку відновлюваної енергетики, а й створення ефективних інструментів захисту прав інвесторів, включаючи довгострокові гарантії доходності проектів.

Таким чином, незважаючи на існування певних перепон, наявний потенціал аграрного сектору України дозволяє сільськогосподарським виробникам розвивати можливості використання біоенергетики у своїй діяльності. Використання біоенергії сприятиме забезпеченню стабільного енергопостачання, зменшенню викидів CO₂ в атмосферу, забезпеченню задоволення потреб споживачів у незалежному енергопостачанні сільського господарства за рахунок біомаси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Енергетична стратегія. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0>; Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.
2. Григорук І.І. Оцінювання потенціалу розвитку біоенергетики в сільськогосподарських підприємствах. *Регіональна економіка*. 2020. №1. С. 165-171.
3. Байдала В. Вплив біоекономіки на продовольчу безпеку України. *Agricultural and Resource Economics*. 2016. Vol. 2. №. 3. С. 48-59.

4. Національна стратегія розвитку біоенергетики до 2030 року: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/21/697267/>.
5. Renewables 2023. Analysis and forecast to 2028. URL: https://saf.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Renewables_2023.pdf.
6. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Розвиток галузі біопалива як детермінанта сталого розвитку України. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 71–81.
7. Гелетуха Г.Г., Кучерук П.П., Матвєєв Ю.Б. Перспективи виробництва біометану в Україні. Аналітична записка UABIO №29. URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2022/09/UA-Position-paper-UABIO-29.pdf>.

Удова Людмила Олегівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, e-mail: u_lyudmila@ukr.net

Udova Liudmyla O. – PhD in Economics, senior researcher, senior researcher of the Department of the Forms and Methods of Management in the Agro-Food Complex, State Organization “Institute for economics and forecasting National Academy of Sciences of Ukraine”, Kyiv, e-mail: u_lyudmila@ukr.net

OPTIMIZATION OF THE CAPITAL STRUCTURE OF ENERGY ENTERPRISES

1Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University
2Kharkiv National University of Radio Electronics

Abstract: *This study explores the improvement of economic security in energy enterprises and proposes ways to optimize their capital structure, considering their specific characteristics.*

Key words: optimization; energy enterprises; capital; capital structure; costs; financial stability.

Today, the economic security of energy companies depends on numerous factors and risks. As a result, enhancing economic security has become a key priority for many enterprises, making this research highly relevant.

The issue of economic security has been studied by many scholars, including L. Abalkin, V. Bereza, T. Vasylytsiv, Z. Varnaliy, S. Dubetska, M. Yermoshenko, I. Zaitseva, T. Zubko, A. Kozachenko, V. Kyrychenko, I. Nahorna, O. Novikova, T. Polozova, and I. Tomashuk, among others.

A fundamental aspect of improving the economic security of an enterprise lies in optimizing its capital structure—particularly by increasing the share of internal financial resources. This reduces reliance on external funding sources and strengthens financial stability. The development of a sound financial strategy aimed at lowering credit burdens and enhancing liquidity plays a crucial role in improving the overall financial condition of the enterprise [1–3; 5].

For energy enterprises, capital structure optimization is a critical objective. It ensures financial stability, improves investment attractiveness, and decreases dependence on external financing [6]. Considering the specifics of energy enterprises, several key approaches to optimizing capital structure can be identified [3]:

Reducing the Credit Burden. Decreasing the share of borrowed funds in the overall capital structure can be achieved through refinancing existing loans on more favorable terms—such as lower interest rates or extended repayment periods. These steps help reduce financial costs associated with debt servicing and improve liquidity [5].

Attracting Additional Investments. Issuing new shares or other financial instruments can raise supplementary funding. This may include listing shares on the stock exchange or engaging strategic investors. Ensuring transparency and clarity in financial reporting is essential for building investor trust and increasing the likelihood of successful capital raising [4].

Optimizing Working Capital. Enhancing the management of inventory, accounts receivable, and accounts payable significantly contributes to financial stability. Implementing modern working capital management practices reduces the need for additional external resources to support operational activities. A rational approach to working capital helps lower costs and improve profitability [3].

Improving Internal Financial Control. The implementation of management accounting and internal control systems enables the early detection of deviations from planned indicators and the timely application of corrective measures. Effective internal control supports cost optimization, increases financial transparency, and ensures consistent financial performance [5].

Optimizing the capital structure of energy enterprises is a complex and multifaceted process. It involves reducing credit exposure, increasing the share of internal capital, attracting investments, enhancing working capital management, and strengthening internal control systems. The successful implementation of these measures supports financial stability and contributes to the sustainable development of enterprises in a dynamic and challenging energy market.

REFERENCES

1. Abrutina M. S. Otsinka finansovoi stiiikosti ta platospromozhnosti pidpriemstv [Assessment of financial stability and solvency of enterprises] // Finansovyi menedzhment – Financial Management. – 2016. – No. 6. – P. 28–34.
2. Azarenkova G. M., Dudinova A. P. Optymalni napriamy pidvyshchennia finansovoi stiiikosti ta likvidnosti pidpriemstv [Optimal directions for improving financial stability and liquidity of enterprises] // Miske hospodarstvo mist – Municipal Economy of Cities. – 2017. – No. 77. – P. 431–438.
3. Artemenko V. H., Bellendir M. V. Finansovyi analiz: pidruchnyk [Financial analysis: textbook]. – 2nd ed., revised and supplemented. – Kyiv: Rich Navit i Servis, 2012. – 384 p.
4. Blakyta H. V., Sytnyk H. V., Zubko T. L., Hanechko I. H. ta in.; za red. I. V. Stoyanenko. Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk [Enterprise economics: textbook]. – Kyiv: KNTEU, 2020. – 528 p.
5. Luchko M. R., Zhukevych S. M., Farion A. I. Finansovyi analiz: pidruchnyk [Financial analysis: textbook]. – Ternopil: TNEU, 2016. – 292 p.
6. Yarova Yu. O. Struktura ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh kryzy [The structure of economic security of an enterprise in times of crisis] // Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskyi politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”. – 2016. – No. 13. – P. 257–263.

Oksana Briukhno, Master’s Degree Candidate Department of International Relations and Humanities Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University, Kyiv, Ukraine, e-mail: bvoksana@ukr.net

Kyriy Valentina, Phd, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics and Economic Security Management at Kharkiv National University

INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

¹ National University «Odesa Polytechnic»

² State Biotechnological University

Abstract. *The article reveals the role of innovative development of enterprises for their effective functioning. The concept of innovative potential of enterprise is defined. The main components of the innovative potential of the enterprise (personnel, information technology, innovation-organizational, material-technical) are defined. The factors and challenges that hinder the innovative development of enterprises are identified. Different approaches (systemic, scientific, detailed, oriented, diagnostic) to assessing the innovative potential of enterprise are considered. Prospects for development based on the innovative potential of an enterprise are proposed (investment in research and development to stay ahead of competitors and meet the ever-changing market requirements; development of employees' skills and provision of opportunities for learning and growth; cooperation with external partners for fresh perspectives and ideas; creation of a culture and ethics that encourages creativity, experimentation and risk-taking).*

Keywords: innovative potential, innovative development, management, innovation, assessment, innovative activity, enterprise.

Innovation management is a key factor for increasing the competitiveness of an organization in a fiercely competitive market. Innovations allow companies not only to withstand competition but also to take leading positions. Developing new products, improving processes, and introducing the latest technologies all help businesses to increase the efficiency of their operations and meet the needs of a changing market. Therefore, it is important for companies to improve their innovation potential and stimulate a creative approach to the development of their own activities.

Research and assessment of the enterprise potential helps to identify opportunities to improve performance, which in turn will make it possible to predict the probability of the results of the enterprise's innovation activity. Given the relevance and breadth of the chosen topic, it is worth noting that many domestic and foreign scholars have studied it, such as K.O. Yarovyi, V.P. Dalyk, L.G. Smolyar and others. The results of their work are largely devoted to certain aspects of the innovation activity of enterprises, which increases the level of validity of relevant management decisions. A significant contribution to the development of the methodology for managing the innovation potential of enterprises was made by such scientists as Chikov I.A. [1], Pylypenko O.S., etc. The works of O.Y. Emelianov [2] reflect the improvement of the theoretical foundations for assessing and managing innovative business development, primarily in clarifying the essence of this development, as well as in identifying its features and criteria. However, it should be noted that the above studies focus more on methods of assessing and managing the innovative potential of an enterprise, which led to the topic of the study, identification of the main challenges and prospects for innovative development of an enterprise.

Innovation potential is indeed a key element of a successful enterprise. It allows a company to develop, stay ahead of competitors and adapt to changes in the market. Innovations can create new products and services, optimize processes, increase efficiency, and contribute to the sustainable growth of an enterprise. Therefore, understanding and utilizing the potential of innovation can be crucial for the success of an enterprise [1, pp. 3-4]. The innovative potential of an enterprise can be considered as a set of available resources (intellectual, technological, financial, economic, scientific and production) and capabilities with their respective infrastructure support, which are able to create new knowledge (ideas) and an effective mechanism for their commercialization, which in turn contribute to the sustainable development of the enterprise. The innovative potential of an enterprise may consist of *human resources* (number of personnel, their distribution by professional training; culture and guidelines that promote creativity and experimentation; level of reliability of interaction with the subjects of the innovation process), *information- technology* (characterizes the level of information support of the enterprise, the degree of completeness and accuracy of information necessary for

making innovative decisions), *innovation-organizational* (availability of opportunities to create and adopt ideas, plans, innovations and bring them to the level of new technologies, designs, organizational and managerial decisions; testing of innovation ideas and evaluation of the application of innovations in the production of new products) and *material-technical* (availability of investments and financing, ability and responsiveness of the enterprise's production facilities to market needs) components [2, pp. 97-98].

The innovation potential of an enterprise is influenced by factors such as the culture of the organization, the availability of qualified employees, research and development of innovative technologies, the availability of funding for research and development, government support and legislation on innovation, and the ability of the company to respond quickly to changes in the industry and market requirements. In addition, the innovation potential of an enterprise faces such challenges as intense competitive pressure, the rapid pace of technological change, changes in legislation, changes in consumer tastes and preferences, cybersecurity risks, and the instability of the economic situation, the constant need to update the knowledge and skills of employees, as well as the need to adapt to changes in the market [2, pp. 99-100]. In today's market economy, it is not only the fact of an enterprise's existence that is important, but also the assessment and development of innovative business processes and innovative potential. This allows companies not only to remain competitive in the market, but also ensures their sustainability and future growth. Innovations stimulate the development of an enterprise, allowing it to introduce new ideas, technologies and approaches that increase the efficiency and profitability of the enterprise. There are various approaches to assessing innovation potential, the most important of which are the *systemic approach* (taking into account the interconnections and interactions in the structure of innovation potential and the sustainable development management system); *scientific approach* (taking into account the effect of economic laws and patterns of development, application of scientific approaches to the organization and functioning of a set of elements of innovation potential that have a synergistic effect); *indicative approach* (an innovative way of enterprise development that helps to increase competitiveness by investing innovations in new technologies); *diagnostic* (methodology of expert assessments); *detailed approach* (factor analysis of the enterprise's state when calculating each of the components and parameters of potential), etc. [3, p. 80].

Assessment of innovation potential is not enough to effectively realize its potential. There is a need to identify development prospects, first of all: it is important to continuously invest in research and development to stay ahead of competitors and meet the ever-changing market requirements; investing in employee skills development and providing opportunities for learning and growth can also increase the innovation capacity of an enterprise; and collaborating with external partners, such as research institutions or other companies, can bring fresh perspectives and new ideas. In addition, a culture and ethos that encourages creativity, experimentation, and risk-taking should be created, which is crucial to fostering innovation within the enterprise. By utilizing these perspectives, an enterprise can fully realize its innovation potential and achieve long-term success [3, pp. 81-82]. Thus, the innovation potential plays an important role in the company's operations, as it enables continuous improvement of products and services, opens up new opportunities for business development, increases competitiveness in the market and helps to attract new customers. The development and implementation of innovative solutions allows the company to adapt to rapidly changing conditions, ensuring sustainable growth and success.

REFERENCES

1. Chikov I. Innovatsiyni potentsial pidpriemstva: poniatiino-katehorialnyi aparat ta ekonomiko-matematychna model otsinky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>.
2. Iemelianov O.Iu., Oliinyk S.H., Hasymov R.A., Sadovyi V.V. Innovatsiyni rozvytok biznesu: sutnist, oznaky ta kryterii. *Biznes-inform*. 2024. № 10. pp. 95-101. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024>.
3. Levkina R.V., Kotko Ya.M. Suchasni vyklyky dlia vitchyznianoho pidpriemnytstva. *Materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konferentsii. Lviv: LNUP*. 2023. pp. 79-83.

Levkina Ruslana V. - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade, National University «Odesa Polytechnic», e-mail: levkina@3g.ua

Kotko Yana M. - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, e-mail: kotkoyana@ukr.net

RESOURCE OPTIMIZATION STRATEGY CONSIDERING THE SPECIFICS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Odesa Polytechnic National University

Abstract: *The article analyzes the development of a resource optimization strategy for industrial enterprises, focusing on identifying inefficiencies, implementing targeted improvements, and integrating digital tools to enhance sustainability and operational efficiency.*

Key words: industrial enterprise, key performance indicators (KPIs), resource optimization, strategy.

In the context of increasing industrial competition, rising production costs, and stringent environmental regulations, optimizing resource use has become a critical factor for the sustainability and efficiency of industrial enterprises. Effective resource optimization strategies not only enhance cost-effectiveness but also contribute to reducing waste, minimizing environmental impact, and improving overall operational performance. With the rapid advancement of digital technologies, big data analytics, industrial enterprises have new opportunities to implement more efficient, data-driven approaches to resource management. However, despite these advancements, many industries still face significant inefficiencies due to outdated production methods, high energy consumption, and ineffective waste management systems. Addressing these issues requires a comprehensive approach that includes identifying inefficiencies, implementing tailored action plans, monitoring performance through key performance indicators (KPIs), and integrating digital tools to enhance automation and predictive analytics. By developing a structured resource optimization strategy that considers industry-specific challenges and leverages modern technological advancements, enterprises can achieve significant improvements in productivity, sustainability, and financial performance.

Resource optimization is a multi-stage process that involves assessing inefficiencies, designing targeted improvement plans, implementing corrective measures, and continuously monitoring progress through advanced analytical tools (Fig 1).

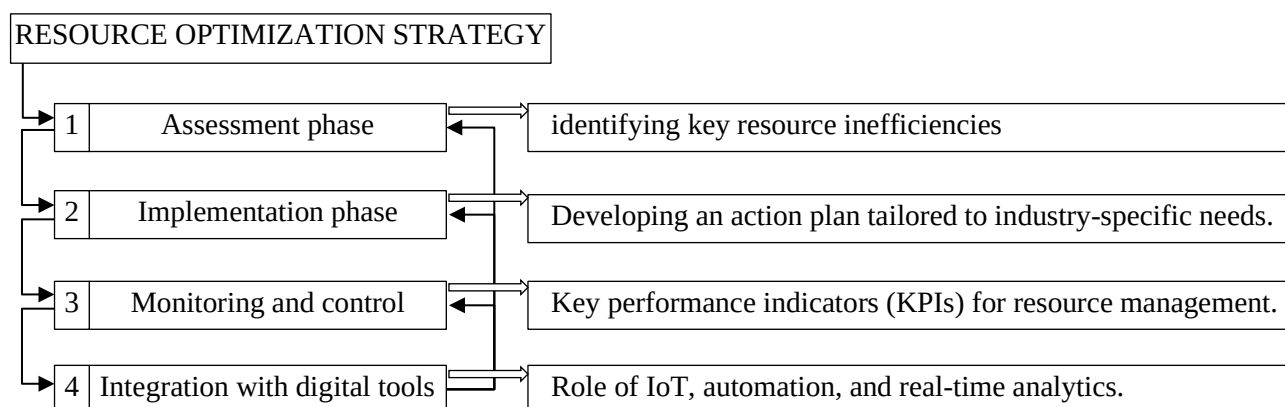


Fig. 1. Concept of a resource optimization strategy (source: developed by the author based on [1-4])

The assessment phase is the foundation of this strategy, focusing on identifying key inefficiencies in resource utilization, such as excessive energy consumption, material waste, or process bottlenecks. A detailed audit is conducted to evaluate the current state of resource use, uncover areas of redundancy, and determine critical points where improvements can yield the highest impact. This phase often involves leveraging data analytics and AI-based predictive models to detect patterns of inefficiency and identify potential cost-saving opportunities.

Once inefficiencies are identified, *the implementation phase* involves developing a tailored action plan that aligns with the specific needs of the industry. This plan may include optimizing production workflows,

adopting lean manufacturing techniques, enhancing supply chain management, or integrating energy-efficient technologies. The implementation strategy should also consider employee training and change management to ensure smooth adoption of new processes. A structured roadmap with defined milestones and performance targets is essential for tracking progress and ensuring that optimization efforts are systematically executed.

To maintain efficiency gains over time, *monitoring and control* mechanisms must be established. KPIs are crucial for evaluating the effectiveness of resource optimization efforts. Metrics such as energy efficiency ratios, material utilization rates, production downtime, and waste reduction percentages provide valuable insights into the ongoing performance of optimization initiatives. Real-time data monitoring, facilitated by IoT sensors and smart analytics platforms, enables enterprises to quickly detect deviations from expected outcomes and implement corrective actions proactively.

A major driver of modern resource optimization is *the integration of digital tools*, which plays a transformative role in enhancing efficiency. IoT-enabled sensors allow for real-time tracking of energy consumption and production variables, while automation technologies streamline workflows, reducing manual errors and downtime. AI-powered predictive maintenance helps prevent equipment failures and production delays by analyzing operational data and forecasting potential issues before they occur. Cloud-based platforms enable seamless data integration across different departments, improving coordination and decision-making. By leveraging these digital innovations, industrial enterprises can move from reactive problem-solving to proactive, data-driven resource management, ultimately maximizing productivity while minimizing operational costs and environmental impact.

Effective resource optimization is no longer a choice but a necessity for industries striving to remain competitive in an evolving global market. By adopting a structured approach that combines thorough assessment, strategic implementation, rigorous performance monitoring, and digital integration, enterprises can unlock new levels of efficiency, sustainability, and profitability.

The successful implementation of a resource optimization strategy is essential for enhancing the efficiency, sustainability, and competitiveness of industrial enterprises. By systematically identifying inefficiencies, developing tailored action plans, and continuously monitoring performance through KPIs, businesses can achieve significant cost reductions and operational improvements. The integration of digital tools, such as IoT, AI, and real-time analytics, further enhances resource management by enabling predictive maintenance, automation, and data-driven decision-making. As industries face increasing environmental regulations and economic pressures, adopting a structured optimization framework becomes not only a strategic advantage but a necessity for long-term success. Future advancements in smart manufacturing and digital transformation will continue to drive the evolution of resource optimization, offering new opportunities for businesses to maximize efficiency while minimizing environmental impact.

REFERENCES

1. Bashynska I., Voloshchuk P., Liakh R. Integrated strategies for managing skilled personnel for sustainable development: synergy, prudent sufficiency, and innovative practices in business smartization and project management. Investments: practice and experience. 2024. № 9. P. 39-44.
2. Guo A., Zhu L., Chang L. An optimization method for enterprise resource integration based on improved particle swarm optimization. Computational Intelligence and Neuroscience. 2022. № 2022(6). P. 1-10.
3. Yin T. Research on intelligent equipment procurement strategy and optimized resource allocation based on big data. Applied Mathematics and Nonlinear Sciences. 2024. 9(1). P. 1-24.
4. Wu X., Gan J., Chen S., Wu Y. Optimization strategy of task offloading with wireless and computing resource management in mobile edge computing. Wireless Communications and Mobile Computing. 2021. 2021(11). P. 1-11.

Liakh Roman– PhD student, Odesa Polytechnic National University, e-mail: 48-48-48@ukr.net

CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN TURBULENT CONDITIONS: THEORETICAL CONCEPTUALIZATION

¹Vinnytsia Technical Vocational College

Abstract: *The article investigates the peculiarities of crisis management of an enterprise in the context of modern economic turbulence and suggests ways to ensure sustainable development of the national economy.*

Keywords: financial stability, risk management, competitiveness, restructuring, innovation, strategic management

In today's economic turbulence, the efficiency of enterprises is largely successfully adapting to the unstable macro- and micro-environment. Low consumer purchasing power, currency fluctuations, and internal dysfunctions, including insufficient management, inefficient business processes, and impaired marketing flexibility and innovation, have a significant impact on the financial and economic activities of business entities.

Escalation of crisis phenomena to systemic imbalances covering key elements of business activity, which creates a threat of financial insolvency and negative bankruptcy due to uncontrolled debt growth. In such circumstances, it is critical to promptly implement crisis management, which involves the development and implementation of a comprehensive financial stabilization strategy, mobilization of internal reserves and the use of effective crisis scenarios (Crash program).

Crisis management as an integrated management concept involves the systematic integration of production, technical, financial, economic, organizational and managerial measures aimed at restoring solvency and ensuring the financial balance of the enterprise. An important component is the mechanism of financial recovery, which includes strategic planning, cost optimization, restructuring of assets and liabilities, and attraction of investment resources. The individualization of anti-crisis approaches does not exclude the existence of universal methodological principles of crisis management based on the analysis of best practices for overcoming financial imbalances in the international economy. Comprehensive diagnostics of the enterprise's condition, assessment of the efficiency of financial and economic processes and formation of an adaptive anti-crisis mechanism are key determinants of survival and further development of business entities in the context of economic turbulence.

The system of anti-crisis management of entrepreneurial activity is a complex adaptive model that integrates interrelated structural elements aimed at timely identification of crisis threats, minimization of their negative consequences and restoration of stability of economic activity of an enterprise [1]. The functioning of this system is based on continuous monitoring of macro- and microeconomic factors, diagnostics of financial imbalances, as well as the development and implementation of preventive and corrective measures that increase the adaptability of the enterprise to the destructive effects of economic development. The key components of crisis management include the subject and object of management, strategic goals, operational goals and objectives, methodological principles, management functions, implementation mechanisms, and criteria for the effectiveness of anti-crisis measures. The complexity of this system necessitates its dynamic development and adaptation to changes in the external and internal environment, which requires a high level of managerial flexibility and strategic thinking.

The main purpose of crisis management is to ensure the sustainable functioning of an enterprise in the face of economic turbulence by developing effective scenarios for overcoming crisis phenomena, forecasting threats and risks, and formulating strategic development alternatives. An important aspect is the effectiveness of financial imbalances, the introduction of innovative transformations in business processes and the development of an adaptive resource management policy that minimizes costs and creates the preconditions for further stabilization of operations.

The scientific literature emphasizes that enterprise management at any stage of its functioning plays an anti-crisis component, which should be capable of timely forecasting of crisis phenomena, their neutralization and minimization of negative consequences. At the same time, crisis management requires the use of atypical,

non-standard, and sometimes even radical approaches which may seem unacceptable in the context of stable development. The choice of specific management decisions is conditioned:

- specifics of the crisis factors that caused the financial destabilization of the enterprise;
- the level of adaptability of the business model to changes in the internal and external environment;
- the company's ability to use crisis management tools.

Thus, effective crisis management cannot be limited to traditional measures, such as:

- increasing labor productivity;
- cost optimization;
- expanding sales markets;
- adjusting the assortment policy;
- improving product quality and management;
- restructuring of the company's assets and liabilities.

It should be based on a systematic approach that includes constant scanning of the dynamics of the external market environment and the internal financial and economic state of the enterprise. For this purpose, it is necessary to use:

- methods of economic analysis;
- strategic controlling;
- market research;
- predictive modeling.

The use of modern information and analytical technologies allows not only to promptly diagnose the financial condition of an enterprise, but also to predict market development, apply sound management decisions and prevent crises.

The analysis of crisis situations in different economic systems shows that crises can occur even at enterprises with a high level of managerial efficiency. At the same time, they can have both negative and positive effects. In some cases, the crisis stimulates:

- structural reforms;
- optimization of business processes;
- Increasing competitiveness.

However, it becomes a serious threat when the stability of the enterprise decreases, affects its economic sustainability and complicates the achievement of strategic goals, so the key task of crisis management is not only to overcome crisis phenomena but also to develop preventive response mechanisms that ensure the enterprise's ability to quickly adapt in an unstable environment.

A high-quality diagnostics of the enterprise forms the analytical basis for developing an anti-crisis program, determining a set of effective measures adapted to the specifics of the crisis situation, and creates the preconditions for successful detection, prevention and overcoming of crisis phenomena [2].

In order to identify the factors that cause the insolvency of an enterprise, as well as to prevent long-term unprofitability, it is advisable to implement a crisis management policy that ensures:

- monitoring the financial condition of the enterprise to issue crisis signals at the early stages;
- searching for and implementing effective internal mechanisms for regulating financial stability;
- development and implementation of anti-crisis solutions aimed at improving the efficiency of enterprise resource management based on innovative methods;
- intensification of innovation policy in all areas of activity.

A key element in ensuring the stability of an enterprise in an unstable macro- and micro-environment is a clearly defined innovation strategy that serves as a tool for implementing an anti-crisis program. The main characteristics of the innovation strategy as an organizational component of crisis management include:

- development and implementation of new products and services with improved consumer characteristics;
- creation of new production processes based on the results of research and development work;
- application of alternative production technologies and rational use of limited resources;
- high adaptability to changes in the market environment;
- commercialization of innovative solutions and entry of new ones into the markets;
- expansion of innovative capabilities of the enterprise;
- increasing competitiveness through the implementation of innovation policy [3].

Innovation is a fundamental factor in crisis management and can be a more effective tool for overcoming a crisis situation than traditional measures such as cost cutting or cost reduction. It is the innovative approach that is crucial in ensuring the break-even operation of an enterprise.

The following innovative technologies can be used in crisis management:

- process innovations that transform all functional parts of the enterprise and include modernization of logistics, financial flow management, structural reorganization and implementation of innovative methods in production processes;

- product innovations aimed at creating competitive products by improving technological processes that ensure their quality and uniqueness;

- allocative (reorganizational) innovations, which involve enterprise restructuring, redistribution of resources and integration innovations in all business processes, including production, quality control, supply, marketing and internal interaction between structural units [4].

These innovative processes are not just a reaction to the crisis, but are also an integral part of the strategic development of the enterprise. Implementation of anti-crisis management based on innovative activities allows not only to minimize risks but also to create conditions for sustainable development of the enterprise and increase its competitive position in the market.

Crisis management in the face of economic turbulence is critical to ensuring the sustainable development of an enterprise. Innovative activities play a key role in this process, allowing not only to minimize risks and overcome crisis phenomena, but also to create new opportunities for growth and competitiveness. An effective combination of anti-crisis measures and an innovative strategy ensures that a company can adapt to changes in the external environment and succeed even in an unstable environment.

An in-depth analysis of current economic trends shows that crisis management should be based on a comprehensive approach that takes into account not only the internal reserves of the enterprise, but also the impact of external factors such as globalization, technological progress and changes in consumer preferences. Successful crisis management involves not only the development and implementation of effective financial stabilization strategies, but also the active introduction of innovations in all areas of the company's activities, including production, marketing, logistics and human resources. An important aspect of crisis management is also the timely diagnosis of crisis phenomena and forecasting of possible threats. For this purpose, companies should use modern methods of data analysis, strategic controlling and market research. In addition, effective crisis management involves the formation of a flexible organizational structure that can quickly adapt to changes in the external environment, as well as the creation of a staff motivation system aimed at achieving the strategic goals of the enterprise.

Thus, crisis management in the context of economic turbulence is a complex and multifaceted process that requires companies not only to respond quickly to crisis situations, but also to have a strategic vision and the ability to predict future challenges. Innovations, in turn, are an integral part of this process, as they allow companies not only to survive the crisis but also to find new points of growth and development. Only an effective combination of anti-crisis measures and an innovative strategy will ensure that an enterprise is able to adapt to changes in the external environment and succeed even in an unstable environment.

REFERENCES

1. Aref'ieva, O. V., Piletska, S. T., & Listrova, M. S. (2022). Forming a competitive strategy of the enterprise in the system of anti-crisis management. *Economy and Society*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Piletska, S. T., Kopcha, Y. Y., & Kamyshna, S. Y. (2022). Controlling in the system of anti-crisis management. *Economic Herald of the Donbas*, 1(67), 52–58. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58)
3. Bohuslavska, S. I., Bilous, S. P., & Diak, V. S. (2023). Strategies for crisis management in enterprises. *Economics and Society*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
4. Bilous, S., & Bryvus, A. (2024). Adapting business strategy to wartime conditions. *Economics and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>

Nechyporenko Tetiana D. – PhD in Economics, teacher of financial and economic disciplines, Vinnytsia Technical Vocational College, Vinnytsia, e-mail: sittanya33@gmail.com

CONCERNS IN BUILDING AND USING INCENTIVE CAPITAL BY MOLDOVAN UNDERTAKINGS

¹Academy of Economic Studies of Moldova

Abstract: *The Article tackles the key legal, accounting and economic aspects of building and using incentive capital. In compliance with the Moldovan legislation in force, such capital is built by limited liability companies at the expense of their net profit. Incentive capital is intended for financial reward of workers, fostering their interest in increased work efficiency, active engagement in creative initiatives to the benefit of the limited liability company.*

Key words: incentive capital, net profit, workers, dividends, other reserves, limited liability companies.

The effective operation of economic agents directly depends on the qualifications of their workers, their knowledge, skills and the level of competence. As it has been objectively proved, the work effectiveness is much higher when work remuneration is oriented towards achieving strong results. In this process an important role belongs to regulatory measures, which have a great impact on workers' motivation, being a fundamental component of undertaking strategic management. Incentive capital is one of the workers' tangible encouragements governed by the Moldovan legislation.

Enacted in 2023, incentive capital is an innovative mechanism to motivate the staff, targeting long-term increase of professional activity and work effectiveness. Unlike the traditional remuneration systems, incentive capital is built at the expense of the limited liability company (LLC) net profit as a special reserve to pay stimulating compensations to workers. Such approach provides flexibility in managing staff motivation, contributes to the development of results-based corporate culture, and increases undertaking competitiveness through attracting and retaining qualified professionals. Being a form of workers engagement in profit distribution, incentive capital significantly increases the staff interest and commitment, to ensure long-term competitive advantages for the company.

The main rules for building and using incentive capital in the Republic of Moldova are governed by the provisions of Law on limited liability companies No. 135/2007 (hereinafter referred to as Law No. 135/2007) [1]. Pursuant to Art. 31¹ of this Law, upon building and using incentive capital, it is necessary to comply with certain criteria and constraints, the main ones being displayed in the table below.

Table 1. Incentive capital building criteria and constraints for its use

No	Criterion	Description
1	Co-ordinating mechanism	The decision to build incentive capital is taken by all undertaking participants unanimously.
2	Building source	Incentive capital is built at the expense of the undertaking net profit.
3	Targeted use	Incentive capital is allocated to pay rewards to workers in compliance with the established requirements. It can be used for making one payment or several payments in the foreseeable future.
4	Requirements towards the recipients	Incentive capital is intended for the workers employed on an individual contract basis who meet the following requirements: • have the resident status; • work at the LLC for at least 12 months by the date of making the payments.
5	Payment constraints	The payment amount shall not exceed the 100% of the worker's

No	Criterion	Description
		annual payroll.
6	Capital size constraints	The amount of incentive capital shall not exceed 25% of the net profit.
7	Internal regulation	Incentive capital building and use, identification of recipients and payment conditions are approved by the LLC regulation.
8	Rights of recipients	Recipients do not acquire rights and liabilities of LLC participants, but can have access to financial reporting and other information.
9	Nature of payments	Incentive capital is used to pay rewards to workers who are not LLC participants. Such rewards are dividend-equivalent, but are paid once a year.

Source: developed by the Authors based on Law No. 135/2007 [1, Art. 31¹].

To comply with the requirements displayed in the table above it is necessary to pay attention to the following key matters:

- according to the provisions of the Tax Code [2, Art.5], resident – natural person is any individual who has his/her permanent residence in the Republic of Moldova (including those who travelled abroad for treatment/leisure/studies/business trip and/or are Moldovan public officials on duty abroad) or stays in the country for at least 183 days during the tax year. Pursuant to the cited provision, the resident status does not depend on the Moldovan citizenship. At the same time, if the undertaking decides to pay rewards at the expense of incentive capital to a worker who is a foreign state citizen, it would be necessary to determine the length of his/her stay in Moldova. If the length of stay is less than 183 days during the tax period, such income is not treated as dividends but as labour activity income and is subject to income tax in line with Articles 73 and 88 of the Tax Code;

- according to the labour legislation, the wage includes the main component (tariff rate, salary), additional payments (supplements and premiums) and other incentives and compensations [3]. Meanwhile, such accruals like leave pay and health benefits, material aid and other similar payments are not taken into account when counting the limit/constraint. It is worth noting that if the worker failed to work the whole year due to various reasons (temporary inability to work, parental leave, etc.), the amount due would be significantly less. Therefore, the undertaking shall keep analytical records in the incentive capital account in terms of reporting periods of its building and state it in the decision on accrual of such stimulating payments;

- when determining the size of incentive capital, Law No. 135/2007 comprises no guidance on what profit to be taken into account – retained earnings (taking account of outstanding losses) of past years or the net profit for each reporting period. Besides, there are no provisions on building incentive capital if errors are committed and corrected upon mirroring the profit or when events occur after the reporting date.

Hence, when performing operations related to incentive capital building and use, questions arise regarding their mirroring in accounting. Nowadays, accounting of such operations is not governed in accordance with the regulatory acts. Therefore, the LLC keeps records for such operations differently and not always properly. To ensure unified mirroring of incentive capital we suggest introducing some amendments to the National Accounting Standards, as well as to the General Chart of Accounts. The proposals on making such amendments are contained in the articles published in the periodical press where the Authors presented their views on this matter [4, 5].

Having ascertained the aforementioned, we note that prior to making such amendments, the agent is entitled to independently develop accounting rules for incentive capital and consolidate them into its accounting policy. In our opinion, the operations on building and using incentive capital by the LLC can be mirrored in a separate sub-account “*Incentive Capital*”, opened to the synthetic account intended for accounting of other reserves. In this case, incentive capital building shall be accounted for as a decrease in retained earnings for the past years or used profit for the current reporting period and increase of liabilities towards workers for other operations. The payment of incentive rewards shall be mirrored as concurrent decrease of liabilities towards workers and of cash amounts.

The information on the accrued and used amounts of incentive capital shall be mirrored in financial

reporting and taken into account when calculating the overall size of other reserves, mirrored in the balance sheet and in the equity changes report.

In light of the above, the incentive payments are ranked as dividends, and, therefore, shall be taxed as dividends. According to the Tax Code [2, Art. 90¹], final withholding of tax in the amount of 6% is done from the paid dividends. Neither social security, nor mandatory health insurance contributions shall be accrued on such payments. In its explanations published in the consolidated base of tax practice [6], the State Tax Inspectorate stated how incentive payments shall be taxed. The Ministry of Finance also tackled that matter in its letters addressed to some economic agents.

Upon incentive capital building and use, it is necessary to comply with the provisions of Law No. 135/2007 pertaining to the distribution of net profit [1, Art.39] and to constraints on its distribution or payment [1, Art.40]. To that end, the LLC is not entitled to adopt any decision on the distribution of its net profit among the company participants, if following such distribution the value of company net assets would be less than the sum of its share capital and reserve capital.

Besides, the provisions of the Tax Code [7, Art. 80¹ p. (1)] shall be taken into account, according to which the agents practicing the general tax regime when paying dividends during the reporting period have to pay in advance the income tax in amount of 12% of the current tax period profit, which covers the incentive capital.

In conclusion it is worth noting that the implementation of the mechanism aimed at stimulating and rewarding the deserving workers through their participation in the company profit, would contribute to the establishment of a transparent and effective reward system, raising the staff interest in the work results and enhancing financial durability of those economic agents, which use incentive capital as part of their financial strategy. Nonetheless, the regulatory acts in force have no clear explanations in terms of accounting of incentive capital building and use, while taxation matters need refinements. To avoid ambiguities, it is important that the undertakings follow any changes in the legislation and tax authorities' explanations so that they could timely adapt their practices and minimise the business risks. To do that they need to develop efficient in-house regulations, containing not only incentive capital building and use, recipients' identification and conditions for incentive capital payment, but also monitoring mechanisms of changes in the legislation, as well as quick response algorithms to those changes.

REFERENCES

1. Law on Limited Liability Companies No. 135/2007 and subsequent amendments and addenda [online]. Available at: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=146833&lang=ro – Accessed on: 20.02.2025 [in Romanian].
2. Tax Code No.1163/1997[online]. Available at: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=139617&lang=ro# – Accessed on: 20.02.2025 [in Romanian].
3. Payroll Law No. 847/2002 [online]. Available at: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=144713&lang=ro# – Accessed on: 20.02.2025 [in Romanian].
4. Nedeřiřa, A. Accounting and taxation of incentive capital. In: *Accounting and Audit/ Contabilitate si audit*, 2024, No. 5 [in Romanian].
5. Slobodeanu S. Incentive capital: new rules, old issues. In: *Accounting and Audit/ Contabilitate si audit*, 2024, No. 9 [in Russ.].
6. The Consolidated Base of Tax Practice (29.1.6.2.28, 29.1.6.3.21 and 29.1.7.5.18) Available at: <https://sfs.md/en/generalization-database-orders/1173>, <https://sfs.md/ro/intrebare-baza-de-date-generalizare/81> – Accessed on: 22.02.2025 [in Romanian].

Nedeřiřa A.D. Habilitated Doctor in Economics, Professor of the Department of Accounting, Audit and Economic Analysis, Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Republic of Moldova, ORCID ID: 0000-0001-9980-8808, e-mail nederita.alexandru@ase.md

Grabarovschi L.V. PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Economic Analysis, Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Republic of Moldova, ORCID ID 0000-0002-1778-7474, e-mail grabarovschi.ludmila@ase.md

STRATEGIC APPROACH TO INTEGRATING SUSTAINABILITY INTO PROJECT MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

Odesa Polytechnic National University

Abstract: *The article explores a strategic approach to integrating sustainability into project management in enterprises and presents key challenges, best practices, and recommendations for achieving long-term environmental, social, and economic benefits.*

Key words: sustainability, project management, strategy.

Companies worldwide face increasing pressure from regulatory bodies, stakeholders, and consumers to adopt sustainable practices that minimize environmental impact, promote social responsibility, and ensure economic efficiency. Effective sustainability integration within project management not only enhances corporate reputation but also improves operational efficiency, reduces costs, and mitigates risks associated with environmental and social factors [1; 2]. However, the transition towards sustainable project management requires a strategic approach that aligns sustainability principles with business objectives while addressing various organizational, technological, and regulatory challenges. By analyzing real-world cases of enterprises that have successfully implemented sustainability in project management, businesses can gain valuable insights into best practices, common obstacles, and strategies for long-term sustainable growth.

Analysis of enterprises that have successfully integrated sustainability into project management. Several enterprises across different industries have demonstrated successful integration of sustainability into their project management practices. These companies have adopted various strategies, such as implementing eco-friendly technologies, aligning projects with the United Nations Sustainable Development Goals, and incorporating sustainability metrics into project evaluation. One notable example is *Siemens*, which has embedded sustainability into its project management framework by prioritizing energy-efficient technologies and digital solutions for industrial processes. By leveraging AI-driven predictive maintenance and smart energy systems, Siemens has significantly reduced resource waste while improving operational efficiency.

Another example is *Tesla*, a company that has revolutionized the automotive and energy sectors by incorporating sustainability-driven project management principles. Tesla's gigafactories, designed for large-scale battery and electric vehicle production, follow a closed-loop manufacturing process that minimizes material waste and maximizes renewable energy utilization. The company integrates sustainability criteria at every stage of project execution, from product design to supply chain management, ensuring alignment with long-term environmental and economic objectives.

A third case study is *Unilever*, which has embedded sustainability into its supply chain and product development processes. Through its Sustainable Living Plan, Unilever has integrated sustainability metrics into project management, focusing on reducing carbon emissions, minimizing plastic waste, and promoting ethical sourcing of raw materials. The company's emphasis on sustainability-driven decision-making has resulted in cost savings, increased brand loyalty, and long-term financial stability.

Comparison of sustainability strategies across different industries. While enterprises in various sectors have adopted sustainability-focused project management approaches, the strategies used often vary depending on industry-specific challenges and opportunities (table 1).

Each industry faces unique sustainability challenges, requiring tailored approaches to integrating sustainability into project management. For instance, the construction industry emphasizes sustainable building materials and energy-efficient designs, while the technology sector focuses on reducing the carbon footprint of data centers and improving electronic waste management. In contrast, the automotive industry prioritizes electric vehicle production and sustainable supply chains to minimize reliance on fossil fuels.

Table 1. Comparison of sustainability strategies across different industries (developed by the author based on data [1; 2; 3])

Industry	Sustainability strategy	Key benefits
Manufacturing	Adoption of circular economy principles, waste reduction, and renewable energy integration.	Lower production costs, reduced environmental impact.
Automotive	Transition to electric vehicles, sustainable supply chain practices, and carbon neutrality goals.	Reduced emissions, enhanced corporate reputation.
Technology	Energy-efficient data centers, ethical sourcing of materials, and digitalization for sustainability tracking.	Lower energy consumption, regulatory compliance.
Retail & FMCG	Sustainable packaging, responsible sourcing, and supply chain transparency.	Increased consumer trust, long-term cost savings.
Construction	Green building certifications (LEED, BREEAM), smart energy solutions, and resource-efficient materials.	Improved energy efficiency, higher property value.

From the analysis of case studies and industry comparisons, several key lessons emerge for enterprises seeking to integrate sustainability into project management effectively:

1. *Embed sustainability in project planning.* Enterprises should establish sustainability goals early in the project lifecycle, ensuring alignment with corporate strategy and stakeholder expectations.
2. *Leverage digital technologies.* AI, IoT, and big data analytics can enhance project efficiency by optimizing resource use, reducing waste, and monitoring sustainability KPIs.
3. *Foster cross-sector collaboration:* Partnerships with suppliers, governments, and non-governmental organizations can help enterprises access sustainable resources, improve regulatory compliance, and scale sustainable initiatives.
4. *Adopt a life cycle perspective.* Sustainable project management should consider the environmental and social impact of products and processes from inception to disposal.
5. *Establish clear sustainability metrics.* Companies must define and track KPIs related to carbon footprint, resource efficiency, waste management, and social impact to measure the effectiveness of sustainability integration.

So, integrating sustainability into project management is essential for enterprises seeking long-term competitiveness, regulatory compliance, and environmental and social responsibility. Successful implementation requires a strategic approach that includes clear sustainability goals, the use of digital technologies, cross-sector collaboration, and well-defined performance metrics. Case studies across various industries demonstrate that sustainability-driven project management enhances operational efficiency, reduces costs, and improves corporate reputation. By adopting best practices and aligning sustainability with business objectives, enterprises can achieve both economic growth and a positive environmental and social impact.

REFERENCES

1. Silvius A. J. G., Ursem R., Magano J. Exploring the project owner's behaviour of addressing sustainability in project assignment and governance. *Sustainability*. 2023. 15(19). 14294.
2. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy, Y. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*. 2023. 15(19), 14075.
3. Talbot J., Venkataraman R. Evaluating Sustainability on Projects Using Indicators. In I. Management Association (Ed.), *Sustainable Practices: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. 2024. (pp. 1313-1330).

Voloshchuk Petro – PhD student, Odesa Polytechnic National University, e-mail: mart_t0@ukr.net

СЕКЦІЯ 6. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ФІНТЕХ ТА ІТ-ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

УДК 005.52:339.92]:334.7(477)"366"

Д. Ар'є
О. В. Бісікало
Р. Н. Кветний
О. Ю. Софіна
В. Ю. Коцюбинський

МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ ІГРОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ГРУП НА ПЛАТФОРМІ UNISPHERE™

Вінницький національний технічний університет

Анотація. На основі моделі розглянуто аналіз успішності навчання в ігровій формі груп студентів. Метою є оцінка командної роботи за допомогою аналізу динаміки оцінок з предметів. Модель оцінок включає самооцінки студентів, оцінки в групі, оцінки, отримані в результаті впливу викладачів і наставників. Аналіз проводиться на основі середніх значень оцінок в групі, їх тренду і взаємної кореляції. Модель показала, що рівень групових оцінок нижчий за самооцінки, кореляції групових оцінок вищі та ближчі за значеннями, ніж самооцінки студентів. Це свідчить про наявність командної роботи. Зусилля вчителів і наставників підвищують рівень оцінок, зближуючи їх за значеннями. Запропоновано оцінювати роботу студентів за рейтингом, що об'єднує середні значення, тренд і кореляцію оцінок, відображає успішність навчання та командної роботи.

Ключові слова: ігрове навчання; командна робота; модель оцінок; тренд оцінок; кореляція оцінок; рейтингова оцінка

MODEL FOR SUCCESS ASSESSMENT OF PLAYFUL LEARNING GROUPS ON THE PLATFORM UNISPHERE™

Abstract: An analysis of success of playful learning groups of students is considered based on the model. The goal is to assess teamwork by analyzing a dynamics of subjects grades. The model of grades includes self-assessments of students, grades in the group, grades obtained as a result of the influence of teachers and mentors. The analysis is carried out on the basis of the average values of grades in the group, their trend and mutual correlation. The model showed that the level of group grades is lower than self-assessments, the correlations of group grades are higher and closer in values than self-assessments of students. This indicates the presence of teamwork. The efforts of teachers and mentors increase the level of grades, bringing them closer in values. It is proposed to evaluate the work of students by a rating that combines the average values, trend and correlation of grades, reflects the success of learning and teamwork.

Keywords—playful learning; teamwork; grade model; grade trend; grade correlation; rating assessment

Методологія створення групи людей для роботи в команді є важливою при підборі персоналу в різних сферах виробництва та освіти [1-3]. Використання ігор як інструменту навчання, коли учасники створюють або реалізують ігри з певною метою та беруть на себе різні ролі в групі, ефективно імітує командну роботу [4]. Платформа Unisphere™ [5] створює ігрову інформаційно-комунікаційну основу для роботи вчителів із студентськими групами та студентів у групі. Платформа дозволяє впроваджувати інноваційні методи навчання через кооперативну мережу. Це сприяє тісній взаємодії між викладачами, студентами та наставниками, заохочуючи використання нетрадиційних підходів до вирішення проблем. Цей процес допомагає покращити командну роботу студентів, креативність і винахідливість. Платформа спрямована на оптимізацію формування студентських груп для досягнення відмінних результатів навчання завдяки командній роботі. Платформа потребує методів

об'єктивної оцінки командної роботи груп шляхом оцінки ролі кожного студента в навчальному процесі і групи в цілому.

Для формування груп ігрового навчання на платформі Unisphere™ [6] було використано числову модель оцінки поведінкових характеристик студентів, збалансовану за критеріями рівня інтересу до навчання, соціальної та колективної поведінки та досвіду спілкування. Модель дозволяє формувати групи на основі гістограм розподілу або аналізу на основі незалежних компонент числових параметрів інтересів студентів з предметів навчання, їх поведінки, характерних типів. Процес навчання в групах вивчається шляхом імітаційного моделювання оцінок студентів, враховуючи їх взаємовплив та вплив викладачів і наставників [7].

У тезах розглядається підхід до оцінювання командної роботи студентських груп на платформі Unisphere™ шляхом ковзного та підсумкового аналізу оцінок з предметів, що вивчаються, шляхом визначення їх тренду та кореляцій. Ковзний аналіз дозволяє своєчасно виявити членів групи, які випадають з командної роботи, та зусиллями викладачів та наставників скорегувати процес командної роботи. Також ці оцінки бажано об'єднати і таким чином визначити певний рейтинг студентів, який би об'єктивно відображав їхню успішність у навчанні та командній роботі.

Якість командної роботи групи відображається в оцінках, отриманих під час процесу навчання. Динаміка оцінок кожного студента в групі, а також середні оцінки по групі дають цінну інформацію про командну роботу в групі. Співвідношення між оцінками кожного члена групи та середніми оцінками групи показує, хто бере активну участь у командній роботі, а хто ні. Важливо відзначити, що не тільки учні з низькими оцінками можуть відірватися від командної роботи, але й учні з високою успішністю. Хоча їхні індивідуальні успіхи заслуговують похвали, їхній брак співпраці з групою перешкоджає досягненню мети ігрового навчання, яка полягає у вирішенні проблем через командну роботу та забезпеченні того, щоб усі учні набули предметних знань і навичок командної роботи. Динаміку оцінок можна представити через тренд, який апроксимує ряд оцінок за допомогою полінома першого порядку. Позитивний коефіцієнт полінома вказує на покращення оцінки, тоді як негативний коефіцієнт вказує на зниження оцінок. Нульовий коефіцієнт означає стабільний процес. Разом із середнім балом тренд дає загальну оцінку навчального процесу за певний проміжок часу. Визначення середньої оцінки та тенденції оцінок для ковзного часового вікна серій вибірок дає характеристику динаміки навчального процесу.

В якості тестового прикладу, оцінки з предметів моделювали для студентської ігрової групи з дев'яти членів за допомогою моделей самооцінки студентів та оцінок під впливом членів групи та викладачів, наставників [7], масив оцінок містить вибірки оцінок з кожного з предметів. Модель показала негативний взаємовплив членів групи на рівень оцінок, спричинений наявністю у студентів поганої успішності. Зусилля викладачів та наставників покращували успішність групи. Динаміка тренду відстежувала зміни оцінок. Також проводився аналіз кореляцій оцінок студентів у групі. Модель показала, що кореляції групових оцінок вищі та ближчі за значеннями, ніж кореляції самооцінок студентів. Коли розмір часового вікна дорівнює розміру даних оцінок, модель дає підсумкові значення середньої оцінки, тренду та коефіцієнтів кореляції. Підсумкові оцінки є інтегральною характеристикою навчального процесу за певний період навчання. Командна робота груп характеризується високим рівнем середніх оцінок і невід'ємними трендами, позитивними кореляціями. Кількість позитивних, негативних і нульових трендів і кореляцій підсумовано в таблиці 1.

Таблиця 1. Результати моделювання оцінок, їх тренд та кореляція

оцінки	позитивний тренд	негативний тренд	нульовий тренд	позитивна кореляція	негативна кореляція	нульова кореляція
самооцінки студентів	462	62	736	1079	3	142
оцінки в групі	315	418	491	1150	24	50
оцінки під впливом учителів	516	117	591	1169	17	38

Примітка. В таблиці 1 елемент є позитивним, якщо його значення більше деякого порогового значення, тобто в інтервалі [threshold, ...), негативним – в інтервалі (...,-threshold) та нульовим – [-thresholdthreshold, +thresholdthreshold). Порогове значення для тренду становить 0,01, для кореляції – 0,05.

Запропоновано, три параметри для оцінки командної роботи студентів у групах можна об'єднати, щоб отримати оцінку студентського рейтингу навчання та командної роботи.

У сучасному виробництві важлива роль не тільки спеціалістів окремої діяльності, але й керівників, здатних об'єднати зусилля колективу для виконання поставленої справи. Тому для розвитку вміння керувати колективом і бути членом колективу використовуються ігрові форми навчання груп студентів. Така форма навчання вимагає додаткових підходів до оцінювання роботи команд, крім звичайних оцінок успішності з предметів, необхідна оцінка командної роботи як для окремих студентів, так і для групи студентів. Представлено підхід до оцінювання командної роботи студентів в ігрових навчальних групах на платформі Unispher™. Оцінка базується на визначенні усереднених балів, тенденції оцінки та співвідношення оцінок із середніми значеннями в динаміці навчального процесу та як сумарних оцінок за період навчання.

На основі цих оцінок пропонується рейтингова оцінка студентів, яка враховує успішність студентів та їх участь у груповій командній роботі. Моделюванням навчального процесу шляхом формування власних оцінок студентів, оцінок за результатами впливу членів групи, а також оцінок за результатами впливу вчителів і наставників показало, що командна робота вирівнює рейтинги більшості студентів і лише кілька студентів випадає з командної роботи, що призводить до помітного зниження їхніх рейтингів.

Модель оцінок та їх аналіз, запропоновані в [5-7] і в даних тезах для платформи Unisphere™, можуть бути використані для прогнозування результатів навчання в наступному періоді на основі оцінок попередніх періодів з метою впровадження так званої прецизійної освіти на основі ігрового підходу. У цьому випадку акцент оцінювання робиться на організації командної роботи та отриманні командного результату. Виявити недоліки в навчальному процесі та об'єктивно оцінити його можна, аналізуючи прогнозовану та фактичну динаміку навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Planas-Lladó, L. Feliu, G. Arbat, J. Pujol. et al. "An analysis of teamwork based on self and peer evaluation in higher education,". Assessment & Evaluation in Higher Education, vol. 46, no. 2, 17 p., 2021.
2. R. Bravo, S. Catalan, J. M. Pina. "Analysing teamwork in higher education: an empirical study on the antecedents and consequences of team cohesiveness," Studies in Higher Education, vol. 44, no. 7, pp. 1153- 1165, 2019, DOI:10.1080/03075079.2017.1420049
3. E. De Prada, M. Mareque, M. Pino-Juste. "Teamwork skills in higher education: is university training contributing to their mastery?," Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 35, no: 5, 13 p., 2022, <https://doi.org/10.1186/s41155-022-00207-1>.
4. J. L. Plass, B. D. Homer, C. K. Kinzer. "Foundations of Game-Based Learning," Educational Psychologist, vol. 50, no. 4, pp. 258-283, 2015.
5. D. Arie, R. Kvyetnyy, O. Bisikalo, Y. Bunyak. "Information model of the Unispher™ platform for creation and using the smart content for education," in Proc. of the 4rd International Workshop on Intelligent Information Technologies and Systems of Information Security (IntelITSIS'2023), CEUR Workshop Proceedings, vol. 3373, pp. 185–194, 2023.
6. D. Arie, R. Kvyetnyy, O. Bisikalo, O. Sofina, Y. Bunyak. "Students Classification Basing the Numerical Model to Compile Playful Teams on the Unispher™ Platform", in Proc. of Mathematical Modeling and Simulation of Systems. MODS'2023, Chernihiv, Ukraine, 2023, DOI: 10.1007/978-3-031-67348-1_16.
7. D. Arie, Y. Bunyak, O. Sofina, R. Kvyetnyy, O. Bisikalo. "The Model to Simulate Grades of Team-Play Learning on the Unispher™ platform," in Proc. of The International Conference on Information and Digital Technologies, Zilina, Slovakia, pp. 65-72, 2023, DOI: 10.1109/IDT59031.2023.10194462.

Давид Ар'є – почесний професор БНТУ, CEO Unispher Ltd, Рамат-Ган, Ізраїль, e-mail: david@unispher.com

Олег Володимирович Бісікало – д.т.н., професор, завідувач кафедри АІТ, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: obisikalo@gmail.com

Роман Наумович Кветний – д.т.н., професор кафедри АІТ, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: rkvetny@sprava.net

Ольга Юрїївна Софіна – к.т.н., доцент кафедри АІТ, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: olsofina@gmail.com

Коцюбинський Володимир Юрїйович – к.т.н., доцент кафедри АІТ, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: vkotsyubinsky@sprava.net

МАРКЕТИНГОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Анотація: Досліджено трансформації маркетингового стимулювання попиту в умовах цифровізації, зокрема, вплив розвитку цифрових технологій та зміни поведінки споживачів на маркетингові стратегії. Аналізуються інструменти цифрового маркетингу, такі як соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація, email-маркетинг, контекстна реклама та інфлюєнс-маркетинг. Особлива увага приділяється впровадженню штучного інтелекту та інтерактивних технологій, доповнена та віртуальна реальність у маркетингові стратегії для підвищення ефективності взаємодії з споживачами.

Ключові слова: цифровізація, маркетингове стимулювання попиту, цифрові технології, соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація, email-маркетинг, контекстна реклама, інфлюєнс-маркетинг, штучний інтелект, доповнена реальність, віртуальна реальність.

Abstract: The article explores the transformations in demand stimulation marketing within the context of digitalization, specifically focusing on the impact of digital technology development and changes in consumer behavior on marketing strategies. It analyzes digital marketing tools such as social media, content marketing, search engine optimization, email marketing, contextual advertising, and influencer marketing. Special attention is given to the implementation of artificial intelligence and interactive technologies, including augmented and virtual reality, in marketing strategies to enhance consumer engagement.

Keywords: digitalization, demand stimulation marketing, digital technologies, social media, content marketing, search engine optimization, email marketing, contextual advertising, influencer marketing, artificial intelligence, augmented reality, virtual reality.

У сучасну епоху диджиталізації маркетингове стимулювання попиту зазнало значних трансформацій, зумовлених розвитком цифрових технологій та зміною поведінки споживачів. Традиційні методи поступаються місцем інноваційним підходам, що базуються на використанні інтернет-платформ, соціальних мереж та аналітики великих даних. З 2021 року майже дві третини бізнесу (63%) збільшили свої бюджети на цифровий маркетинг, а більше половини (55%) маркетингу зараз є цифровим [1].

Диджиталізація відкриває перед бізнесом нові можливості для стимулювання попиту, проте вимагає адаптації та впровадження сучасних маркетингових інструментів. Компанії, що здатні швидко реагувати на зміни та інтегрувати цифрові технології у свої стратегії, отримують конкурентні переваги та забезпечують стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Очікується, що з 2021 по 2026 рік загальний річний темп зростання цифрового маркетингу становитиме 17,6% і галузь досягне 807 мільярдів доларів [2].

Серед основних інструментів, що використовуються для стимулювання попиту в умовах диджиталізації, виділяють:

- 1) соціальні мережі (SMM): платформи, такі як Facebook, Instagram та TikTok, стають основними каналами для взаємодії з аудиторією, дозволяючи брендам безпосередньо спілкуватися зі споживачами та отримувати зворотний зв'язок;
- 2) контент-маркетинг: створення релевантного та цінного контенту допомагає залучити та утримати увагу цільової аудиторії, формуючи довіру до бренду;
- 3) пошукова оптимізація (SEO): покращення видимості веб-сайту в пошукових системах забезпечує органічний трафік та підвищує ймовірність конверсії;
- 4) електронна пошта (Email-маркетинг): персоналізовані розсилки сприяють підтримці лояльності клієнтів та стимулюють повторні покупки;

5) контекстна реклама (PPC): розміщення платних оголошень у пошукових системах та на інших платформах для залучення цільового трафіку на веб-сайт, що забезпечує швидкі результати та підвищує видимість бренду;

6) Інфлюєнс-маркетинг: співпраця з впливовими особами для просування продуктів серед їхньої аудиторії підвищує довіру до бренду та розширює охоплення.

Дослідження показують, що використання соціальних мереж для просування продуктів може збільшити обсяги продажів на 20-30%, а інвестиції в SEO призводять до підвищення органічного трафіку на 50-70% протягом року [3].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз основних цифрових інструментів маркетингового стимулювання збуту
(побудовано на основі([4], [5], [6])

Інструмент маркетингового стимулювання збуту	Рентабельність інвестицій (ROI)	Переваги	Недоліки
Пошукова оптимізація (SEO)	ROI SEO приблизно на 25% вищий, ніж у PPC.	– довгострокове джерело органічного трафіку; – зниження вартості залучення клієнта з часом	– потребує часу для досягнення результатів; – вимагає постійного оновлення та оптимізації
Контекстна реклама (PPC)	Забезпечує швидкі результати, але вимагає постійних інвестицій.	– негайне підвищення видимості та трафіку; – гнучкість у налаштуванні та таргетингу	– висока вартість за клік у конкурентних нішах; – припинення інвестицій призводить до втрати трафіку
Маркетинг у соціальних мережах (SMM)	ROI залежить від платформи та стратегії; може бути високим при ефективному використанні.	– безпосередня взаємодія з аудиторією; – підвищення обізнаності про бренд	– важко оцінити результат саме цього напрямку; – потребує постійного створення контенту та взаємодії з аудиторією

Інструменти інтернет-маркетингу допомагають стимулювати попит на товар без залучення значних інвестицій. Бренди отримали можливість будувати ком'юніті навколо свого продукту. Використання якісного фото та відеоконтенту для демонстрації продуктів, розповідь про бренд та взаємодія зі споживачами стала набагато простішою. У сучасному світі підприємство може комунікувати зі споживачами через власний веб-сайт, соціальні мережі або тематичні форуми.

У сучасному маркетингу Facebook Ads та Google Ads демонструють найвищий показник рентабельності інвестицій (ROI) серед усіх платних каналів. Завдяки точному таргетуванню, ці платформи дозволяють брендам охоплювати цільову аудиторію з мінімальними витратами, забезпечуючи значний приріст конверсій. За даними досліджень, інвестиції в ці інструменти можуть приносити у 2-4 рази більше доходу порівняно з витратами, що робить їх незамінними для компаній, які прагнуть максимізувати ефективність своїх маркетингових кампаній. Їх популярність обумовлена також зручністю аналітики та можливістю оперативного коригування стратегій відповідно до результатів [3].

Одним із найважливіших трендів є впровадження штучного інтелекту (AI) у маркетингові стратегії. за даними Grand View Research, глобальний ринок AI у маркетингу оцінювався в 20,447.1 мільйонів доларів США у 2024 році та очікується, що досягне 26,991.4 мільйонів доларів США у 2025 році. Штучний інтелект дозволяє брендам аналізувати великі обсяги даних для визначення моделей поведінки споживачів, автоматизації рутинних завдань та персоналізації маркетингових кампаній. Наприклад, технології AI забезпечують створення динамічних рекомендацій, які збільшують конверсію, а також дозволяють проводити A/B тестування ефективності рекламних оголошень у реальному часі. Це особливо важливо для e-commerce, де ефективна персоналізація може підвищити продажі на 20-30% [7].

Іншим перспективним напрямом є використання інтерактивних технологій, таких як доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR). За прогнозами PwC, глобальний ринок AR/VR досягне 1,5 трильйона доларів до 2030 року, зокрема завдяки активному впровадженню в ритейл та рекламі. AR дозволяє клієнтам взаємодіяти з продуктами у цифровому середовищі, наприклад, спробувати меблі у власному інтер'єрі або тестувати косметику перед покупкою. VR, у свою чергу, створює унікальний досвід взаємодії, забезпечуючи глибше занурення у бренд. Наприклад, кампанії таких компаній, як IKEA (AR-додаток IKEA Place) чи Nike (виробництво кастомізованих кросівок через VR), продемонстрували значний успіх у залученні нових споживачів. Ці технології не лише створюють конкурентні переваги, але й сприяють формуванню глибшого емоційного зв'язку з клієнтами [8].

Таким чином, у сучасному світі діджиталізація значно трансформувала маркетингові стратегії стимулювання попиту, відкривши нові можливості для бізнесу. Використання інструментів цифрового маркетингу, таких як SMM, SEO, PPC, AI, AR та VR, дозволяє брендам ефективніше взаємодіяти зі споживачами, аналізувати їх поведінку та персоналізувати рекламні кампанії. Інноваційні технології сприяють підвищенню рентабельності інвестицій, збільшують продажі, а також допомагають ефективно формувати довготривалі зв'язки із клієнтами. Для збереження конкурентоспроможності компанії повинні швидко адаптуватися до цифрових змін, інтегруючи сучасні інструменти у свої стратегії, та враховувати поведінкові тенденції споживачів, що еволюціонують разом із технологіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 77 статистичних даних про цифровий маркетинг у 2022 році, які потрібно знати. Ranktracker: The all-in-one platform for effective SEO. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-77-statistics-for-digital-marketing-in-2022-you-need-to-know/>.
2. Назаренко С. А., Носань Н. С. Маркетингове коригування споживчого попиту в Україні: вимір маркетинг-плейсів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-28>.
3. Kumar N. 167 Impactful Digital Marketing Statistics. Trends & Growth. URL: <https://www.demandsage.com/digital-marketing-statistics/#:~:text=General%20Digital%20Marketing%20Statistics&%20text=49%25%20of%20marketers%20say%20that,to%20a%20survey%20from%20Gartner>.
4. Colin M. SEO Vs. PPC Statistics In 2024: Key Data-Driven Insights Revealed. Sagapixel. URL: <https://sagapixel.com/ppc/seo-vs-ppc-statistics/>.
5. McGuane M. SEO vs PPC: Which One Has Better ROI?. Terakeet. URL: <https://terakeet.com/blog/seo-vs-ppc/>.
6. Buckman B., Jakubowicz F. SEO vs. PPC vs. SMM – Where Best To Invest Your Marketing Muscle. Sunhouse Marketing. URL: <https://www.sunhousemarketing.com/seo-vs-ppc-vs-smm-where-best-to-invest-your-marketing-muscle-2/>.
7. Artificial Intelligence In Marketing Market Size Report, 2030. Market Research Reports & Consulting. Grand View Research, Inc. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-marketing-market-report>.
8. Seeing is believing. How VR and AR will transform business and the economy PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/technology/publications/economic-impact-of-vr-ar.html>.

Біловодська Олена Анатоліївна – д-р екон, наук, професор, професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, e-mail: o.bilovodska@knu.ua

Пригара Ольга Юріївна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, e-mail: olgaprygara@knu.ua

Хархардіна Вікторія Антонівна – здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, e-mail: viktoryakharkhardina@gmail.com

Bilovodska Olena A. – Dr. in Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Business Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: o.bilovodska@knu.ua

Prygara Olga Yu. – PhD in Economics, Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Marketing and Business Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: olgaprygara@knu.ua

Kharkhardina Viktoriya A. – Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: viktoryakharkhardina@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ У БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

Анотація: дані матеріали присвячені розгляду деяких перспектив впровадження діджитал-технологій у діяльність банків України та основних загроз які можуть бути наслідком такої діяльності. У даних матеріалах також окреслено основні напрями спільної діяльності фін-тех компаній та банківських установ з питань розробки діджитал-сервісів для задоволення потреб споживачів банківських послуг та виведення банків на високий сервісний рівень. Вказано також на вагомий роль штучного інтелекту у описаних вище процесах.

Ключові слова: діджиталізація; діджитал-технології; діджитал-продукти, штучний інтелект.

Abstract: these materials are devoted to the consideration of some prospects for the implementation of digital technologies in the activities of Ukrainian banks and the main threats that may be a consequence of such activities. These materials also outline the main areas of joint activity of fin-tech companies and banking institutions in the development of digital services to meet the needs of consumers of banking services and bringing banks to a high service level. The important role of artificial intelligence in the processes described above is also indicated.

Keywords: digitization; digital technologies; digital products, artificial intelligenc

Сучасні технології радикально трансформують фінансові системи, оскільки все більше людей використовують комп'ютери та смартфони для повсякденних фінансових операцій – від оплати покупок до поповнення телефонів. Фінансові регулятори вважають зростання фінансової інклюзії одним із пріоритетних завдань для підвищення загального добробуту населення та забезпечення сталого розвитку.

В Україні банківський сектор все більше інтегрується у цифрове середовище. Основним напрямком стає партнерство та реалізація спільних проектів між банками та фінтех-компаніями. Це підкреслює важливість дослідження особливостей цифрової трансформації банківського сектору в Україні та перспектив її впровадження. Основні фінансові послуги, такі як платежі, кредитування та страхування, дедалі більше сприймаються клієнтами як товари, вибір яких визначається переважно ціною. У цьому контексті FinTech-компанії мають низку переваг: гнучкість, інноваційність, амбіції та меншу обтяженість регуляторними вимогами. Вони пропонують нові підходи до надання банківських послуг, підвищуючи очікування споживачів і стимулюючи традиційні банки до модернізації [1].

Діджиталізація банківського сектору базується на глибокому розумінні поведінки, потреб і вподобань клієнтів, що зумовило перехід від продуктово-орієнтованого до клієнтоорієнтованого підходу. Експерти виділяють п'ять ключових етапів у процесі цифрової трансформації банків: впровадження діджитал-каналів взаємодії, розробка та запуск діджитал-продуктів, трансформація бізнес-моделей, інтеграція штучного інтелекту та формування цифрового ДНК. Також завдяки сучасним технологіям дистанційного доступу до діджитал-технологій стали звичними такі поняття як: phonebanking - операції через стаціонарні телефони; directbanking - прямі банківські операції; PC-banking - операції через компютер; handyipocketbanking - операції через мобільні телефони; telebanking - дистанційні операції [1].

Сервіси для взаємодії з клієнтами, такі як віртуальні асистенти і чат-боти, стають все популярнішими як інструменти автоматизації. Оскільки взаємодія з клієнтами є критично важливою для банків, традиційні посади в таких відділах можуть суттєво скоротитися. Згідно з дослідженнями Bloomberg, протягом наступних п'яти років штучний інтелект може радикально трансформувати банківську сферу і вплинути на ринок праці в цьому секторі.

Однак, незважаючи на ці зміни, штучний інтелект також створює нові можливості. Банки зможуть значно вдосконалити та розширити свої послуги, застосовуючи штучний інтелект для аналізу потреб клієнтів і впровадження персоналізованого обслуговування. Це також призведе до створення нових робочих місць, зокрема для фахівців у галузі розробки та управління технологіями штучного інтелекту.

Цифрова трансформація включає також удосконалення систем безпеки в банках. Інтеграція новітніх технологій зміцнює захист транзакцій і забезпечує безпеку персональних даних. Автоматизовані системи здатні оперативно виявляти загрози та вразливості у захисті установи.

Ключовим аспектом безпеки є відповідне навчання співробітників. В даний час доступні численні спеціалізовані курси, онлайн та офлайн тренінги, а також автоматизовані інструменти для підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрової безпеки.

Також важливим питанням є адаптація законодавства щодо цифрової безпеки та захисту персональних даних. На державному рівні проводяться ініціативи з діджиталізації, такі як система «Дія», яка дозволяє працювати з документами в електронному форматі і забезпечує швидку верифікацію клієнтів для банків [3].

Найбільша проблема, з якою стикаються банки сьогодні, полягає в недостатньо розвиненій нормативно-правовій базі для регулювання та контролю процесу цифрової трансформації банківського сектора. Це створює ризики шахрайства, що є неминучим наслідком. Питання кібербезпеки стає дедалі актуальнішим через впровадження нових діджитал-продуктів і послуг. Вирішення цих проблем є нагальною необхідністю, і банки повинні терміново діяти для їх усунення. Розвиток діджитал-сервісів має значний вплив на банківську систему України, змушуючи банки швидко розробляти і впроваджувати нові продукти та процеси. Без належної підготовки для цифрової трансформації банки ризикують зазнати значних фінансових збитків [2].

Основні напрями цифрової трансформації включають перегляд бізнес-моделі та операційної моделі банків, створення екосистеми партнерських відносин з компаніями, що забезпечують нові цифрові інновації, використання технології блокчейн та штучного інтелекту, модернізацію взаємодії з клієнтами та розробку архітектури даних банку. Це напрями, які знаходяться у постійному вдосконаленні та вивченні шляхів їх імплементації у роботу кожного банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безпалій Р.В. Фінтех-інновації: передумови встановлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021, №2. – DOI 10.32702/2306-6814.2021.2.44.
2. Болдова А.А., Болдов А.О. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1605> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-8. (дата звернення: 02.05.2024).
3. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121> (дата звернення: 26.07.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.154](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154)

Болдов Андрій Олександрович, аспірант Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, м. Київ, e-mail: boldova_antonina@ukr.net

Boldov Andrii O., graduate student of the State Research Institute of Informatization and Modeling of the Economy, c. Kyiv, e-mail: boldova_antonina@ukr.net

ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Анотація: У статті розглянуто місце та роль цифрових технологій у маркетинговій діагностиці, досліджено інструменти діагностики маркетингової діяльності з використання цифрових технологій, розглянуто переваги щодо використання цифрових технологій у маркетинговій діагностиці.

Ключові слова: маркетинг; маркетингова діагностика; цифрові технології; цифровізація.

Abstract: The article examines the place and role of digital technologies in marketing diagnostics, examines tools for diagnosing marketing activities using digital technologies, considers the advantages of using digital technologies in marketing diagnostics.

Keywords: marketing; marketing diagnostics; digital technologies; digitization.

Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку маркетингової діяльності. Вони дозволяють компаніям ефективно оцінювати результати своїх маркетингових заходів, аналізувати поведінку споживачів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Залучення цифрових інструментів створює нові можливості для діагностування та оцінювання маркетингових стратегій, а вплив технологій на маркетингові процеси, з використанням цифрових технологій, є не просто трендом, а необхідністю для сучасного бізнесу. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингових заходів, знизити витрати та покращити взаємодію з клієнтами, також використання передових аналітичних інструментів допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до динамічних змін ринку.

Дослідженням маркетингової діяльності з використання цифрових технологій на сучасному етапі розвитку суспільства займалися Л. Беррі, М. Руденко Г. Олійник, Л. Лврка, С. Войтович, та ін. Проте, постає питання щодо використання цифрових технологій у діагностиці маркетингової діяльності.

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України цифровізація визначається як впровадження цифрових технологій у різні сфери життя: від взаємодії людей до промислових процесів, від побутових предметів до дитячих іграшок, одягу тощо. Це процес трансформації біологічних і фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (поєднання фізичних і обчислювальних елементів). Це також перехід від реального світу до віртуального (онлайн).

Використання цифрових технологій відкриває нові можливості для проведення онлайн-маркетингових досліджень, а також сприяє більш обґрунтованому ухваленню маркетингових рішень.

За твердженням Г. Олійник цифровізація компаній виходить далеко за межі простого впровадження сучасних технологій чи програмного забезпечення. Вона охоплює глибокі трансформації в системі корпоративного управління, обліку, корпоративній культурі, зовнішніх комунікаціях, організації виробничих процесів, умов праці, а також у підходах до навчання та підвищення кваліфікації фахівців [1].

Застосування цифрових технологій у сучасному маркетингу відкриває нові можливості для поширення інформації про бренд або продукцію. Для цього залучаються всі доступні на сьогодні інформаційні та електронні канали, включаючи телебачення, Інтернет, соціальні мережі, радіо та інші онлайн-медіа. Особливий акцент робиться на потенціалі нових медіаресурсів. Ключовою особливістю є використання онлайн-середовища для залучення уваги аудиторії.

Цифровізація є ключовою умовою успішного ведення бізнесу, також ефективне використання цифрового маркетингу ґрунтується на розумінні змін у стратегіях просування, зумовлених цифровими технологіями та на необхідності адаптації підприємств до швидкого розвитку цифрового середовища. [2, с. 82]. Погоджуємося з авторами, що цифровізація займає провідну роль у підвищенні ефективності діяльності компанії, зазначимо, що використання у маркетинговій діяльності цифрових технологій спонукає просуванню товарів, також використання цифрових технологій відкриває нові можливості

для проведення онлайн-маркетингових досліджень та сприяє більш обґрунтованому ухваленню маркетингових рішень.

Науковці С. Кобернюк, В. Карпенко систематизували напрями цифровізації маркетингу підприємств згідно з ключовими напрямками маркетингової діяльності:

- товарна політика (залучення інфлюенсерів, SEO, збільшення частки товарів з цифровими технологіями в асортименті продукції);
- цінова політика (створення інтегрованих клієнтських та корпоративних профілів, автоматизація розрахунків за транзакції та функції кредитного контролю);
- стимулювання збуту (формування віртуальних каналів збуту продукції, застосування штучного інтелекту при розробленні та реалізації збутової політики);
- політика позиціонування продукції (створення цифрових платформ віртуального середовища взаємодії користувачів, віртуалізація фізичних інфраструктурних ІТ-систем та перехід до сервісних моделей, цифрове моделювання ринкової поведінки споживачів) [3, с. 207].

Д. Дячков, О. Плєскач, Т. Олійник розподілили у своїй праці види цифрового маркетингу на ті, що були імплементовані з класичного маркетингу, та ті, які виникли в наслідок розвитку цифрового середовища, а також згрупували інструменти цифрового маркетингу в 4 групи – «розумні» гаджети, інтернет-комунікації, цифрове телебачення та цифрове радіо, кожна з яких має власний набір інструментарію [4].

Функціональні можливості сучасних CRM-систем, представлених на ринку, зазвичай охоплюють такі аспекти управління інформацією в межах реалізації CRM-моделі взаємодії: формування, ведення та оновлення бази споживачів; інтеграція з IP-телефонією для одночасного управління взаємодіями з клієнтами та CRM-системою; налаштування та використання електронної пошти для фіксації запитів споживачів; застосування хмарних сховищ для збереження та доступу до бази клієнтів; інтеграція із сайтом організації для забезпечення інтерактивного спілкування та взаємодії з клієнтами; синхронізація з операційною системою закладу для оптимізації робочих процесів; збір та аналіз статистичних даних про клієнтів і якість обслуговування тощо [5; 6].

Сучасний розвиток цифрових технологій значно впливає на діагностику маркетингової діяльності підприємств. Інструменти аналізу великих даних, штучний інтелект, автоматизація та машинне навчання дозволяють глибше досліджувати споживчу поведінку, ефективність рекламних кампаній та конкурентне середовище.

Основні аспекти застосування цифрових технологій у маркетинговій діагностиці включають:

- вебаналітику (Google Analytics, Hotjar) (проведення оцінки поведінки користувачів);
- Big Data та AI (здійснення прогнозування трендів і персоналізації маркетингових стратегій);
- CRM-системи (здійснення ефективного управління взаємодією з клієнтами);
- соціальні мережі та SMM-аналітику (проведення оцінки репутації бренду та ефективності контенту);
- автоматизацію маркетингу (email-маркетинг, чат-боти) (оптимізація взаємодії зі споживачами).

Цифрові технології відкривають нові горизонти у діагностуванні маркетингової діяльності. Використання сучасних інструментів дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, швидше реагувати на зміни ринку та дають такі переваги:

- оперативність аналізу – цифрові технології дозволяють отримувати актуальні дані в режимі реального часу;
- зниження витрат – автоматизація процесів допомагає скоротити витрати на маркетингові дослідження;
- точність прогнозів – використання AI та Big Data знижує рівень похибки у маркетингових дослідженнях;
- персоналізація маркетингових стратегій – аналіз великих масивів даних дає змогу створювати таргетовані кампанії;
- прогнозування споживчої поведінки – використання штучного інтелекту дозволяє передбачити майбутні тенденції на ринку;
- скорочення часу на оцінку та діагностику (використання штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних для швидкої обробки інформації);

- використання сенсорів, хмарних технологій для оперативного збору та аналізу даних у реальному часі;
- гнучкість та адаптивність – можливість швидкого коригування маркетингових стратегій на основі отриманих даних та ін.

Отже, діагностика маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій є важливим інструментом для сучасного бізнесу. Вона дозволяє оцінювати ефективність маркетингових стратегій, виявляти тренди та адаптувати маркетингову діяльність відповідно до змін ринку. Використання передових технологій, таких як вебаналітика, AI, Big Data та CRM-системи, забезпечує компаніям конкурентні переваги та допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. У майбутньому роль цифрових технологій у маркетинговій діагностиці лише зростатиме, що вимагатиме від компаній гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до аналізу маркетингових процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції : практика та досвід*. ТОВ «ДКС-центр», 2021. № 4. С. 29-35.
2. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація : маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. № 5-6 (294-295). С. 80-87.
3. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. (1), 204–212. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212>. (дата звернення : 05.02.2025).
4. Дячков Д., Плєскач О., Олійник Т. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8(08). С. 137-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-23> (дата звернення : 05.02.2025).
5. Войтович С., Лорві І., Букало Н. Застосування CRM-технологій для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. *Економічний форум*. Луцьк, 2022. №4. С. 68-73. http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/38/48 View of Vol 1 No 4 (2022): Economic forum (дата звернення : 05.02.2025).
6. Войтович С., Букало Н., Жуков І. Особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг. *Економічний форум* 1/2023. С. 63-70. URL : <http://surl.li/hcasu> (дата звернення : 05.02.2025).

Букало Надія Артемівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, e-mail: Bukalonadiya@ukr.net.

Bukalo Nadiia A., PhD in Economics, Associate Professor, Lesya Ukrainka Volyn National University, The Department of Marketing, Lutsk, e-mail: Bukalonadiya@ukr.net.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСНОМУ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ГАЗОВОГО СЕКТОРУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

¹Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Анотація: У статті досліджується роль цифрових технологій у процесному управлінні змінами газового сектору задля досягнення принципів циркулярної економіки. Проаналізовано сучасні технологічні рішення, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та блокчейн, які сприяють підвищенню ефективності управління ресурсами та мінімізації впливу на довкілля. Запропоновано модель цифрової трансформації газової галузі з урахуванням концепції замкненого циклу виробництва. Досліджено вплив цифровізації на підвищення енергоефективності, зниження операційних витрат та скорочення викидів парникових газів.

Ключові слова: цифрові технології; процесне управління; газовий сектор; циркулярна економіка; сталий розвиток; Інтернет речей; штучний інтелект; великі дані; блокчейн.

Annotation: The article explores the role of digital technologies in process management of changes in the gas sector to achieve the principles of a circular economy. Modern technological solutions such as the Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), Big Data, and blockchain are analyzed for their contribution to improving resource management efficiency and minimizing environmental impact. A model of digital transformation for the gas industry is proposed, considering the closed-loop production concept. The study examines the impact of digitalization on enhancing energy efficiency, reducing operational costs, and lowering greenhouse gas emissions.

Keywords: digital technologies; process management; gas sector; circular economy; sustainable development; Internet of Things; Artificial Intelligence; Big Data; blockchain.

Сучасний газовий сектор стикається з викликами екологічної стійкості та необхідністю оптимізації виробничих процесів. Циркулярна економіка передбачає мінімізацію відходів і раціональне використання ресурсів, що вимагає впровадження інноваційних технологій. Основна мета дослідження – визначення ролі цифрових технологій у процесному управлінні змінами газового сектору для забезпечення його сталого розвитку.

Циркулярна економіка передбачає відмову від лінійної моделі "бери-виробляй-утилізуй" на користь замкненого циклу виробництва. Для газової галузі це означає ефективне використання ресурсів, повторну переробку відходів і впровадження відновлюваних джерел енергії. Основні принципи циркулярної економіки у газовому секторі включають:

- оптимізацію споживання природного газу шляхом застосування енергоефективних технологій;
- переробку побічних продуктів газодобутку для їх повторного використання;
- мінімізацію викидів CO₂ через цифровий моніторинг та вдосконалені системи згоряння;
- впровадження відновлюваних газів, зокрема біометану та синтетичного метану [1].

Інтернет речей (IoT) IoT дозволяє здійснювати моніторинг газотранспортних систем у реальному часі, запобігати витокам газу, прогнозувати технічне обслуговування та автоматизувати керування процесами.

Штучний інтелект (AI) та великі дані (Big Data) AI аналізує великі обсяги даних, прогнозує аварії, оптимізує маршрути постачання та підвищує ефективність використання ресурсів. Використання Big Data дозволяє:

- аналізувати споживчі тренди та прогнозувати попит на газ;
- виявляти неефективні ланки у ланцюгах постачання;
- розробляти інтелектуальні системи керування енергетичними ресурсами [2].

Технологія блокчейн сприяє прозорості ланцюга постачання газу, запобігає шахрайству та дозволяє автоматизувати операції через смарт-контракти. Це забезпечує:

- гарантію походження газу (включаючи "зелений" газ);

- прозорість фінансових операцій у газовому секторі;
- відстеження вуглецевого сліду продукції [3].

Розвиток цифрових технологій створює умови для фундаментальних змін у газовому секторі. Впровадження інноваційних підходів дозволяє значно підвищити ефективність процесів, скоротити витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Модель трансформації передбачає комплексне використання цифрових рішень для оптимізації ключових аспектів діяльності галузі.

Запропонована модель цифрової трансформації газової галузі передбачає:

1. Інтелектуалізацію видобутку газу за допомогою AI та IoT.
2. Автоматизацію процесів транспортування та розподілу для мінімізації втрат газу.
3. Цифрову інтеграцію постачальників та споживачів через блокчейн-технології.
4. Створення замкнутого циклу використання газових ресурсів для відповідності принципам циркулярної економіки.

Багато міжнародних компаній вже активно використовують цифрові технології для підвищення ефективності роботи у газовому секторі. Аналіз реальних кейсів дозволяє визначити ефективність впровадження інновацій та адаптацію найкращих практик для інших підприємств галузі.

- Royal Dutch Shell використовує IoT для автоматизованого моніторингу газових свердловин, що знижує витрати на обслуговування та підвищує безпеку;
- BP впровадила AI для прогнозування попиту та мінімізації перевитрат енергії;
- Газпром застосовує блокчейн для відстеження ланцюга постачання газу та забезпечення його легальності.

Цифрові технології відіграють ключову роль у процесному управлінні змінами газового сектору, сприяючи реалізації принципів циркулярної економіки. Використання IoT, AI, Big Data та блокчейну дозволяє мінімізувати негативний екологічний вплив, підвищити ефективність використання ресурсів та сприяти сталому розвитку галузі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на інтеграцію відновлюваних джерел газу та розробку нових цифрових рішень для вдосконалення циркулярних процесів у газовій індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сухоруков А. І., Михайличенко Г. І. Цифровізація та сталий розвиток енергетичного сектору України. Економіка та прогнозування, 2021, № 3, с. 58-72.
2. Національна академія наук України. Циркулярна економіка: перспективи для України. Аналітичний звіт НАН України, 2020.
3. Ellen MacArthur Foundation. Artificial intelligence and the circular economy. Ellen MacArthur Foundation, 2019.

Гараздюк Володимир Васильович, аспірант кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, e-mail: harazd@ukr.net

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ГАЗОВИМИ МЕРЕЖАМИ

¹Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

²Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Анотація. Підкреслено, що в системі комунальних послуг газові мережі є однією з найбільш важливих складових, адже від їх безпечної та ефективної роботи залежить життєдіяльність населення та економіка в цілому. Аналіз діяльності компаній, що спеціалізуються на розподілі природного газу, вказує на збитковість більшості з них протягом останніх років. Обґрунтовано, що використання алгоритмів машинного навчання та глибокого аналізу даних може суттєво підвищити рівень безпеки та ефективності газових мереж в Україні, сприяючи зменшенню ризиків технічних аварій і підвищенню загальної надійності систем. Наведено короткий перелік шляхів практичного застосування штучного інтелекту в газових мережах; описано ймовірні ризики застосування ШІ, аргументовано перспективи його застосування.

Ключові слова: Штучний інтелект; ризики; підприємства з експлуатації газових мереж; ефективність

Implementation of artificial intelligence technologies in gas network management

Abstract. The article emphasizes that gas networks are one of the most important components of the public utilities system, since the vital activity of the population and the economy as a whole depend on their safe and efficient operation. An analysis of the activities of companies specializing in natural gas distribution shows that most of them have been unprofitable in recent years. The author proves that the use of machine learning algorithms and deep data analysis can significantly improve the safety and efficiency of gas networks in Ukraine, helping to reduce the risks of technical accidents and increase the overall reliability of the systems. A short list of ways of practical application of artificial intelligence in gas networks is given; the probable risks of AI application are described, and the prospects for its use are argued.

Keywords: Artificial intelligence; risks; gas network operation companies; efficiency

В системі комунальних послуг газові мережі є однією з найбільш важливих складових, адже від їх безпечної та ефективної роботи залежить життєдіяльність населення та економіка в цілому. Свій системний розвиток в Україні вони розпочали в 50-х і найбільшого прогресу досягнули у 80-х роках минулого сторіччя. З того часу і до сьогодні в галузі накопичуються проблеми, що є наслідком старіння мережі та недосконалості метрологічних і моніторингових систем. Основним завданням газових мереж є надійне і безперебійне постачання природного газу під низьким і середнім тиском до побутових, комунальних та промислових споживачів. Порушення в їх роботі неприпустимі, так як призведуть до складних (а іноді й трагічних) наслідків.

Аналіз фінансової звітності компаній, що спеціалізуються на розподілі природного газу, вказує на збитковість більшості з них протягом останніх років. Така ситуація може бути пояснена декількома причинами. Зокрема, спостерігається зниження обсягів споживання природного газу, що може бути наслідком підвищення ефективності використання енергії, переходу до альтернативних джерел енергії або змін у виробництві та споживанні.

Ефективна диспетчеризація технологічних процесів, моніторинг та управління газовими потоками потребує новітніх підходів, серед яких є штучний інтелект. Його потенціал настільки великий, що дозволить виявляти та прогнозувати відхилення від технологічних регламентів, ймовірність витоків газу та вказувати місця комерційних втрат, так як алгоритми машинного навчання можуть навчитися розпізнавати патерни, які передують аваріям. Автоматизація процесів газопостачання дозволить зменшити залежність від чинників, пов'язаних з особистістю, при цьому сприятиме точності і оперативності у прийнятті рішень.

Використання алгоритмів машинного навчання та глибокого аналізу даних може суттєво підвищити рівень безпеки та ефективності газових мереж в Україні, сприяючи зменшенню ризиків технічних аварій і підвищенню загальної надійності систем [2]. Застосування штучного інтелекту дозволить використати його як інструмент для підвищення енергетичної та економічної безпеки газових мереж.

В табл. 1 наведено переваги використання ШІ в практиці експлуатації газових мереж.

Таблиця 1

Шляхи практичного застосування штучного інтелекту в газових мережах

Технологічна операція	Можливості ШІ
виявлення витоків газу	завдяки інтелектуальним датчикам, що постійно передають дані на аналітичні платформи, система ШІ може оперативного виявляти навіть незначні аномалії в потоці газу, попереджаючи про потенційно небезпечну ситуацію
діагностика та прогнозування технічних поломок	використовуючи алгоритми машинного навчання, система може аналізувати історичні дані та поточні показники мережі для виявлення закономірностей, які передують несправностям, що дозволить здійснювати планові ремонти , зменшуючи ймовірність аварій
оптимізація маршрутів газу	алгоритми ШІ можуть оптимізувати потоки газу через мережу, мінімізуючи втрати та знижуючи навантаження на окремі ділянки, що підвищує загальну ефективність та безпеку мережі

Джерело: розроблено авторами на основі [2, 5, 6, 7].

Участь провідних ІТ-компаній у розробці платформ для моніторингу та управління газовими мережами дозволить інтегрувати найсучасніші досягнення в області ШІ. Крім того, для ефективного використання таких технологій необхідно створити **інтелектуальні платформи** для управління даними та аналізу стану мереж у реальному часі. Це дозволить мінімізувати людський фактор і зробити процеси управління більш прозорими та контрольованими [6].

Попри те, система газопостачання не убезпечена від наявності ризиків, пов'язаних з впровадженням технологій штучного інтелекту в її діяльність. Зокрема такими ризиками є недосконалість інфраструктури для підтримки сучасних технологій, так як часто застаріле обладнання на підприємствах не здатне працювати з новітніми системами моніторингу та аналізу даних; точність даних, що надходять від існуючих датчиків, так як вони теж значною мірою потребують модернізації обладнання та оновлення стандартів вимірювань; підготовка кадрів, здатних працювати з новими технологіями – в системі не вистачає фахівців, які мають досвід інтеграції та експлуатації систем ШІ в критичній інфраструктурі.

Однак впровадження ШІ в систему газових мереж, протяжність якої в кожному регіоні різна, однак вимірюється тисячами кілометрів, потребує значних капіталовкладень. Застосування інвестицій та інноваційних підходів до їх реалізації можливе лише при якісному приватно-державному партнерстві, що ставить нові вимоги до регулювання та нормативно-правового забезпечення галузі. Регулятору в особі Національної комісії регулювання енергетики та комунальних послуг, Верховній Раді, Кабінету Міністрів та компанії «Газмережі» для досягнення максимального ефекту важливо звернути увагу на міжнародний досвід, вивчаючи приклади інших країн, де вже успішно застосовуються інтелектуальні системи для підвищення безпеки газових мереж. Не менш важливим є розвиток стандартів для інтеграції ШІ в газову інфраструктуру.

Розробка чітких норм і правил забезпечить стандартизацію процесів і зробить впровадження технологій більш безпечним та прогнозованим. Важливо також стимулювати подальші наукові дослідження, які дозволять вдосконалити алгоритми ШІ, щоб вони могли працювати ще ефективніше та надійніше. Крім того, варто активно інвестувати в створення інтелектуальних платформ для управління газовими мережами, що дозволить зібрати всі дані в одному місці і зробити процеси більш автоматизованими та прозорими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гораль, Л., Метошоп, І., Корнієнко, А., Дуб, С., Шийко, В (2024). Впровадження прозорого механізму формування тарифів на доставку газу, як засіб забезпечення балансу інтересів зацікавлених сторін. *Економічний аналіз*. Том 34, №3. С.159-173. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6151>
2. Іванов, О. П. Безпека газових мереж: сучасні проблеми та рішення. Харків: Права наука, 2021.
3. Мельник, І. Інноваційні технології для підвищення ефективності газових мереж. Львів: Економіка і право, 2020.
4. Захарченко, О. М. Впровадження технологій штучного інтелекту в енергетику та інфраструктуру. Київ: Інтертех, 2022.
5. Герасименко О.М. (2024) Проблеми та перспективи застосування штучного інтелекту у протидії службою безпеки України кримінальним правопорушенням на об'єктах критичної інфраструктури. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. №5 <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/313148/304189>
6. Smith, J. & Davis, M. Artificial Intelligence in Energy Infrastructure. *Cambridge University Press*, 2021. // Article, p.1-9. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4829>
7. James H. Harrison, Jr & other (2021) Introduction to Artificial Intelligence and Machine Learning for Pathology *Arch Pathol Lab Med* (2021) 145 (10): 1228–1254. <https://doi.org/10.5858/arpa.2020-0541-CP>

Гораль Ліліана Тарасівна, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ
liliana.goral@gmail.com

Шмідт Володимир Петрович, аспірант кафедри нафтогазової інженерії та технологій Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

Horal Liliana, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk.

Shmidt Volodymyr, PhD student at the Department of Department of Petroleum Engineering and Technologies, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic,” Poltava.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ БАНКУ

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація. Розглянуто сучасні виклики банківської діяльності, що зумовлюють необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту. Проаналізовано світовий досвід у цій сфері, зокрема практики США, Німеччини, Сінгапуру, Великобританії та Канади, та запропоновано рекомендації для підвищення ефективності внутрішнього аудиту в українських банках.

Ключові слова: внутрішній аудит, інформаційно-аналітичне забезпечення, банківська система, цифровізація, управління ризиками, автоматизація, світовий досвід.

INCREASING THE EFFICIENCY OF THE INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE INTERNAL AUDIT OF THE BANK

Abstract: The modern challenges of banking activity, which lead to the need to improve the information and analytical support of internal audit, are considered. The world experience in this area was analyzed, in particular the practices of the USA, Germany, Singapore, Great Britain and Canada, and recommendations were offered to improve the effectiveness of internal audit in Ukrainian banks.

Keywords: internal audit, information and analytical support, banking system, digitalization, risk management, automation, world experience.

В умовах сучасних викликів, які супроводжують банківську діяльність, інформаційно-аналітичне забезпечення внутрішнього аудиту набуває особливого значення. Цей процес дозволяє забезпечити ефективне управління банківськими операціями, вдосконалити механізми контролю, своєчасно виявляти ризики та підвищити прозорість управлінських рішень.

Стрімка цифровізація, глобалізація та зростаюча складність фінансових операцій вимагають адаптації банківських структур до нових реалій. У цьому контексті вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту стає не лише необхідністю, а й стратегічним інструментом для збереження конкурентоспроможності банків [1].

Впровадження ефективних інформаційно-аналітичних систем у банківській сфері стикається з низкою проблем, які потребують вирішення. Багато банків все ще використовують застарілі програмні системи, що обмежують функціональність та ефективність внутрішнього аудиту, що призводить до значних витрат часу на обробку інформації, що може знижувати оперативність реагування на ризики. Недостатня інтеграція даних з різних джерел у межах банку ускладнює процеси аналізу та прийняття рішень.

Банки працюють з величезною кількістю інформації, значна частина якої має неструктурований характер, що ускладнює її аналіз без застосування сучасних технологій. Різні підрозділи банку нерідко використовують несумісні формати даних, що створює бар'єри для координації. Недостатня обізнаність аудиторів щодо сучасних інформаційних технологій обмежує їх здатність ефективно використовувати нові інструменти аналізу.

Для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту варто врахувати досвід провідних країн, які вже успішно впровадили сучасні практики в цій сфері.

У США внутрішній аудит у банках значною мірою автоматизований. Використання аналітичних систем, таких як AuditBoard чи Galvanize, дозволяє зменшити людський фактор та підвищити точність перевірок. Штучний інтелект активно застосовується для аналізу транзакцій, прогнозування ризиків і виявлення аномалій у даних. Закон Sarbanes-Oxley (SOX) визначає стандарти прозорості

інформаційного забезпечення, що сприяє високому рівню довіри до банківської системи. Big Data використовується для швидкої обробки великих обсягів інформації [2].

Банки Німеччини акцентують увагу на інтеграції централізованих платформ для збирання та аналізу даних. Платформи, такі як SAP, дозволяють забезпечити єдиний підхід до управління даними. Інструменти автоматизації перевірок активно застосовуються для оцінки кредитних ризиків та інших фінансових показників. Внутрішні аудитори регулярно проходять сертифікацію відповідно до стандартів Institute of Internal Auditors (IIA), що підвищує їхню кваліфікацію [3].

Сінгапур демонструє інноваційний підхід до цифровізації банківського аудиту. Хмарні технології використовуються для обробки даних у реальному часі. Кібербезпека є пріоритетом, що забезпечує захист інформації та підвищує довіру клієнтів до банківської системи. Monetary Authority of Singapore (MAS) активно працює над розробкою стандартів у сфері управління інформаційною безпекою та аналізу ризиків [4].

Банки Великобританії роблять акцент на управлінні ризиками та використанні технологій для забезпечення прозорості. Financial Conduct Authority (FCA) розробляє жорсткі вимоги щодо обробки та зберігання фінансових даних. Системи, такі як Tableau та Power BI, активно використовуються для візуалізації даних та швидкого прийняття рішень. Значна увага приділяється захисту даних, що мінімізує ризик фінансових шахрайств.

Канадські банки приділяють велику увагу прозорості процесів внутрішнього аудиту та впровадженню інновацій, активно інвестують у розробку внутрішніх програмних рішень для аудиту. У Канаді діє система постійного професійного розвитку аудиторів, що підвищує їх компетенцію [5].

Враховуючи світовий досвід, українські банки можуть значно підвищити ефективність внутрішнього аудиту шляхом реалізації наступних заходів:

- впровадження програмних рішень для зменшення ручної роботи;
- створення єдиної інформаційної системи для збору, зберігання й аналізу даних;
- використання інструментів для аналізу великих обсягів даних дозволить швидше виявляти ризики та знижувати витрати;
- проведення тренінгів і сертифікацій для підготовки фахівців до роботи з новими технологіями;
- встановлення уніфікованих регламентів для покращення прозорості й ефективності аудиторських перевірок [6].

Реалізація вищезазначених заходів дозволить українським банкам: скоротити час на обробку інформації; знизити ризики та уникати помилкових управлінських рішень; підвищити якість аудиторських перевірок; зміцнити довіру до банківської системи серед клієнтів та інвесторів.

Світовий досвід показує, що впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем у внутрішній аудит банків сприяє підвищенню його ефективності. Цифровізація, стандартизація процесів та навчання персоналу є ключовими факторами успіху. Адаптація цих підходів в Україні створить умови для якісних змін у банківській системі, що допоможе досягти стратегічних цілей та посилити стабільність фінансового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сарахман О.М., Шурпенкова Р.К. Незалежний аудит інформаційної безпеки в банківських установах України. URL: <https://feba.nau.edu.ua/images/2024/feba-conf-11-2023.pdf> (дата звернення 24.01.2025)
2. Institute of Internal Auditors. Internal Audit Standards. URL: <https://www.theiia.org> (дата звернення 29.01.2025)
3. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act. URL: <https://www.soxlaw.com> (дата звернення 01.02.2025)
4. Monetary Authority of Singapore. Guidelines on Risk Management Practices. URL: <https://www.mas.gov.sg> (дата звернення 30.01.2025)
5. Galvanize. Transforming Internal Audit with AI. UR: <https://www.wegalvanize.com> (дата звернення 28.01.2025)
6. Чік М. Ю. Організація та регулювання внутрішнього аудиту у банківських установах. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/97.pdf (дата звернення 29.01.2025)

Дмишко Ярослав Григорович, аспірант кафедри обліку та аналізу, [Національний](#) університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: dmyshkoyaroslav@gmail.com

Dmyshko Yaroslav G. - PhD Student of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: dmyshkoyaroslav@gmail.com

РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ДОДАТКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ РИНОК

¹Державний податковий університет

Анотація: Стаття присвячена дослідженню сучасного стану та тенденцій розвитку фінтех-додатків, їх впливу на традиційний банківський бізнес та фінансовий ринок в цілому. Проаналізовано найбільш поширені види фінтех-додатків, такі як PayPal, Bank of America Mobile Banking, Prosper, Mint, Binance, eToro, Lemonade та інші. Переваги фінтех-додатків полягають у зручному інтерфейсі, спрощеному доступі до фінансових послуг, зниженні бар'єрів входу на ринок та фінансовій доступності для широкого кола користувачів. Досліджено тенденції розвитку фінтех-індустрії, такі як персоналізація послуг, використання штучного інтелекту та машинного навчання, інтеграція API, хмарні технології та децентралізація. Відзначено, що розвиток фінтех-додатків сприяє трансформації фінансового ринку, роблячи його більш доступним, зручним та ефективним. пропонуючи інноваційні рішення та можливості для споживачів та бізнесу.

Ключові слова: фінтех, цифрові додатки, фінансові послуги, цифровізація, фінансовий сектор.

Abstract: This article explores the current state and development trends of fintech applications, their impact on traditional banking, and the financial market as a whole. The most common types of fintech applications, such as PayPal, Bank of America Mobile Banking, Prosper, Mint, Binance, eToro, Lemonade, and others, are analyzed. The advantages of fintech applications include user-friendly interfaces, simplified access to financial services, reduced barriers to market entry, and financial accessibility for a wide range of users. The study examines the development trends of the fintech industry, such as service personalization, the use of artificial intelligence and machine learning, API integration, cloud technologies, and decentralization. It is noted that the development of fintech applications contributes to the transformation of the financial market, making it more accessible, convenient, and efficient by offering innovative solutions and opportunities for consumers and businesses.

Keywords: fintech, digital applications, financial services, digitalization, financial sector.

Вартість глобального ринку фінтех оцінюється приблизно в 133,84 млрд дол США у 2022 р. та зросте до 556,8 млрд дол США до 2030 року, стверджується у дослідженні ринку Vantage. Експерти прогнозують, що світовий ринок розширюватиметься протягом цього періоду зі зведеним річним темпом зростання (CAGR) у 19,5%. Цифрові інвестиції залишаться найбільшою категорією із загальною вартістю транзакцій майже 112,90 млрд дол. У 2024 р. кількість користувачів у всьому світі, які використовують цифрові платежі, досягла 5,62 млрд. До 2027 р. Statista очікує, що понад 7 мільярдів користувачів будуть використовувати цифрові платежі. Загальна вартість транзакцій на ринку цифрових платежів сягне майже 9,5 млрд доларів. Згідно з даними TheBrainyInsights, з 2022 по 2030 рік світова фінтех-індустрія досягне 936,51 мільярда доларів США, а річний темп її зростання становитиме 26,2% [1].

Користувачі фінтех поділяються на чотири основні категорії: банки (B2B рішення); корпоративні клієнти цифрових банків; користувачі послуг бізнес-клієнт (B2C); фізичні особи (як кінцеві споживачі більшості послуг). Фінтех-бізнеси бувають різних типів, і групуються відповідно до галузей, у яких працюють їхні клієнти. Прикладами можуть слугувати онлайн-платежі (включаючи платіжні програми P2P/P2M); інтернет-банкінг; програми кредитування; програми для особистих фінансів і бюджету; криптовалютні гаманці та біржі; інвестування в власний капітал; страхові рішення; платіжні шлюзи; краудфандингові платформи; онлайн платежі [2].

Найбільш поширені онлайн-платежі або цифрові платежі – додатки, які дозволяють здійснювати безпечні та миттєві транзакції лише кількома дотиками на смартфоні або покликанням на комп'ютері. Такі програми, як PayPal, Venmo та Cash App, не лише революціонізували однорангові транзакції (P2P) між друзями, але й дозволили компаніям легко приймати онлайн-платежі.

Хоча онлайн-платежі та перекази забезпечують третину світового доходу фінтех сектора, найбільшим попитом користуються банківські послуги, при цьому вельми популярними є цифрові додатки, що дозволяють користувачам інвестувати у дорогі акції з меншими сумами грошей. Забезпечуючи зручний інтерфейс і усуваючи традиційні бар'єри входу, програми для інвестування в

капітал демократизували фондовий ринок, заохочуючи ширшу участь і фінансову доступність, що вже вплинуло на світові фінансові ринки. Відповідно спостерігається витіснення традиційного банківського бізнесу фінтех-додатками, які насичують ринок фінансових послуг і мають вищу прибутковість завдяки автоматизації надання та використання фінансових послуг. Банки створюють фінтех-додатки для своїх клієнтів, оскільки цифровий банкінг перетворився на дуже практичну альтернативу для керування клієнтськими даними як для споживачів, так і для банківського персоналу.

Серед платіжних фінтех-додатків одним з найбільших функціональних є PayPal. Це платіжна платформа із інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і підтримкою різних методів оплати та валют. Вона дозволяє легко здійснювати безпечні транзакції та здійснювати покупки в Інтернеті. Можливість прив'язати свою кредитну картку та банківські рахунки до рахунку PayPal спрощує процес, роблячи його зручним інструментом як для фізичних осіб, так і для бізнесу. Інтеграція PayPal із інтернет-магазинами та його позиціонування як бажаного методу оплати на багатьох платформах електронної комерції роблять його найкращим вибором для онлайн-платежів у світі [2; 3].

Мобільний банкінг Bank of America є одним із найпопулярніших банківських додатків у США, пропонуючи широкий спектр фінансових послуг, що задовольняють потреби великої клієнтської бази. Завдяки зрозумілому інтерфейсу користувача, можливостям переказу коштів, доступу до інформації про кредитні картки, депозиту чеків та додатковим функціям, доступним дистанційно, екосистема Bank of America є прикладом успішного фінтех-додатку для традиційних банківських установ.

Особливістю цифрового додатку Prosper є його інноваційна модель P2P-кредитування, яка безпосередньо з'єднує позичальників та інвесторів. Таке рішення революціонізувало сегмент кредитування, відокремивши додаток від традиційних кредиторів та зробивши його привабливим варіантом для людей, які хочуть позичити або інвестувати в сфері кредитування.

Mint є популярним додатком для бюджетування. Його основна перевага – це здатність пропонувати цілісне бачення фінансового стану своїх користувачів. Автоматична категоризація та нагадування про рахунки спрощують управління фінансами, а інформативні діаграми та графіки додатка надають цінну інформацію про моделі витрат. Моніторинг кредитного рейтингу Mint також допомагає користувачам своєчасно отримувати інформацію про свій кредитний стан.

Провідна криптовалютна біржа у світі, Binance, набула популярності завдяки широкому вибору цифрових активів та надійним заходам безпеки. Платформа є ідеальним варіантом як для початківців, так і для досвідчених трейдерів криптовалютою завдяки спектру торгових пар, розширеним інструментам для побудови графіків та доступу до унікальних крипто-монет.

eToro вирізняється своєю інноваційною функцією соціальної торгівлі та одним із найзручніших для початківців навчальних інструментів. Соціальний аспект програми допомагає початківцям навчатися на прикладі стратегії успішних трейдерів. Зручний інтерфейс eToro та широкий спектр фінансових інструментів забезпечують йому широке коло клієнтів.

Lemonade використовується в страховій індустрії завдяки унікальному підходу, пропонуючи широкий спектр рішень для орендарів, домовласників та страхування домашніх тварин (останні навіть мають додатковий додаток). Простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс дозволяє користувачам отримати персоналізовану пропозицію та придбати страхове покриття за лічені хвилини без бюрократичних перешкод.

Stripe є одним із провідних платіжних додатків, що забезпечує безпечні та безперебійні онлайн-транзакції для бізнесу будь-якого розміру. Платформа дозволяє компаніям приймати різні методи оплати, включаючи кредитні/дебетові картки, цифрові гаманці та міжнародні платежі. Концентрація Stripe на системах запобігання шахрайству та безпеці даних, у поєднанні з гнучкими послугами на основі підписки забезпечує йому першість для підприємств у сфері електронної комерції.

На відміну від традиційних краудфандингових платформ, Patreon дозволяє творцям отримувати постійну фінансову підтримку від своїх користувачів в обмін на ексклюзивний контент, винагороди та доступ за лаштунками. Його акцент на розвитку відносин між творцями контенту та шанувальниками вирізняють перетворюють його у ключову платформу для сучасної економіки творців.

Мобільні банківські додатки є найбільш важливою частиною сегмента. Ці програми, надані як традиційними банками, так і необанками, пропонують різні фінансові послуги, від перевірки балансу рахунків та історії транзакцій до переказу коштів, оплати рахунків і навіть віддаленого внесення чеків. З розвитком мобільного банкінгу клієнти тепер можуть керувати своїми фінансами в реальному часі

звільняючись від обмежень фізичних банківських відділень і надаючи можливість легко здійснювати мобільні платежі.

Позики, управління грошима та заощадження — це персональні послуги, які є основою цифрового кредитно-депозитного ринку. Цей сегмент фінтех, безпосередньо пов'язаний з особистими фінансами, допомагає клієнтам і домогосподарствам приймати фінансові рішення та складати бюджет. Депозитно-кредитний фінтех розвинув послуги «купуй зараз, плати потім» і мікрокредитування, які дозволяють користувачам оплачувати продукти, розділяючи ціну на кілька платежів. Інші програми, такі як LendingClub або Prosper, спрощують однорангове кредитування, коли окремі кредитори можуть безпосередньо позичати гроші позичальникам без залучення традиційних фінансових установ [4].

Нині для клієнтів доступні онлайн позики через альтернативні джерела кредитування замість складних процедур у звичайних фінансових установах. Крім того, додатки для кредитування використовують вдосконалені алгоритми та машинне навчання для оцінки кредитоспроможності, що робить процес запозичення швидшим і менш бюрократизованим як для фізичних осіб, так і для малих підприємств. Як альтернативний варіант фінансування, додатки для кредитування значно розширили доступ до кредитів для незабезпечених верств населення, сприяючи фінансовій доступності та стимулюванню економічного зростання.

Ключову роль у цифрових фінансових активах відіграють криптовалюти гаманці та біржі, дозволяючи користувачам безпечно зберігати, керувати та торгувати різними криптовалютами. З одного боку, традиційні гаманці, такі як Coinbase або Ledger Nano S, пропонують користувачам прямий доступ і контроль над цифровими активами. З іншого боку, криптовалюти біржі, такі як Kraken або Binance, надають платформи для купівлі, продажу та торгівлі криптовалютами з іншими користувачами або проти фіатних валют [5].

Ці додатки сприяли зростанню популярності криптовалют як нового класу активів, що дозволяє пересічним громадянам інвестувати та брати участь в екосистемі децентралізованого фінансування (DeFi). Blockchain як найкращий приклад DeFi, покликаний захищати криптовалютні транзакції і майже виключають маніпуляції даними. На фондовому ринку набули поширення також фінансові технології, особливо інвестиційні програми і платформи, такі як Robinhood, eToro або E*TRADE. Ці інвестиційні програми пропонують торгівлю без комісії або за низькими витратами, дозволяючи особам легко купувати та продавати акції та інші інструменти акцій. Вони надають ринкові дані в реальному часі, аналітичні інструменти та освітні ресурси, що розширює можливості інвесторів.

Таким чином, завдяки таким технологіям як персоналізація, розширена аналітика, штучний інтелект, машинне навчання, інтеграція API, хмарні технології та децентралізація, відкриваються нові можливості для безпечних цифрових транзакцій, індивідуальних фінансових пропозицій. Нові технології, зміна уподобань користувачів та еволюція нормативного середовища формують тенденції та нові функції фінтех-додатків. Це забезпечує динамічний і швидкий розвиток Фінтех-індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Fintech Technologies Market Outlook – 2030 Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021-2030. Sep 2021. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/fintech-technologies-market>.
2. Aldasoro, I, S Doerr, L Gambacorta, R Garratt and P Koo Wilkens. *The tokenisation continuum*. BIS Bulletin, no 72. 2023. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull72.pdf>.
3. Fintech App Development: Trends, Features, and Perspective By ELITEX Team. Technology. <https://elitex.systems/blog/fintech-app-development/>
4. Market Researcher Report. The Brainy Insights. 2024. <https://www.thebrainyinsights.com/report/fintech-market-12704>.
5. В'язовий С. М. FINTECH в Україні: шлях до інноваційного майбутнього безготівкових розрахунків. Економіка та суспільство. Випуск # 54 / 2023 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-36>.

Дюк Ростислав Ігорович, аспірант кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет, Ірпінь, e-mail: rostyslav.dyuk@gmail.com

Dyuk Rostyslav Ig., postgraduate student of the Department of Financial Markets and Technologies, State Tax University, Irpin, e-mail: rostyslav.dyuk@gmail.com

Жаворонок А.В.¹,
Островський В.П.²,
Гречка В.В.²

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

¹ Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича

² Національний університет «Чернігівська політехніка»

Анотація. У статті наведені ключові аспекти цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ. Для формування системи фінансової безпеки банківських установ було виділено такі аспекти: зниження витрат, підвищення ефективності, розширення клієнтської бази, персоналізація послуг, нові джерела доходів. Наведено виклики цифровізації для банківських установ. Розкрито вплив цифровізації на клієнтів банківських установ.

Ключові слова: банк, фінансова безпека, цифровізація, виклик, кібербезпека.

KEY ASPECTS OF DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SECURITY SYSTEM OF BANKING INSTITUTIONS IN UKRAINE

Abstract. The article presents key aspects of digitalization of the financial security system of banking institutions. The following aspects were highlighted for the formation of the financial security system of banking institutions: cost reduction, efficiency improvement, expansion of the client base, personalization of services, new sources of income. The challenges of digitalization for banking institutions are presented. The impact of digitalization on banking institutions' clients is revealed.

Key words: bank, financial security, digitalization, challenge, cybersecurity.

Банківська діяльність зазнає значних трансформацій в результаті стрімкого розвитку цифрових технологій. Це відкриває нові можливості для зростання та підвищення ефективності, але водночас створює нові виклики та загрози для фінансової безпеки банків. Цифровізація проникає в усі сфери банківської діяльності, що призводить до зміни традиційних методів управління фінансами, розширення шляхів обслуговування клієнтів і створення нових фінансових продуктів і послуг. Тим не менш, цифровізація може призвести до збільшення кількості кіберзлочинів, шахрайства та витоку конфіденційної інформації, а також до появи нових видів фінансових загроз, таких як ризики криптовалют та атаки на цифрову інфраструктуру банків, хоча вона також має переваги. З цієї причини необхідне комплексне науково-теоретичне дослідження щодо забезпечення фінансової безпеки банківських установ під час цифровізації. Фінансова стійкість банківських установ є критично важливою для стабільності та надійності фінансової системи в цілому.

Процес цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ кардинально змінює функціонування самої банківської системи України, пропонуючи як нові можливості, так і виклики. Розглянемо ключові аспекти цього процесу, серед яких є [1, 2]:

1. Переваги цифровізації для банків:

- зниження витрат: автоматизація операцій, використання онлайн-послуг і зменшення необхідності відвідування фізичних відділень значно знижують операційні витрати банків;
- підвищення ефективності: цифрові технології можуть прискорювати обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити продуктивність праці;
- розширення клієнтської бази: за допомогою онлайн-банкінгу та мобільних додатків банки можуть залучати клієнтів з різних країн і регіонів, розширюючи географію діяльності;
- персоналізація послуг: банки можуть адаптувати фінансові продукти та послуги відповідно до потреб і уподобань кожного клієнта шляхом збору та аналізу даних клієнтів;
- нові джерела доходів: банкам стали доступні нові можливості отримання комісійних доходів завдяки цифровим платформам і послугам. Ці можливості включають онлайн-платежі та кредитування через цифрові онлайн-додатки.

2. Виклики цифровізації для банків:

- кібербезпека: банкам потрібно постійно вдосконалювати свої системи захисту інформації та підвищувати рівень кібербезпеки із-за постійно зростаючої кількості кібератак і шахрайства в Інтернеті;
- конфіденційність даних: банки повинні дотримуватися законів про захист конфіденційності та захисту даних клієнтів під час збору та обробки персональних даних клієнтів;
- технологічне відставання: банки, які не встигають за темпами розвитку цифрових технологій, ризикують втратити конкурентоспроможність та клієнтів.
- необхідність інвестицій: впровадження нових цифрових технологій потребує значних інвестицій у розробку програмного забезпечення, оновлення обладнання та навчання персоналу.
- зміна бізнес-моделі: цифровізація змушує банки переосмислювати свої бізнес-моделі та адаптуватися до нових умов конкуренції, зокрема колаборація або аутсорсинг з фінтех-компаніями.

3. Вплив цифровізації на клієнтів банківських установ:

- зручність та доступність: клієнти отримують можливість здійснювати банківські операції в будь-який час доби та з будь-якого місця, де є доступ до мережі інтернет.
- швидкість обслуговування: цифрові сервіси дозволяють клієнтам швидко та зручно здійснювати платежі, перекази, відкривати депозити та отримувати інші послуги.
- персоналізовані пропозиції: банки можуть пропонувати клієнтам персоналізовані фінансові продукти та послуги, враховуючи їхні потреби та уподобання.
- підвищення фінансової грамотності: онлайн-сервіси та мобільні додатки можуть містити корисну інформацію про фінансові продукти та послуги, допомагаючи клієнтам підвищити свою фінансову грамотність.

4. Регулювання банківської системи в умовах цифровізації:

- адаптація законодавства: державні регулятори повинні адаптувати законодавство до нових умов діяльності банків в цифровому середовищі, враховуючи особливості цифрових фінансових продуктів та послуг.
- забезпечення кібербезпеки: регулятори повинні посилити вимоги до банків, щодо забезпечення кібербезпеки та захисту інформації клієнтів.
- сприяння інноваціям: держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку цифрових фінтех-компаній та сприяти впровадженню інновацій в банківській сфері [3].

Розвиток цифрових технологій призводить до трансформації наявних бізнес-процесів у банківських установ, зокрема, до появи нових форм обслуговування клієнтів, здійснення платежів, кредитування та управління ризиками. З одного боку, цифровізація сприяє підвищенню ефективності діяльності банків, зниженню витрат та розширенню спектру послуг. З іншого боку, вона створює нові загрози для системи фінансової безпеки, пов'язані з кіберзлочинністю, шахрайством, витоком даних та іншими ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О. Специфіка фінансової безпеки в банківській сфері. Вісник Національного банку України. 2014. № 9. С. 17-23.
 2. Гребенюк Н. О. Фінансова безпека банків: система розпізнавання загроз та усунення ризиків. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2016. Вип. 91. С. 53-64.
 3. M. Dubyna, O. Bazilinska, O. Panchenko, I. Sadchykova, A. Kozlianchenko and A. Tarasenko. The Role and Prospects of the Use of Artificial Intelligence Technology in the Credit Activities OF Banking Institutions/ Review of Economics and Finance, 2023, Vol. 21, No. 1 – pp. 2042-2051. URL: https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Dubyna_REF.pdf
- Жаворонок Артур Віталійович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці, e-mail: a.zhavoronok@chnu.edu.ua
- Zhavoronok Artur V.**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, and Credit, Chernivtsi, e-mail: a.zhavoronok@chnu.edu.ua
- Островський В'ячеслав Петрович**, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: viacheslav.ostrovskiy.w@gmail.com
- Ostrovskiy Viacheslav P.**, PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: viacheslav.ostrovskiy.w@gmail.com
- Гречка Владислав Валерійович**, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: vladislav.grrr@gmail.com
- Grechka Vladyslav V.**, PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: vladislav.grrr@gmail.com

КОНЦЕПЦІЯ ШЕРІНГУ ЖИТЛА ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Анотація. В роботі розглянуто концепцію шерінгу житла та особливості її розвитку. Також досліджено основні характеристики онлайн-платформ для шерінгу житла, переваги та недоліки їх функціонування.

Ключові слова: шерінгова економіка; економіка спільного використання; шерінг житла; каучсерфінг.

THE CONCEPT OF HOUSING SHARING AND TRENDS IN ITS DEVELOPMENT

Abstract. The paper analyzes the concept of housing sharing and the features of its development. Also it studies the main characteristics of online platforms for housing sharing, along with the advantages and disadvantages of their activity.

Keywords: sharing economy; mesh economy; house sharing; couchsurfing.

Розвиток шерінгової економіки суттєво змінив спосіб доступу людей до товарів, послуг і ресурсів, зокрема це стосується і концепції шерінгу житла. Сьогодні люди все частіше звертаються до шерінгу житла як до альтернативи традиційному проживанню через зручність, гнучкість та економічну ефективність, яку забезпечує ця бізнес-модель. Оскільки все більше людей приймають ідею ділитися своїм житлом або винаймати житло в інших, шерінг житла перетворюється з виняткової ідеї на поширене явище. Цей зсув є чітким відображенням того, як шерінгова економіка, та шерінг житла зокрема, продовжує розвиватися і впливати на життя суспільства.

Окремі аспекти шерінгової економіки та особливості шерінгу житла, розкрито в працях сучасних дослідників: К. Краус та Н. Краус [1], Р. Ботсман та Р. Роджерс [2], та ін.

Шерінг житла – це модель спільного користування квартирою або будинком (англ. apartment/house sharing), за якої люди тимчасово здають в оренду або ділять свою житлову площу з іншими особами з метою отримання фінансової вигоди, з соціальних причин або з метою ефективного використання ресурсів [3].

Концепція шерінгу житла не є сучасним винаходом, а радше являє собою фундаментальний аспект людської цивілізації. Завдовго до появи цифрових платформ, різні форми спільного проживання та надання тимчасового житла допомагали різним верствам населення співіснувати та подорожувати. Тому гостинність була і соціальним обов'язком, і механізмом виживання суспільства. Ще у давніх цивілізаціях мандрівники і торговці часто поклалися на житло при храмах або на щедрість місцевих домогосподарств.

Шерінг житла може відбуватися в різних формах, зокрема:

- Короткострокова оренда – оренда житла або його частини на короткий термін (наприклад, оренда житла за допомогою цифрових платформ під час подорожей);
- Довгостроковий шерінг, тобто спільне проживання кількох осіб в одному домогосподарстві, часто з метою зменшення витрат або зміцнення спільноти (наприклад, сусіди, що орендують житло разом);
- Шерінг житла на основі гостинності (наприклад, каучсерфінг).

Саме каучсерфінг (англ. couchsurfing) є досить новим явищем, і буквально означає «з дивану на диван», тобто практику подорожей і проживання з незнайомими людьми, які рекламують своє житло на онлайн-платформах, з метою міжкультурного обміну та неформального спілкування [4]. Каучсерфінг було започатковано американцем Кейсі Фентоном. У 1999 році Фентон придбав недорогі квитки в Ісландію. Однак не врахував, що проживання там може виявитися дорожчим, ніж сама поїздка. Фентон не мав ніяких знайомих у цьому місті, тому надіслав електронний лист 1500 студентам Університету Ісландії, запитуючи, чи хтось може надати йому житло. Понад 50 людей відгукнулися на таке прохання, тому Фентон вирішив поширити свою ідею для всієї спільноти та у 2004 році започаткував свій однойменний проєкт [5].

Однак з появою цифрових платформ, шерінг житла з неформального способу гостинності перетворився на більш структуровану систему. Такі онлайн-платформи, як «Airbnb» [6], «Vrbo» та «HomeExchange», змінили підхід до подорожей та проживання, пропонуючи гнучкі, доступні та керовані альтернативи традиційній оренді житла та готелям. На відміну від каучсерфінгу, ці платформи дозволяють господарям монетизувати свій невикористаний житловий простір, надаючи гостям різноманітні варіанти розміщення – від окремих кімнат до цілих будинків.

Наприклад, «Airbnb» [6] є найбільшим у світі сервісом шерінгу житла, який було засновано у 2008 році. За допомогою цього сервісу користувачі можуть здійснювати короткотермінову оренду житла в різних куточках світу, включаючи Україну з 2011 року.

Іншою популярною платформою для шерінгу житла є «Booking.com» [7] – сервіс онлайн-бронювання готелів та інших типів житла, заснований у 1996 році, та доступний в Україні з 2004 року. Також серед його переваг можна виокремити можливість здійснювати бронювання авіаквитків, оренду автомобілів та інших супутніх послуг для подорожей.

Загалом визначальними рисами онлайн-платформ для шерінгу житла є:

- Оголошення, які створюються господарями житла та надають з детальну інформацію про нерухомість, включаючи ціну, зручності та правила проживання;
- Система бронювання, яка передбачає, що гості переглядають оголошення, обираючи місце, яке відповідає бажаному району, потребам у зручностях і бюджету, та надсилають запити на бронювання вільних дат;
- Концепція довіри між користувачами, яка базується на відгуках, верифікації особи та внесення застави;
- Підтримка користувачів та правила використання платформи, що допомагають здійснювати всі операції у найбільш ефективний спосіб [8].

Оскільки платформи шерінгу житла є невід'ємною частиною сучасного життя, розуміння переваг і потенційних недоліків цих платформ є важливим для оцінки можливостей їхнього розвитку та наслідків для суспільства.

Так до переваг шерінгу житла як бізнес-моделі шерінгової економіки можна віднести:

- 1) Економічна вигідність, що означає:

Для господарів: Додатковий дохід без значних зусиль від здавання в оренду невикористаної площі;

Для гостей: Більш доступна ціна, ніж у традиційних готелях, особливо в районах з високим попитом;

- 2) Гнучкість, тобто можливість обирати короткострокові або довгострокові варіанти, що відповідають різним потребам (перебування у відпустці, ділові поїздки, переїзди), а також можливість вибору типу житла (окремі кімнати, будинки, квартири);

- 3) Культурний обмін, що передбачає автентичний місцевий досвід завдяки проживанню в житлових кварталах та взаємодії між господарями та гостями;

- 4) Ефективне використання ресурсів, тобто максимізація використання наявних житлових ресурсів за рахунок задіяння недовикористаних площ;

- 5) Соціальні зв'язки, які формуються між господарями та гостями і сприяють побудові глобальної спільноти.

Водночас існують і певні недоліки концепції шерінгу житла:

- 1) Регуляторні та правові проблеми через недостатню законодавчу базу, що регулює відносини у сфері шерінгу житла;

- 2) Недостатньо висока якість житлової площі, оскільки стандарти проживання можуть суттєво відрізнятися в різних оголошеннях, що призводить до суперечливих вражень для гостей. Такі характеристики, як чистота, зручності та обслуговування, можуть бути менш якісними, ніж у готелях;

- 3) Питання безпеки та захисту, що означає, що завжди існує ризик пошкодження майна, крадіжки або особистої безпеки як для господарів, так і для гостей. Хоча платформи і пропонують відгуки та перевірку особи, все ж таки ці заходи не усувають усіх ризиків;

- 4) Вплив на ціни, адже у популярних туристичних напрямках велика кількість короткострокової оренди може сприяти зростанню вартості житла або створювати дефіцит житла, доступного для оренди;

5) Політика онлайн-платформи, яка безпосередньо впливає на механізм розміщення оголошень та вирішення можливих суперечок. Деякі платформи отримують критику за погане обслуговування клієнтів або недостатню прозорість їхньої діяльності;

6) Прибутковий характер онлайн-платформи, що може зменшити очікуваний заробіток господарів, а гості, в свою чергу, можуть зіткнутися з вищими загальними витратами через додаткові збори.

Отже, концепція шерінгу житла, безперечно, змінила уявлення людей про житло, пропонуючи нові можливості як для господарів, так і для гостей. Хоча онлайн-платформи для шерінгу житла забезпечують значні економічні та соціальні переваги, вони також несуть із собою виклики, які потребують ретельного розгляду. Оскільки шерінгова економіка продовжує розвиватися, майбутнє шерінгу житла, ймовірно, буде залежати від досягнення балансу між економічним зростанням, регуляторним наглядом та довгостроковою життєздатністю ринкових механізмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Краус К. М., Краус Н. М., Голубка С. М. Шерінгова економіка: цифрова трансформація підприємництва на шляху до індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 8.
2. Botsman R., Rogers R. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. NY: Harper Collins Publishers. 2010. URL: https://books.google.com.ua/books?id=LiC2foFeXQYC&hl=ru&source=gbp_navlinks_s (дата звернення 17.02.2025)
3. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com> (дата звернення 17.02.2025)
4. Cambridge Dictionaries Online. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/> (дата звернення 17.02.2025)
5. Read S., Wiltbank R.. Your place or mine? *Business Life*. 2010. URL: <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/09/BABL-Couchsurfing.pdf> (дата звернення 17.02.2025)
6. Офіційний веб-сайт «Airbnb» <https://www.airbnb.com.ua/> (дата звернення 17.02.2025)
7. Офіційний веб-сайт «Booking.com» <https://www.booking.com/> (дата звернення 17.02.2025)
8. Martucci B. What Is the Sharing Economy – Example Companies, Definition, Pros & Cons. *Money Crashers*. 2022. URL: <https://www.moneycrashers.com/sharing-economy/> (дата звернення 17.02.2025)

Заточня Аліна Василівна, аспірантка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, e-mail: zatochnia@gmail.com

Zatochnia Alina V. – PhD student of the Department Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, e-mail: zatochnia@gmail.com

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ LASSO ТА ELASTIC NET ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ЧАСОВИХ РЯДІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Дослідження спрямоване на оцінку ефективності методів регуляризації LASSO та Elastic Net для прогнозування ключових бізнес-показників, що є базою для управління ризиками. Аналіз базується на широкому спектрі макроекономічних індикаторів (валютний курс, ВВП, рівень інфляції, ціни на енергоносії, обсяг промислового виробництва, індекс споживчої довіри тощо), які дозволяють виявити залежності, критичні для фінансової стабільності компаній.

Ключові слова: LASSO; Elastic Net; регуляризація; прогнозування фінансових часових рядів; управління ризиками; стрес-тестування.

RISK MANAGEMENT: ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF LASSO AND ELASTIC NET FOR FINANCIAL TIME SERIES FORECASTING

Abstract

The study evaluates the effectiveness of LASSO and Elastic Net regularization methods in forecasting key business indicators, which serve as the basis for risk management. Utilizing a wide range of macroeconomic indicators (exchange rate, GDP, inflation, energy prices, industrial production, consumer confidence index, etc.), the research identifies dependencies critical for the financial stability of companies.

Keywords: LASSO; Elastic Net; regularization; financial time series forecasting; risk management; stress testing.

Вступ

Сучасна економіка характеризується високою волатильністю та впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Макроекономічні індикатори, такі як валютний курс, ВВП, рівень інфляції, ціни на енергоносії, обсяг виробництва та індекс споживчої довіри, створюють комплексну систему, що визначає фінансову стабільність підприємств [3].

Метою даного дослідження є підвищення ефективності управління ризиками у фінансовому менеджменті шляхом застосування оптимальних методів регуляризації при прогнозуванні фінансових часових рядів. Методи регуляризації дозволяють точно відбирати релевантні змінні, мінімізувати вплив мультиколінеарності та будувати адаптивні моделі, пристосовані до специфіки сучасного ринку. Особливо важливою ця методологія є в умовах економічних криз, коли стрес-тестування компаній набуває критичного значення для прийняття оперативних управлінських рішень [2].

За прикладом, криза 2008 року в США спричинила банкрутство багатьох банків і компаній, внаслідок чого Федеральна резервна система (Fed) запровадила обов'язкове стрес-тестування фінансових установ. Хоча цей приклад переважно стосується банків, його методологію можна адаптувати для інших фінансових установ, таких як страхові компанії, інвестиційні фонди та інші, що дозволяє більш точно оцінити ризики та стабільність фінансового сектора [1].

Результати дослідження

Економічні часові ряди часто мають складну структуру: вони швидко змінюються (висока волатильність), змінні тісно пов'язані між собою (мультиколінеарність), а залежності між показниками часто нелінійні, що ускладнює їх виявлення. Звичайні методи аналізу в таких умовах часто дають неточні результати. Тому ефективнішими є методи регуляризації — вони допомагають відфільтрувати зайвий шум у даних і виділити саме ті змінні, які реально впливають на ризики [2,4].

Наприклад, методи LASSO або Elastic Net не лише скорочують кількість змінних у моделі, а й зменшують вплив їхньої взаємозалежності. Це особливо важливо для прогнозування в умовах

нестабільності, наприклад, під час економічних коливань та криз.

Основні методи регуляризації для порівняння [3,5]:

1. Класичний LASSO.

Метод мінімізує суму квадратів залишків із L1-штаром, що сприяє встановленню деяких коефіцієнтів рівними нулю (розрідженість).

$$\min_{\beta} \{|y - X\beta|_2^2 + \lambda |\beta|_1\},$$

де y – вектор спостережень, X – матриця предикторів, β – вектор коефіцієнтів, а λ – параметр регуляризації, що контролює інтенсивність L1-штару [2].

2. Elastic Net.

Поєднує переваги LASSO (розрідженість) та Ridge-регуляризації (стабільність), що особливо ефективно при високій кореляції предикторів.

$$\min_{\beta} \{|y - X\beta|_2^2 + \lambda(\alpha |\beta|_1 + (1 - \alpha) |\beta|_2^2)\},$$

де $\alpha \in [0,1]$ визначає баланс між LASSO (розрідженість) та Ridge-регуляризацією (стабільність) [4].

3. Adaptive LASSO.

Подібний до Elastic Net, але з адаптивними вагами для L1-компоненти, що дозволяє покращити селекцію змінних.

4. Group LASSO.

Використовується для відбору цілих груп змінних, що корисно, коли предиктори організовані в природні групи.

5. Relaxed LASSO.

Зменшує упередженість LASSO, покращуючи точність оцінки коефіцієнтів на відібраних предикторах.

6. Fused LASSO.

Окрім L1-штару, вводить штраф за різницю між послідовними коефіцієнтами, що корисно для згладжування та моделювання порядкових даних.

7. Sparse Group LASSO.

Поєднує груповий відбір із LASSO, дозволяючи відбирати як групи змінних, так і окремі предиктори в межах груп.

8. Adaptive Group LASSO.

Вдосконалює Group LASSO шляхом введення адаптивних ваг для кожної групи, що покращує точність селекції груп змінних.

9. Weighted LASSO.

Застосовує різні ваги до кожного коефіцієнта, що дозволяє врахувати попередню інформацію про важливість предикторів.

10. Adaptive Elastic Net.

Подібний до Elastic Net, але з адаптивними вагами для L1-компоненти, що дозволяє покращити селекцію змінних.

В табл. 1 подано основні характеристики розглянутих методів регуляризації для аналізу економічних часових рядів у ризик-менеджменті.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика методів регуляризації LASSO та Elastic Net для аналізу економічних часових рядів у ризик-менеджменті

Метод	Переваги	Недоліки	Застосування
LASSO	- Забезпечує розрідженість - Виконує відбір релевантних змінних	- Може давати зміщені оцінки - Чутливий до корельованих предикторів	- Прогнозування економічних показників - Оцінка ризиків
Elastic Net	- Поєднує переваги LASSO (розрідженість) та Ridge	- Налаштування двох параметрів (λ та α) може бути	- Моделювання економічних ризиків з

	(стабільність) - Ефективно працює з корельованими предикторами	складним - Може зберігати невеликі ненульові коефіцієнти	мультиколінеарністю - Фінансове прогнозування
Adaptive LASSO	- Покращує селекцію змінних завдяки адаптивним вагам	- Потребує початкових оцінок коефіцієнтів для обчислення ваг - Вища обчислювальна складність	- Моделювання високимірних часових рядів - Ризик-менеджмент
Group LASSO	- Відбирає цілі групи змінних - Добре працює при наявності природного групування	- Не здійснює селекцію всередині груп - Залежить від коректного визначення груп	- Сегментація економічних індикаторів - Аналіз ринкових секторів
Relaxed LASSO	- Зменшує упередженість, що виникає через надмірну регуляризацию - Балансує відбір змінних та оцінку коефіцієнтів	- Потребує налаштування двох етапів (відбір та релаксація) - Збільшує обчислювальні витрати	- Прогнозування економічних часових рядів - Ризик-менеджмент з високою точністю
Fused LASSO	- Забезпечує як розрідженість, так і згладжування послідовних коефіцієнтів - Добре підходить для часових рядів з вираженою послідовністю даних	- Складність вибору оптимальних параметрів згладжування (λ_1, λ_2) - Обмежена застосовність при відсутності природного порядку змінних	- Аналіз трендів у часових рядах - Фінансове прогнозування із врахуванням послідовності даних
Sparse Group LASSO	- Поєднує груповий відбір із селекцією окремих змінних у групах - Гнучко адаптується до складних структур даних	- Висока обчислювальна складність - Складність налаштування балансу між груповим та індивідуальним штрафами	- Моделювання мультифакторних економічних систем - Ризик-менеджмент з врахуванням групових залежностей
Adaptive Group LASSO	- Покращує відбір груп завдяки адаптивним вагам	- Потребує надійних початкових оцінок для обчислення групових ваг - Збільшує обчислювальну складність	- Груповий аналіз економічних індикаторів - Ризик-менеджмент при аналізі структурованих даних
Weighted LASSO	- Дозволяє врахувати попередню інформацію про важливість окремих змінних - Гнучке налаштування регуляризації для кожного коефіцієнта	- Чутливий до некоректного вибору ваг - Може призводити до нестабільних результатів при невірній постановці ваг	- Аналіз економічних часових рядів з неоднорідною інформацією - Ризик-менеджмент із залученням експертних оцінок
Adaptive Elastic Net	- Покращує селекцію змінних завдяки використанню адаптивних ваг - Забезпечує стабільність при корельованих змінних	- Вища обчислювальна складність - Складність налаштування адаптивних ваг - Вища обчислювальна складність - Складність налаштування адаптивних ваг	- Прогнозування в умовах швидкоплинних економічних змін - Аналіз фінансових ринків

Дослідження підтвердили, що метод LASSO автоматично виключає малозначні змінні, спрощуючи моделі та роблячи їх ефективними для роботи з великими даними. Elastic Net, поєднуючи різні підходи регуляризації, забезпечує надійні прогнози навіть тоді, коли показники тісно пов'язані — наприклад,

курс валюти та інфляція.

Створені моделі, що базуються на аналізі ключових індикаторів (валютний курс, ВВП, інфляція, ціни на енергоресурси, обсяги виробництва, рівень довіри споживачів), дозволяють оцінити, як економічні зміни впливають на різні галузі: банки, страхові компанії, виробничі підприємства, IT-сектор, торгівельні мережі, логістику та аграріїв. Такі прогнози допомагають розробити стрес-сценарії, які враховують і ризики криз (наприклад, втрату стабільності), і потенціал розвитку за сприятливих умов.

Висновки

Проведений аналіз свідчить про ефективність застосування методів регуляризації LASSO та Elastic Net, а також їх адаптивних і групових модифікацій, для прогнозування бізнес-показників та управління ризиками. Планується розробка технології автоматичного вибору оптимального методу регуляризації, що дозволить враховувати специфіку макроекономічних індикаторів та адаптувати підхід до конкретних умов ринку. Отримані моделі сприятимуть розробці стрес-сценаріїв, які допоможуть оцінити вплив кризових подій на стабільність компаній і приймати ефективні управлінські рішення, особливо в умовах економічної кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Adrian, T., & Shin, H. S. (2010). The Changing Nature of Financial Intermediation and the Financial Crisis of 2007–2009. *Annual Review of Economics*, 2, 603–618.
2. Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*. 2nd edition. Springer, – 2009 – 533p.
3. Brockwell, P. J., & Davis, R. A. *Introduction to Time Series and Forecasting*. 3rd edition. Springer, – 2016 – 425p.
4. Zou, H., & Hastie, T. Elastic Net Regularization Paths for All Generalized Linear Models. *Journal of Statistical Software*, 39 (1), – 2014,
URL:
https://www.researchgate.net/publication/369483920_Elastic_Net_Regularization_Paths_for_All_Generalized_Linear_Models
5. Fieberg, C., Metko, D., Poddig, T. *et al.* Machine learning techniques for cross-sectional equity returns' prediction. *OR Spectrum* 45, 289–323 (2023). URL: <https://doi.org/10.1007/s00291-022-00693-w>

Бородкін Сергій Іванович — аспірант групи 126-24а, факультет інтелектуальних інформаційних технологій та автоматизації, Вінницький національний технічний університет, м.Вінниця, e-mail: borserg90@gmail.com;

Науковий керівник: **Кветний Роман Наумович** — професор, д.т.н., кафедра Автоматизації та інтелектуальних інформаційних технологій, факультет інтелектуальних інформаційних технологій та автоматизації, Вінницький національний технічний університет, м.Вінниця;

Borodkin Serhii I. — PhD student of 126-24a, Faculty of Intellectual Information Technologies and Automation, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: borserg90@gmail.com;

Supervisor: **Kvyetnyy Roman N.** – Dr. Sc. (Eng.), Professor of the Department of Automation and Intelligent Information Technology, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: rkvetny@vntu.edu.ua

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ

¹Національний університет «Чернігівська політехніка»

Анотація. У статті висвітлюється роль цифрової економіки як ключового чинника глобальних змін та її вплив на трансформацію економічних систем. Розглядається розвиток цифровізації в Україні, підкреслюється важливість вітчизняного ІТ-сектору, впровадження платформи «Дія» та підтримки стартапів, які сприяють залученню інвестицій. Особливу увагу приділено перевагам цифрової економіки – прозорість бізнесу, полегшення доступу до послуг і виходу на міжнародні ринки, а також викликам – розбудові інфраструктури, кібербезпеці та підвищенню цифрової грамотності. Наголошується, що цифрові технології відкривають для України нові можливості економічного розвитку та інтеграції у світову спільноту.

Ключові слова: цифрова економіка; цифровізація; цифрові технології; інвестиції; інвестиційний клімат.

THE DIGITAL ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE

Abstract. The article highlights the role of the digital economy as a key factor in global changes and its impact on the transformation of economic systems. The development of digitalization in Ukraine is considered, the importance of the domestic IT sector, the implementation of the Diia platform and support for startups that contribute to attracting investments is emphasized. Special attention was paid to the advantages of the digital economy - transparency of business, easier access to services and access to international markets, as well as challenges - infrastructure development, cyber security and increasing digital literacy. It is emphasized that digital technologies open up new opportunities for economic development and integration into the world community for Ukraine.

Keywords: digital economy; digitization; digital technologies; investments; investment climate.

Цифрова економіка є однією з ключових рушійних сил сучасного світу, яка трансформує не лише бізнес-моделі, але й економічні системи загалом. Вона охоплює використання цифрових технологій для створення, обробки та поширення інформації, що стає основою для зростання продуктивності, інновацій та конкурентоспроможності країн. Для України, яка активно інтегрується у світові економічні процеси, цифровізація відкриває нові горизонти у сфері залучення інвестицій, водночас створюючи передумови для поліпшення інвестиційного клімату.

Останніми роками Україна демонструє значний прогрес у цифровій трансформації, зокрема завдяки розвитку ІТ-сектору, впровадженню інноваційних проєктів та підтримці стартапів. Ці процеси не лише модернізують економіку, але й сприяють створенню прозорих умов для бізнесу, що є вирішальним фактором для іноземних інвесторів. Проте одночасно із можливостями цифрова економіка породжує і нові виклики, що вимагають розбудови цифрової інфраструктури, посилення кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності.

Цифрова економіка – це нова форма економічної системи, яка базується на використанні цифрових технологій, даних і мережевої взаємодії для створення, розподілу і споживання товарів і послуг. Її основою є інформаційні ресурси, а основними інструментами – Інтернет, програмне забезпечення, мобільні платформи та автоматизовані системи. У сучасному світі цифрова економіка охоплює практично всі сфери життя: від банківських операцій і торгівлі до охорони здоров'я, освіти й державного управління.

Ключовими компонентами цифрової економіки є [1]:

- дані як основний актив і ресурс. Інформація, зібрана за допомогою цифрових платформ, дозволяє приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати тенденції розвитку економіки та створювати нові бізнес-моделі;

- технологічна інфраструктура, що включає інтернет, хмарні сервіси, центри обробки даних та інші ресурси, необхідні для функціонування цифрової екосистеми;

- *цифрові платформи*, які забезпечують взаємодію між користувачами, компаніями й урядовими установами (маркетплейси, банківські додатки, освітні портали тощо).

Цифрова економіка має вагомий вплив на формування інвестиційного клімату, адже її розвиток змінює підходи до ведення бізнесу, полегшує доступ до ринків і робить економічні процеси прозорішими [2]. Для України, яка прагне залучати іноземні інвестиції, цифровізація є ключовим чинником модернізації економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Загалом, процеси цифровізації дозволяють:

- забезпечити прозорість бізнес-процесів і державного управління. Технологічні інструменти (блокчейн, електронні тендери (ProZorro), автоматизовані системи обліку), сприяють зниженню ризиків корупції й нечесної конкуренції. Прозорість є ключовим критерієм для інвесторів, які прагнуть уникнути необґрунтованих ризиків;

- полегшити доступ до державних послуг завдяки електронним платформам. Одним із провідних досягнень України у впровадженні цифрових технологій стало створення екосистеми електронних послуг через платформу «Дія», яка дозволяє підприємцям та приватним особам отримувати різні державні послуги онлайн. Така ініціатива не лише робить життя простішим, але й підвищує прозорість державного управління, зменшуючи корупційні ризики [3];

- отримати можливість виходу на міжнародні ринки. Зокрема, стартапи в сфері ІТ завдяки цифровим платформам знаходять клієнтів по всьому світу, залучають інвестиції через краудфандинг або венчурні фонди. Україна зарекомендувала себе як країна, інновації та відкриття якої мають значний вплив на світ. Саме тут зародилися сотні ідей, які перетворилися на успішні стартапи (GitLab, People.ai, Grammarly та ін.) і виросли у компанії, що змінюють звичний спосіб життя людей у всьому світі [4]. У січні-листопаді 2024 року експорт ІТ-послуг склав 5,83 млрд. дол. і становив 37,4% загальної виручки від експорту українських послуг [5]. Міжнародне визнання вітчизняних розробок відкриває можливість для України стати ключовим гравцем у сфері створення програмного забезпечення та надання ІТ-аутсорсингових послуг;

- працювати ефективніше, оптимізувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів. Інвестори цінують компанії, які використовують сучасні технології. Останніми роками цифрові засоби стрімко інтегруються у різні сектори економіки: аграрний сектор активно впроваджує технології точного землеробства, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів і підвищувати врожайність; у фінансовій сфері набирають обертів фінтех-рішення – цифрові банки, мобільні платіжні сервіси та блокчейн-технології; освітня галузь адаптується до потреб цифрової епохи, впроваджуючи онлайн-курси, платформи дистанційного навчання, електронні сертифікати тощо.

Переваги цифрової економіки роблять Україну дедалі привабливішою для інвесторів. Прозорість, швидкість доступу до послуг, зростання ІТ-сектору та розвинена стартап-екосистема відкривають нові можливості для розвитку бізнесу. У поєднанні із зусиллями держави щодо модернізації інфраструктури та підвищення безпеки цифрове середовище стає міцною основою для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Крім того, використовуючи сучасні технології, Україна може не лише залучити значні обсяги інвестицій, а й стати центром цифрових інновацій. Для досягнення цієї мети необхідно:

- розширити доступ до швидкісного Інтернету, особливо в сільських і віддалених районах, що дозволить інвесторам вести бізнес у будь-якому регіоні країни, скорочуючи витрати та збільшуючи можливості для розвитку;

- впровадити нові електронні державні послуги через платформу «Дія» або її аналоги, що сприятиме зниженню адміністративних бар'єрів й підвищить довіру інвесторів до державних механізмів;

- підтримувати венчурні фонди, які фінансують стартапи, через державні програми співфінансування та розвивати технологічні хаби й інкубатори для стартапів, які є двигуном цифрової економіки й привертають увагу іноземних інвесторів, зацікавлених у нових ідеях;

- імплементувати стандарти захисту даних для підприємств та установ. Захист інформації та мінімізація кіберзагроз підвищують довіру інвесторів до українського ринку;

- підвищувати рівень цифрової грамотності населення шляхом запуску освітніх програм з цифрових навичок для різних вікових груп, створення державних та приватних ініціатив з перекваліфікації працівників у цифровій сфері та інтеграції цифрової грамотності в шкільну та

університетську освіту. Це сприятиме швидшому впровадженню інновацій і розширенню можливостей для інвесторів, які шукають кваліфіковану робочу силу;

- активізувати міжнародне співробітництво через укладання угод із провідними закордонними технологічними компаніями та налагодити співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями для підтримки цифрових проєктів, що дозволить підвищити репутацію країни й сприятиме залученню глобальних інвесторів.

Таким чином, покращення інвестиційного клімату через цифровізацію вимагає комплексного підходу: від модернізації інфраструктури до розвитку людського капіталу. Необхідно забезпечити доступ до сучасних технологій у всіх регіонах країни, підвищити цифрову грамотність населення та створити сприятливі умови для розвитку стартапів та ІТ-компаній. Важливою роллю є підтримка державних ініціатив, співпраця з міжнародними партнерами та стимулювання інновацій, що дозволяє Україні інтегруватися у світову цифрову економіку та зміцнити її позицію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Цифрова економіка: підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О.В. Птащенко. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 520 с.
2. Касяненко І. А., Гринько І. М. Аналіз впливу цифровізації економіки на залучення прямих іноземних інвестицій в Україну. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Вип. 2. С. 81–86. URL: <https://surl.li/rjqumb>
3. Донковцев Д.О. Роль цифровізації у зміцненні інвестиційного потенціалу ЄС та України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://surl.li/ewmftb>
4. 7 українських стартапів, які відомі у всьому світі. URL: <https://surl.li/iwxzcx>
5. Найбільше ІТ послуг Україна надає США – 37% від загального ІТ-експорту. URL: <https://surl.li/znqioe>

Кіронда Ігор Миколайович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: kirondaigor@gmail.com

Kironda Ihor M. – PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: kirondaigor@gmail.com

Терещук Дмитро Володимирович, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, e-mail: dmytrotereshchuk.bacara@gmail.com

Tereshchuk Dmytro V. – PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, e-mail: dmytrotereshchuk.bacara@gmail.com

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СУЧАСНОМУ СВІТІ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

¹ Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Анотація: у статті розглянуто вплив революції FinTech на фінансову сферу, окреслено її ключові особливості та технологічні інновації. Проаналізовано розвиток цифрових платформ, мобільних платежів, блокчейн-технологій, криптовалют, штучного інтелекту та їхнє значення для фінансового ринку. Визначено відмінності між FinTech-компаніями та традиційними фінансовими установами, зокрема щодо рівня інноваційності, гнучкості, регуляторних вимог і взаємодії з клієнтами.

Ключові слова: фінансові технології, FinTech-компанії, цифрова трансформація, фінансовий менеджмент, інновації, регулювання, фінансові послуги, ризики, цифрові платформи, бізнес-моделі, блокчейн, криптовалюти, мобільний банкінг, штучний інтелект, автоматизація, P2P-кредитування, краудфандинг, DeFi, agile-методи.

Abstract: the article examines the impact of the FinTech revolution on the financial sector, outlining its key features and technological innovations. It analyzes the development of digital platforms, mobile payments, blockchain technologies, cryptocurrencies, artificial intelligence, and their significance for the financial market. The differences between FinTech companies and traditional financial institutions are identified, particularly in terms of innovation levels, flexibility, regulatory requirements, and customer interaction.

Keywords: financial technologies; FinTech-companies; digital transformation; financial management; innovation; regulation; financial services; risks; digital platforms; business models; blockchain; cryptocurrencies; mobile banking; artificial intelligence; automation; P2P lending; crowdfunding; DeFi; agile methods.

Революція FinTech стала ключовим драйвером змін у фінансовій сфері в останні десятиліття. Вона характеризується широким застосуванням новітніх цифрових технологій для трансформації традиційних фінансових послуг, спрощуючи доступ до них і роблячи їх більш зручними для користувачів. Основними особливостями цієї революції є прискорене впровадження інновацій, зростання ролі технологічних компаній у фінансовому секторі, а також змінення підходів до управління фінансовими ресурсами.

Фінтех охоплює цифрові інновації та технологічно обумовлені зміни бізнес-моделей у фінансовому секторі. Такі інновації можуть руйнувати існуючі галузеві структури та розмивати межі між секторами, сприяти стратегічній прямій взаємодії, змінювати способи створення та надання фінансових продуктів і послуг, відкривати нові можливості для підприємництва та демократизувати доступ до фінансових послуг [2].

Однією з ключових рис FinTech є розвиток цифрових платформ і сервісів, що дозволяють користувачам проводити фінансові операції без фізичного відвідування банків чи фінансових установ. Мобільні банкінг-додатки, цифрові гаманці та платіжні системи, такі як PayPal, Apple Pay і Google Wallet, значно спростили платежі, перекази та управління фінансами. Завдяки цим технологіям клієнти можуть керувати своїми грошима будь-де і будь-коли.

Іншою важливою особливістю є розвиток блокчейн-технологій і криптовалют. Блокчейн забезпечує прозорість та безпеку транзакцій, що дозволяє мінімізувати ризики шахрайства та знижувати витрати на ведення фінансових операцій. Криптовалюти, такі як біткоїн, розширили можливості фінансового ринку, створивши нові моделі фінансування та залучення капіталу, зокрема через ICO (Initial Coin Offerings) та DeFi (децентралізовані фінанси).

Фінтех також активно використовує штучний інтелект і машинне навчання для покращення фінансових послуг. Алгоритми AI допомагають автоматизувати фінансовий аналіз, підвищити ефективність кредитного скорингу, покращити персоналізовані рекомендації та підвищити рівень обслуговування клієнтів через чат-боти. Це дозволяє компаніям швидше реагувати на запити клієнтів і надавати послуги з мінімальними витратами.

Револуція FinTech також вплинула на фінансові ринки та інвестування. Платформи для краудфіндингу, P2P-кредитування та роботизовані радники (robo-advisors) відкрили нові можливості для інвесторів і підприємців, дозволивши отримувати фінансування та інвестувати капітал без посередників.

Сьогодні FinTech охоплює п'ять основних напрямів: фінанси та інвестиції, операційний менеджмент і управління ризиками, платежі та інфраструктура, безпека даних і монетизація, взаємодія з клієнтами [1].

Загалом, фінтех-революція не лише спростила фінансові операції для користувачів, але й сприяла створенню нових бізнес-моделей та інструментів, що дозволяють фінансовому сектору розвиватися в умовах глобальної цифрової трансформації.

Компанії FinTech і традиційні фінансові установи відрізняються за рядом характеристик, пов'язаних з підходами до надання послуг, використанням технологій та взаємодією з клієнтами. Однією з ключових відмінностей є рівень технологічної інноваційності, який FinTech-компанії впроваджують швидше та масштабніше. Вони розробляють нові продукти та сервіси, які часто повністю цифрові, що дозволяє їм бути більш гнучкими і швидше реагувати на зміни ринку. Традиційні фінансові установи, такі як банки, страхові компанії та кредитні спілки, зазвичай обмежені старими технологічними системами та регулятивними рамками, що ускладнює їх адаптацію до нових тенденцій.

FinTech-компанії зазвичай працюють у сфері цифрових технологій, пропонуючи клієнтам сервіси через мобільні додатки та онлайн-платформи. Це включає мобільні платежі, P2P-кредитування, автоматизоване управління активами, цифрові гаманці та криптовалютні платформи. Такий підхід дозволяє спростити доступ до фінансових послуг, знизити витрати та зробити процеси більш зручними для користувачів. У свою чергу, традиційні фінансові установи пропонують ширший спектр послуг, але багато з них до сих пір залежать від фізичної присутності клієнтів у відділеннях або використання більш складних процедур.

Фінансові технології також дозволяють FinTech-компаніям оптимізувати операційні витрати та знизити вартість обслуговування клієнтів завдяки автоматизації процесів. Наприклад, чат-боти та алгоритми штучного інтелекту використовуються для надання консультацій, обробки заявок на кредити або управління рахунками, що значно скорочує час та людські ресурси. Традиційні фінансові установи зазвичай покладаються на більш численний штат працівників і часто мають вищі витрати на інфраструктуру та операції.

Ще однією важливою відмінністю є підхід до регулювання. Традиційні фінансові установи підпадають під жорсткіші регулятивні вимоги, які часто обмежують їхню гнучкість та здатність швидко впроваджувати інновації. Водночас, FinTech-компанії іноді працюють у менш зарегульованому середовищі, що дозволяє їм діяти швидше та вводити нові продукти на ринок з меншою бюрократією. Проте це також створює ризики, оскільки відсутність строгих норм може призвести до недостатнього рівня захисту клієнтів та вразливості до шахрайства.

Фінансова інфраструктура традиційних установ залишається важливою частиною системи, оскільки вони мають більший досвід у довготривалому управлінні активами, кредитами, страхуванням та іншими складними фінансовими послугами. Водночас, FinTech-компанії переважно спеціалізуються на більш вузьких, але технологічно вдосконалених сегментах ринку. Вони зосереджені на наданні швидких та простих у використанні рішень для кінцевого користувача.

Отже, головна різниця між компаніями FinTech та традиційними фінансовими установами полягає у швидкості інновацій, технологічності послуг, гнучкості та підходах до клієнтів. Обидві моделі мають свої переваги, і в сучасних умовах вони часто доповнюють одна одну, створюючи нові можливості для розвитку фінансового ринку.

Організаційні особливості компаній FinTech визначаються їхньою спрямованістю на інновації, гнучкість та використання передових технологій для надання фінансових послуг. Однією з головних рис таких компаній є їх децентралізована та менш формалізована структура в порівнянні з традиційними фінансовими установами. Компанії FinTech часто функціонують як стартапи з горизонтальними управлінськими структурами, що дозволяє швидко ухвалювати рішення і реагувати на зміни ринку. Такий підхід сприяє розвитку креативності серед співробітників і забезпечує швидку адаптацію до нових технологічних тенденцій.

Важливою організаційною особливістю FinTech-компаній є їхня зосередженість на

інтердисциплінарній команді. В таких компаніях працюють фахівці не лише з фінансів, а й з ІТ, маркетингу, UX-дизайну, правознавства і кібербезпеки. Така командна структура дозволяє ефективно поєднувати фінансову експертизу з інноваційними технологічними рішеннями. Завдяки цьому компанії можуть створювати нові продукти, які поєднують зручність для користувачів з безпекою і ефективністю.

FinTech-компанії зазвичай мають інноваційний підхід до управління процесами, активно використовуючи agile-методології для організації робочого процесу. Agile підхід передбачає гнучкість у плануванні проєктів, швидке тестування і впровадження нових рішень, а також можливість адаптуватися до зворотного зв'язку клієнтів. Ця методологія дозволяє компаніям скорочувати час розробки продуктів і швидше виводити їх на ринок.

Ще однією важливою організаційною особливістю FinTech-компаній є відсутність фізичної інфраструктури або її мінімізація. Багато таких компаній функціонують виключно онлайн, пропонуючи свої послуги через цифрові платформи та мобільні додатки. Це значно знижує витрати на утримання офісів та відділень, що дає можливість інвестувати більше ресурсів у розвиток технологій та вдосконалення продуктів.

Співпраця з іншими технологічними компаніями та інтеграція з різними платформами є ще однією організаційною особливістю FinTech. Вони активно залучають зовнішні API для підключення до банківських сервісів, використання даних або забезпечення платіжних рішень. Така модель сприяє створенню екосистеми фінансових послуг, в якій різні компанії можуть об'єднувати свої продукти для покращення користувацького досвіду.

Компанії FinTech також вирізняються високою орієнтацією на клієнта. Їхні організаційні моделі передбачають детальне вивчення поведінки споживачів, аналіз великих обсягів даних (Big Data) та використання штучного інтелекту для надання персоналізованих фінансових рішень. Це дозволяє їм створювати продукти, які відповідають реальним потребам клієнтів і забезпечують більш високий рівень задоволення.

Отже, організаційні особливості FinTech-компаній ґрунтуються на гнучкості, технологічній інноваційності та клієнтоорієнтованості. Вони використовують сучасні підходи до управління, цифрові платформи та партнерські мережі для швидкого впровадження нових фінансових рішень, що дозволяє їм успішно конкурувати з традиційними фінансовими установами.

Революція фінтех значно змінила фінансову сферу, надаючи користувачам нові можливості для управління фінансами через цифрові платформи. Це дозволило знизити витрати та мінімізувати ризики, одночасно впроваджуючи нові моделі фінансування і інвестицій. Фінтех-компанії відрізняються від традиційних установ за швидкістю адаптації та інноваційністю, використовуючи більш гнучкі та цифрові підходи.

Для подальшого розвитку необхідно вдосконалити регуляторні вимоги для FinTech-компаній, інвестувати в підготовку кадрів, а також забезпечити інтеграцію традиційних фінансових установ з новими платформами. Підтримка інновацій і забезпечення безпеки даних через співпрацю з державними органами є важливим кроком для сталого розвитку сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). *The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm?* University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2015/047. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>
2. Arner, Douglas W. and Barberis, Janos Nathan and Buckley, Ross P., *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* (October 1, 2015). University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2015/047, UNSW Law Research Paper No. 2016-62, URL: <https://ssrn.com/abstract=2676553>
3. Повна С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 1 (21), 2020. URL: <https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/20230/1/%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F.pdf>

Колодій Андрій Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, e-mail: a_kolodij@ukr.net

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОГНОЗУВАННЯ КУРСІВ АКЦІЙ НА ФОНДОВІЙ БІРЖІ

¹Донбаська державна машинобудівна академія

Анотація: *Описується бізнес-діяльності аналітика фондовій біржі. Наводиться, розроблена за допомогою SADT методології, інформаційна модель автоматизації прогнозування майбутніх курсів акцій. Намічено напрямки подальших досліджень.*

Ключові слова: аналітик; автоматизація; біржа; акція; курс; прогноз; інформаційна модель; SADT.

Abstract: *The business activities of a stock exchange analyst are described. An information model for automating the forecasting of future stock prices, developed using the SADT methodology, is presented. The direction of further research is outlined.*

Keywords: analyst; automation; stock exchange; stock; price; forecast; information model; SADT.

Торгуючи цінними паперами або біржовими товарами біржа представляє собою юридичний майданчик на якому його учасники (аналітики, брокери, інвестори та інші гравці) на базі текучого попиту та пропозиції формують ринкові ціни. Так як ці ціни залежать від багатьох факторів то прогнозування перебігу торгів на майбутнє являється актуальною проблемою, бо достовірний прогноз курсу акцій дає торговельний успіх біржовому гравцю, або поразку в протилежному разі.

Для прогнозування майбутньої вартості акцій використовуються різні моделі, такі як наприклад: LSTM, GRU, ARIMA та математичні методи інтелектуального аналізу даних у вигляді різних регресій, штучних нейронних мереж та середніх значень (логістична регресія, узагальнена авторегресійна умовна гетероскедастичність (GARCH), штучна нейронна мережа (ANN), проста ковзаюча середня (SMA) і т.п.) [1].

Відповідно віще наведеним моделям і методам створено багато програмних продуктів (ПП) опис яких достатньо наведено в літературі та в мережі, наприклад [2, 3]. Як правило ці ПП багатофункціональні, через що мають «важкий» інтерфейс, потребують спеціального навчання та платні як одноразово так і в супроводі.

Метою цієї роботи є автоматизація системи прогнозування курсу акцій фондової біржі шляхом дослідження та моделювання системи інформаційного забезпечення бізнес-діяльності аналітика.

Задачі роботи

- вивчення і аналіз службової інструкції аналітика, вхідних і вихідних документів, якими він користується;

- розробка інформаційної моделі.

Бізнес-діяльності аналітика полягає у виконанні завдань керівництва та посадової інструкції в частині:

- збору економічної, юридичної, галузевої, а також фінансової інформації (ціни на акції, біржовий товар, фондові індекси і т.п.) компанії (біржі) ;

- аналізу фінансової інформації для прогнозування економічних умов з метою подальшого використання при прийнятті інвестиційних рішень для розрахунку майбутніх доходів і витрат;

- здійснення фінансових досліджень, обчислення фінансових показників, видачі рекомендацій про час інвестування та операцій купівлі-продажу;

- застосування математичних й статистичних методів оцінки вартості цінних паперів та друкування відповідних фінансових звітів.

Аналіз бізнес-діяльності аналітика з точки зору автоматизації процесу обробки інформації показує, що для виконання його службових обов'язків йому, як мінімум, знадобляться три бази даних (БД) для схрону інформації. Це будуть БД «Фінанси», БД «Математичні Моделі Прогноз» та БД «Звіти». В першій буде знаходитися фінансова інформація біржі, як архівна так і оперативна, у другій

– алгоритми реалізації математичних і статистичних методів прогнозу, адаптовані для роботи з БД «Фінанси», а у третій – форми фінансових звітів, прийнятих в організації.

Відобразимо інформаційну модель бізнес-діяльності аналітика за допомогою SADT методології у вигляді схеми нульового рівня (A0), показаної на рис.1 та таблиці 1.

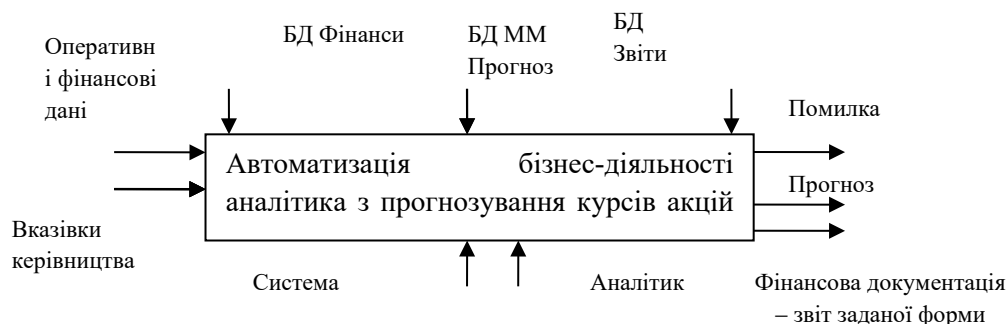


Рис. 1 – Інформаційна структурно-функціональна модель рівня A0 бізнес-діяльності аналітика

Таблиця 1

Опис інформаційної структурно-функціональної моделі (Рис. 1)

Активність	Вхідні дані	Керування	Виконавець	Вихідні дані
A0	1) Оперативні фінансові дані (актуальні ціни, курси, індекси) 2) Вказівки керівництва біржі	1) БД Фінанси (минулі та текучі фінансові дані). 2) БД ММ Прогноз (алгоритми та моделі) 3) БД Звіти	1) Система 2) Аналітик	1)Помилка 2)Прогноз 3)Фінансова документація - звіт заданої форми (рекомендації для прийняття рішень)

Як видно з рис.1 та таблиці біржовий аналітик (стрілка знизу в A0) після введення оперативної фінансової інформації та вказівок керівництва (стрілки зліва в A0) і автоматизованого виконання фінансових досліджень отримує на виході (стрілки праворуч в A0) потрібні документи, або «Помилку». Помилка з даними про дату, час, місце і причину її утворення видається в разі некоректної обробки фінансових даних або фізичного збою системи.

Таким чином вивчення і аналіз службових інструкцій аналітика дозволило створити інформаційну модель його бізнес-процесу, що дозволяє у повному обсязі сформулювати загальні вимоги до ППІ прогнозування курсів акцій на фондовій біржі.

Напрямом подальших досліджень є створення мобільного додатка в операційній системі Андроїд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пізнак Р, Ліхоузова Т. Моделі для аналізу та прогнозування ціни акцій на фондовій біржі /Том 2 № 45 (2024): Адаптивні системи автоматичного управління [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <https://asac.kpi.ua/article/view/313196>

2.Кошулько О. Найкраще програмне забезпечення для споживчого ціноутворення та рекламних акцій на основі штучного інтелекту на 2025 рік [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <https://gmdhsoftware.com/ua/consumer-pricing-and-promotions-planning-software/>

3.Прогнозування продажів,(CBT SCM Demand Forecastin) [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <https://cbt.ua/product/cbt-demand-forecasting/>

Кравченко Валерій Іванович, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних інформаційних технологій Донбаської державної машинобудівної академії, Краматорськ – Тернопіль. e-mail: krwkl84@gmail.com

Стукалова Юлія Анатоліївна, асистент кафедри комп'ютерних інформаційних технологій Донбаської державної машинобудівної академії, Краматорськ – Тернопіль

DIGITAL-MАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі розглядається digital-маркетинг як сучасна стратегія просування товарів і послуг у цифровому середовищі. Визначено ключові інструменти digital-маркетингу, такі як SEO, контент-маркетинг, соціальні медіа, email-маркетинг, контекстна реклама та аналітика даних. Окреслено переваги використання цифрових каналів для залучення та утримання клієнтів, а також підвищення впізнаваності бренду. Особливо увага приділяється персоналізації ролі, автоматизації маркетингових процесів та використанню штучного інтелекту для підвищення ефективності рекламних завдань. У висновках наголошено на важливості комплексного підходу до digital-маркетингу для досягнення бізнес-цілей.

Ключові слова: digital-маркетинг, контент-маркетинг, штучний інтелект, SEO, просування.

DIGITAL MARKETING AS A STRATEGY FOR THE PROMOTION OF GOODS AND SERVICES

Abstract

It is considered in the work digital marketing as a modern strategy for promoting goods and services in the digital environment. The key tools of digital marketing are identified, such as SEO, content marketing, social media, email marketing, contextual advertising and data analytics. The benefits of using digital channels to attract and retain customers, as well as increase brand awareness, are outlined. Particular attention is paid to personalization of the role, automation of marketing processes and the use of artificial intelligence to increase the effectiveness of advertising tasks. The conclusions emphasize the importance of a comprehensive approach to digital marketing to achieve business goals.

Keywords: digital marketing, content marketing, artificial intelligence, SEO, promotion.

Вступ

Сучасний світовий бізнес зазнає стрімких змін під впливом глобальної цифровізації. Цифровий маркетинг став одним із найважливіших інструментів просування товарів та послуг, що дозволяє підприємствам ефективно комунікувати з цільовою аудиторією та вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами. В Україні ця тенденція набуває особливої актуальності у зв'язку з розвитком цифрових платформ, соціальних мереж та мобільних технологій.

Мета роботи полягає у дослідженні сутності та інструментів digital-маркетингу, визначенні його ролі у стратегії просування товарів та послуг у сучасних умовах розвитку цифрової економіки.

Результати дослідження

Digital-маркетинг охоплює широкий спектр інструментів та методів, спрямованих на просування товарів і послуг за допомогою цифрових каналів. До основних елементів відносять веб-сайти, соціальні мережі, пошукові системи, мобільні додатки, електронну пошту та інтерактивні платформи для комунікації зі споживачами. На відміну від традиційного маркетингу, цифровий підхід дозволяє значно точніше сегментувати аудиторію, персоналізувати пропозиції та в режимі реального часу відслідковувати ефективність комунікаційних кампаній.

Одним із ключових інструментів цифрового маркетингу є контент-маркетинг, який фокусується на створенні релевантного та цінного контенту для залучення цільової аудиторії. Його ефективність полягає у можливості одночасно формувати лояльність, експертність бренду та стимулювати продажі. В Україні, зважаючи на зростаючий рівень користування соціальними мережами, контент-маркетинг стає незамінною складовою стратегії просування, особливо серед малого та середнього бізнесу [1].

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, TikTok та YouTube, виступають не лише майданчиками для розважального контенту, а й ефективними інструментами просування продукції. Їх ключова перевага полягає у можливості формування чітко таргетованих рекламних кампаній, побудованих на аналізі поведінкових факторів аудиторії. Для українських компаній особливе значення мають інструменти лідогенерації у Facebook та Instagram, оскільки вони дозволяють збирати базу потенційних клієнтів безпосередньо з платформи [2].

Важливим компонентом є пошукова оптимізація (SEO) та контекстна реклама, що забезпечує видимість бізнесу у пошукових системах. Ефективна SEO-стратегія дозволяє компаніям займати високі позиції у результатах пошуку за запитами потенційних клієнтів, що сприяє збільшенню органічного трафіку на сайт. Платна контекстна реклама у Google Ads дозволяє швидко залучити аудиторію за допомогою чітко налаштованих оголошень, які відображаються лише за релевантними запитами [3].

Значну роль у сучасному digital-маркетингу відіграє аналітика та робота з великими даними (Big Data). Ці технології дозволяють детально аналізувати поведінку користувачів, виявляти ефективні канали комунікації, визначати найбільш прибуткові сегменти аудиторії та оперативно коригувати стратегії. Поєднання інструментів аналітики з CRM-системами надає можливість створювати персоналізовані пропозиції та автоматизувати комунікацію з клієнтами [4].

У міжнародній практиці успішні компанії, такі як Apple, Starbucks та Nike, використовують концепцію omni-channel marketing, яка передбачає створення єдиного досвіду взаємодії зі споживачем через усі доступні цифрові та офлайн-канали. В Україні такий підхід лише набирає популярності, проте великі українські компанії вже починають інтегрувати свої онлайн-магазини з соціальними мережами, чат-ботами та програмами лояльності, створюючи повноцінні цифрові екосистеми для клієнтів [3].

Технологічний прогрес і зростаюча доступність інструментів та ресурсів digital-маркетингу значно спростили для українського бізнесу впровадження та реалізацію стратегій у цій сфері. Різноманітні можливості онлайн-реклами, пошукової оптимізації, маркетингу в соціальних мережах та платформ електронного маркетингу забезпечують необхідні інструменти для ефективного залучення та взаємодії з цільовою аудиторією. Таблиця 1 демонструє зміну активності у використанні цифрових маркетингових інструментів по Україні.

Дослідження, проведене Всеукраїнською рекламною коаліцією (ВРК) спільно з ІАВ Україна, свідчить про позитивну динаміку розвитку рекламного ринку у 2024 році, незважаючи на війну та економічні труднощі, що стоять перед галуззю. У порівнянні з 2023 роком загальне зростання ринку склало 29%, а його обсяг досягнув 54,3 млрд грн. Прогноз на 2025 рік демонструє подальше зростання – очікується збільшення ринку на 27%, до 69,2 млрд грн.

Таблиця 1

Динаміка використання цифрових інструментів маркетингу в Україні [5-6]

	2021 рік (млн грн)	2022 рік (млн грн)	2023 рік (млн грн)	2024 рік (млн грн)	2025 рік (прогноз, млн грн)
Всього ринок Інтернет-реклами	29 867,0	34 500,0	33 259,0	41 736,0	53 604,0
Digital (Internet) Media реклама	12 833,0	7 190,0	13 736,0	16 777,0	19 240,0
- Банерна реклама, rich media	4 780,0	3105,0	8500,0	9367,0	10 771,0
- Цифрове відео, вкл YouTube	6 053,0	2989,0	5236,0	7410,0	8469,0
Пошукова реклама	17 835,0	12 485,0	15 606,0	20 288,0	28 403,0
Інша цифрова реклама	693,0	346,0	398,0	477,0	621,0
Інфлюенсер маркетинг	494,0	198,0	408,0	510,0	612,0
Рекламний ринок, усього	52 419,0	25 106,0	42 045,0	54 334,0	69 151,0

Джерело: систематизовано авторами

Цифрові маркетингові інструменти приваблюють як бізнес, так і споживачів завдяки зручності створення та сприйняття рекламного контенту, можливості охоплення широких аудиторій із точним таргетингом, інтерактивності, швидкій оцінці ефективності та персоналізації пропозицій для клієнтів. Впровадження цифрового маркетингу в бізнес вимагає стратегічного підходу, що враховує переваги сучасних цифрових технологій та методів управління.

Підсумовуючи, варто зазначити, що ефективне використання digital-маркетингу залежить від комплексного підходу та глибокого розуміння поведінкових характеристик цільової аудиторії. Поєднання якісного контенту, правильно налаштованої реклами, ефективного SEO, аналітики та роботи з даними дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довготривалий успіх на ринку.

Висновки

У сучасному світі digital-маркетинг є одним із найпотужніших інструментів для просування товарів і послуг. Його ефективність ґрунтується на комплексному підході до комунікацій, персоналізації контенту і здатності миттєво отримувати зворотний зв'язок від споживачів. В Україні цей напрям продовжує стрімко розвиватися, використовуючи найкращі світові практики, адаптовані до специфіки локального ринку. Однак українські компанії стикаються з певними викликами, серед яких можна виділити недостатнє застосування аналітичних інструментів, обмеженість бюджетів для реклами та низький рівень цифрової грамотності окремих підприємців. Лише подолавши ці перешкоди та впровадивши ефективні та цілісні цифрові стратегії, український бізнес зможе успішно конкурувати як на національному, так і на глобальному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 69-71.
2. Уголькова О.З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. №3(1). С. 146-149.
3. Братко О.С., Саламон І.Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Економіка і організація управління*. 2022. №5. С. 80-84.
4. Обіход С.В., Матвеев М.Е., Бойко В.Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. С. 461-463.
5. Об'єми рекламного ринку. *Всеукраїнська рекламна коаліція*. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (дата звернення: 28.02.2025).
6. Ринок реклами в Україні 2024: на які інструменти компанії витратили найбільше грошей? *UAMASTER digital agency*. URL: <https://blog.uamaster.com/rynok-reklamy-v-ukrayini-2024-na-yaki-instrumenty-kompaniyi-vytratyly-najbilshe-groshej/> (дата звернення: 28.02.2025).

Кукель Галина Сергіївна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

Вітвіцька Дар'я Вікторівна – здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: dashavtv@gmail.com.

Kukel Halyna S. – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor at the Department of management, marketing and economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia e-mail : kukel@vntu.edu.ua

Vitvitska Daria Viktorivna - graduate of the first (bachelor) level of higher education, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: dashavtv@gmail.com.

КІБЕРБЕЗПЕКА В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ДАНИХ ПАЦІЄНТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

Анотація. У сучасних умовах цифровізації медичної сфери питання кібербезпеки стає критично важливим для забезпечення захисту персональних даних пацієнтів. У дослідженні розглядаються основні загрози кібербезпеці в охороні здоров'я, включаючи витоки даних, кібератаки та несанкціонований доступ. Аналізуються сучасні методи та технології захисту інформації, такі як шифрування, багатофакторна автентифікація, блокчейн та штучний інтелект. Особлива увага приділяється нормативно-правовим аспектам захисту медичних даних та міжнародним стандартам у сфері кібербезпеки. Дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до кіберзахисту в охороні здоров'я та впровадження ефективних стратегій управління ризиками.

Ключові слова: кібербезпека, охорона здоров'я, управління, цифровізація, медична інформація, захист даних.

Abstract. In today's digitalized healthcare environment, cybersecurity is becoming a critical issue to ensure the protection of patients' personal data. The study examines the main threats to cybersecurity in healthcare, including data leaks, cyberattacks, and unauthorized access. Modern methods and technologies of information protection, such as encryption, multi-factor authentication, blockchain and artificial intelligence, are analyzed. Special attention is paid to the regulatory aspects of medical data protection and international standards in the field of cybersecurity. The study emphasizes the importance of a comprehensive approach to cybersecurity in healthcare and the implementation of effective risk management strategies.

Keywords: cybersecurity, healthcare, governance, digitalization, medical information, data protection.

Цифровізація охорони здоров'я набирає стрімких обертів у всьому світі. Впровадження електронних медичних записів, систем телемедицини, хмарних рішень та Інтернету речей (IoT) значно підвищує ефективність надання медичних послуг. Однак разом із цими технологічними досягненнями виникають нові виклики, зокрема кіберзагрози, які можуть призвести до викрадення даних пацієнтів, порушення роботи медичних установ та створення загроз здоров'ю.

Цифрові технології проникають у різні аспекти охорони здоров'я, починаючи від електронних медичних карток до телемедицини та інноваційних медичних пристроїв, які можуть передавати дані в реальному часі.

Електронні медичні картки (ЕМК) – це одне з ключових досягнень цифровізації. Вони полегшують доступ до інформації про пацієнтів, що дає змогу лікарям швидко отримувати потрібні дані для лікування. Однак централізоване зберігання інформації робить ці бази вразливими для атак.

Телемедицина розширила доступ до медичних послуг, особливо в період пандемії COVID-19, коли особисті візити до лікаря були обмежені. Водночас передача медичних даних через незахищені канали може стати приводом для викрадення конфіденційної інформації.

Інтернет речей (IoT) включає в себе підключені медичні пристрої, такі як монітори серцевого ритму або пристрої для вимірювання рівня глюкози, які збирають і передають дані. Недостатній захист таких пристроїв може призвести до їхнього зламу та маніпуляцій з життєво важливими показниками.

Зазначені інструменти стають привабливими цілями для кіберзлочинців через величезні обсяги чутливої інформації. Таким чином, кібербезпека є важливим аспектом сфери охорони здоров'я, оскільки вона захищає конфіденційну медичну інформацію та запобігає втраті важливих даних.

Колектив науковців [3] пропонують під кібербезпекою у сфері охорони здоров'я розуміти важливу складову державної політики, спрямовану на контроль поточного стану інформаційних систем критичної інфраструктури, підвищення обізнаності та кіберграмотності співробітників, підготовку кваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки та отримання успішного світового досвіду в

цій сфері. На думку вчених, важливими засобами забезпечення безпеки віддаленої підтримки пацієнтів є надійні електронні бази медичних даних, механізми реєстрації та керування доступом до медичних даних, що передаються між пацієнтами та постачальниками медичних послуг. Водночас до забезпечення надійного захисту медичних комп'ютерних систем необхідно підходити з найбільшою ретельністю, враховуючи програмні, апаратні та організаційні аспекти [3].

Ефективний захист медичних систем та даних пацієнтів потребує комплексного підходу, який включає як технічні рішення, так і нормативно-правове регулювання.

До технічних рішень у сфері захисту медичних систем можна віднести: шифрування даних, аутентифікацію користувачів, моніторинг систем і управління доступом, оновлення програмного забезпечення та безпеку медичних пристроїв.

Шифрування даних є одним із найефективніших способів захисту інформації. Дані пацієнтів повинні бути зашифровані як під час зберігання, так і при їх передачі через мережі, щоб запобігти несанкціонованому доступу.

Аутентифікація користувачів із застосуванням багатофакторної автентифікації (MFA) може запобігти доступу до медичних систем сторонніх осіб, навіть якщо їх облікові дані були викрадені.

Моніторинг систем і управління доступом передбачає постійний нагляд за активністю в мережі та налаштування різних рівнів доступу для працівників, залежно від їхньої ролі в установі.

Оновлення програмного забезпечення. Уразливості, які виявляються в медичних системах, можуть бути використані кіберзлочинцями, тому регулярне оновлення є обов'язковим для забезпечення безпеки.

Безпека медичних пристроїв. Пристрої, що підключені до мережі, повинні бути захищені від атак, оскільки злом таких пристроїв може призвести до фатальних наслідків для пацієнтів. Важливо використовувати стандарти безпеки, такі як ISO/IEC 80001-1, що регулюють управління ризиками для медичних пристроїв.

Для ефективного забезпечення захисту даних пацієнтів важливо дотримуватися міжнародних і національних стандартів. Загальний регламент захисту даних (GDPR), прийнятий у ЄС, регулює обробку та зберігання персональних даних, включно з медичною інформацією. Він вимагає забезпечення прозорості, шифрування даних та надання прав пацієнтам на контроль за їх інформацією. HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) у США встановлює вимоги до конфіденційності медичних записів і кібербезпеки у сфері охорони здоров'я.

Україна також розвиває власну законодавчу базу для кібербезпеки в охороні здоров'я. Основним законом є Закон України «Про захист персональних даних», який регулює обробку та зберігання інформації про пацієнтів [2]. Крім того, Міністерство охорони здоров'я України спільно зі Світовим Банком в рамках проєкту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine) ухвалило Угоду про позику від 22.12.22 р. №9468-UA [4], якою передбачено створити єдиний Галузевий Центр кібербезпеки в галузі охорони здоров'я, щоб забезпечити належний рівень інформаційної безпеки у цій сфері та суспільстві в цілому. Так, положеннями Угоди передбачено розвиток потенціалу, цифровізацію та підтримку інновацій, зокрема розробку основних модулів системи електронної охорони здоров'я, включаючи реєстрацію медичних працівників, портал даних пацієнтів, модулі системи електронної охорони здоров'я для груп інвалідності та реабілітації, покращення кібербезпеки даних, пов'язаних зі здоров'ям, інтеграцію цифрових систем охорони здоров'я з пов'язаними системами в сусідніх країнах і зміцнення систем електронної охорони здоров'я в усіх закладах охорони здоров'я [4].

У сучасних умовах важливо постійно вдосконалювати системи кібербезпеки в охороні здоров'я, зокрема:

1. Навчання персоналу. Медичні працівники повинні бути навчені основам кібербезпеки для уникнення фішингових атак та інших загроз.
2. Співпраця з ІТ-компаніями. Медичні установи повинні співпрацювати з фахівцями з кібербезпеки для моніторингу та захисту систем.
3. Оновлення законодавства. Необхідно постійно оновлювати правові норми для врахування нових викликів у сфері кібербезпеки.

Захист даних пацієнтів є ключовим аспектом кібербезпеки в умовах цифровізації охорони здоров'я. Поєднання технічних рішень, таких як шифрування та аутентифікація, із суворим регулюванням на рівні законодавства є необхідним для запобігання кіберзагрозам. Водночас важливим

є навчання медичного персоналу та постійне вдосконалення систем для захисту інформації про пацієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ляшук А. Загрози і виклики для системи кібербезпеки інформаційних систем та реєстрів сфери охорони здоров'я. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 6. С. 113-121.
2. Про захист персональних даних: Закон України № 2297-VI від 1 червня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (Дата звернення: 18.10.2024)
3. Трофименко О., Дубовий Я., Логінова Н., Прокоп Ю., Задерейко О. Питання кібербезпеки медичних комп'ютерних систем. *Захист інформації*. 2021. № 23 (1). С. 30-39.
4. Угода про позику (Проект «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (Heal Ukraine)) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_002-22#Text (дата звернення: 18.10.2024).
5. Лепетан І. М. Телемедицина як частина цифрового бренду медичних послуг. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 року. С. 813-814.
6. Головчук Ю., Мазур Г. Цифрові технології в управлінні закладами охорони здоров'я. *Країні практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Запоріжжя: видавець ФОП Мошканов В. В., 2024. С. 95-98.

Лепетан Інна Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, Вінниця, e-mail: lepetan_inna@i.ua

Lepetan Inna M., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vinnytsya National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya, e-mail: lepetan_inna@i.ua

КІБЕРБЕЗПЕКА У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Харківський національний університет внутрішніх справ
Акціонерне товариство «Креді Агріколь Банк»

Анотація. У статті досліджені питання кібербезпеки у фінансовому секторі національної економіки, висвітлені основні кіберзагрози, з якими стикаються сьогодні банки та інші фінансові установи, наведені практичні рекомендації щодо захисту фінансової інформації та інформаційних ресурсів, посилення інформаційної безпеки фінустанов.

Ключові слова: кібербезпека, кіберзагрози, кібератаки, персональні дані, штучний інтелект, хмарні сервіси.

Abstract. The article examines the issue of cybersecurity in the financial sector of the national economy, highlights the main cyber threats that banks and other financial institutions face today, and provides practical recommendations for protecting financial information and information resources, strengthening the information security of financial institutions.

Keywords: cybersecurity, cyber threats, cyber attacks, personal data, artificial intelligence, cloud services.

Злочинність в Україні набуває цифрового характеру, тобто стає кіберзлочинністю, яка носить масштабний та різноманітний характер. Негативний вплив на посилення криміногенної ситуації у кіберпросторі України справляють, зокрема, такі фактори як збройна агресія РФ проти України; поширення глобальних кіберзагроз, таких як атаки на ланцюги постачання (supply chain attacks), кібервикрадення даних (data breaches) та використання штучного інтелекту для вчинення злочинів; масове поширення таких способів вчинення кримінальних правопорушень як фішинг, вішинг, бейтінг, скімінг, злам облікових записів тощо; поширення особистих даних, що сприяє вчиненню майнових злочинів у кіберпросторі; використання сервісів анонімізації під час вчинення кримінальних правопорушень; зростання обсягів використання інтернет-банкінгу. Слід зазначити, що Україна, як частина глобального інформаційного простору, не може уникнути цих ризиків, особливо в контексті інтеграції з ЄС та міжнародними системами обміну даними. [1].

Під кіберзлочином (комп'ютерним злочином) розуміють суспільно небезпечне винне діяння у кіберпросторі та/або з його використанням, відповідальність за яке передбачена законом України про кримінальну відповідальність та/або яке визнано злочином міжнародними договорами України [2]. Кіберзлочинність завдає шкоди інформаційним ресурсам, які належать державним органам, підприємствам, установам, особисто громадянам, знижує довіру суспільства до інформаційних та цифрових технологій, призводить до значних репутаційних та матеріальних втрат.

З питаннями кібербезпеки сьогодні стикаються всі підприємства. Для фінансових установ ці питання особливо актуальні. Кіберінциденти, з якими вони стикаються, можуть порушити безпеку інформаційних систем, призвести до втрати цілісності та конфіденційності даних. Це і шкідливе програмне забезпечення, таке як віруси чи трояни, і перевантажені сервери, і спроби викрасти конфіденційні дані шляхом підкupu чи обману працівників компанії. Наслідки реалізованих кіберзагроз можуть поставити під загрозу дані про фінансову установу та її клієнтів, що потенційно може пошкодити довіру останнього та заплямувати репутацію компанії. При цьому фінансові установи та банківські установи, залишаючись головними цілями для кіберзлочинців, продовжують впроваджувати інновації та інтегрувати нові рішення. Все це вимагає стратегії фінансових установ з кібербезпеки, яка враховуватиме нові тенденції та ризики.

Фінансовий сектор української економіки потерпає від фішингових атак. Зловмисники обманом змушують людей розкрити конфіденційну інформацію. Такий обман може переслідувати одразу кілька цілей: або збір персональних даних для створення відповідних баз та "армій" ботів, або крадіжка коштів з банківських карт, або підробка документів. Від імені банківських працівників шахраї розповсюджують серед громадян повідомлення зі шкідливими посиланнями на начебто вебсайт Telegram, щоб отримати несанкціонований доступ до облікових записів, зокрема, і з можливістю

перехоплення одноразового коду з SMS. В Україні за п'ять місяців 2024 року було відкрито рекордну кількість справ про шахрайство – понад 38 тисяч. І це лише ті випадки, коли жертви втрачали кошти і зверталися по допомогу до поліції – реальна кількість спроб різноманітного шахрайства у десятки разів вища. І, за даними Нацбанку, саме фішинг та соціальна інженерія є найпопулярнішими методами маніпуляцій з платіжними картками в Україні (та й загалом у світі) [3].

Для захисту від фішингових загроз фінансовим установам слід використовувати антивірусне програмне забезпечення, постійно його оновлювати. Антивірусні програми можуть допомогти виявити та заблокувати фішингові сайти. Як працівникам фінустанов, так і їх клієнтам, слід обережно працювати з електронною поштою і месенджерами, завжди перевіряти адресу відправника електронної пошти або SMS-повідомлення, не переходити за посиланнями у повідомленнях від незнайомих або підозрілих відправників та не довіряти пропозиціям легкого заробітку. Категорично заборонено вводити свої персональні дані на підозрілих ресурсах, надавати особисту інформацію у відповідь на електронні листи або повідомлення без підтвердження їх автентичності та передавати коди своїх кредитних карток.

Від початку повномасштабної війни росії проти України серед найпоширеніших видів кібератак на фінансовий сектор країни слід виділити DDoS-атаки, які через створення значної кількості зовнішніх запитів знижують доступ до вебресурсів установ, в результаті чого виникають збої в їх роботі або вони взагалі перестають повноцінно працювати. Як DoS-, так і DDoS-атаки здійснюються із метою поширення паніки та дестабілізації, здебільшого не спрямовуються на окремих громадян. Їх задача – зробити важливі інформаційні ресурси недоступними для клієнтів. Причому DDoS-атаки здійснюється не з одного, а з кількох джерел. Від початку 2024 року DDoS-атак зазнали низка сайтів державних органів, телеком-операторів, компаній енергетичного сектору, сайти регіональних органів влади, медіа тощо. Серед найбільших банків слід назвати Monobank, Райффайзен Банк.

Захист від DDoS атак вимагає комплексного підходу і використання різних методів і технологій. Це: фільтрація трафіку на рівні мережевих пристроїв, таких як міжмережеві екрани (firewalls) і маршрутизатори, для блокування підозрілих пакетів даних, що виходять від потенційних джерел DDoS атак; використання CDN (Content Delivery Networks) для розподілу навантаження по серверах, що дає змогу перенаправляти трафік на різні сервери і захищати інформаційні ресурси від DDoS атак; використання апаратних і програмних рішень, таких як Intrusion Prevention Systems (IPS) і DDoS protection appliances, для аналізу трафіку та автоматичного блокування підозрілих запитів; розподілений захист, за якого захисні заходи застосовують на кількох рівнях мережі, включно з рівнем провайдера інтернет-з'єднання і рівнем центру обробки даних. Це дає змогу виявляти та припиняти атаки на більш ранніх етапах, що зменшує вплив на роботу цільового ресурсу.

Оскільки кіберзагрози продовжують розвиватися, очікується, що багато фінансових установ запровадять моделі «Кібербезпека як послуга» (Cybersecurity as a Service, CaaS). Аутсорсинг певних аспектів кібербезпеки, таких як виявлення загроз, управління вразливістю та реагування на інциденти, стане більш поширеним, особливо серед невеликих банків, яким може не вистачати ресурсів для повноцінної внутрішньої команди безпеки.

Хмарні технології надають бізнесу надійне та безпечне середовище для розміщення критично важливих даних та сервісів. Зі збільшенням кількості банківських операцій, фінустанови переходять у хмару. 38% компаній у світі використовують хмарні робочі навантаження, що відповідають трьом критеріям «тріади токсичних хмар»: загальнодоступні, критично вразливі та високопривілейовані. Така комбінація чинників приваблює зловмисників. «Тріада токсичних хмар» спричинює витоки даних, відмову роботи додатків, захоплення систем, та, як один із наслідків, DDoS-атаки, які нерідко супроводжуються вимогами викупу. Це все може нести негативний вплив на бізнес – середня вартість одного витоку даних у 2024 році близька до \$5 млн [4].

Основою надійного захисту інформації в хмарі є розуміння відповідальності за безпеку хмари, що розподіляється між оператором та користувачем. Тільки впровадження чітких політик безпеки, надійне шифрування, багатофакторна автентифікація, регулярні аудити, управління вразливістю тощо дозволять захистити інфраструктуру фінансових установ від кіберзагроз і уникнути втрат, які можуть коштувати мільйони.

Сьогодні банки та фінансові компанії активно застосовують штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання для покращення взаємодії з клієнтами. Звіт Business Insider показує, що майже 80% банків знають про потенційні переваги ШІ в банківській справі. Інший звіт McKinsey передбачає, що

генеративний штучний інтелект може підвищити продуктивність у банківському секторі на 5% і скоротити глобальні витрати на \$300 млрд. Ці цифри вказують на те, що банківський і фінансовий сектори стрімко переходять до штучного інтелекту для підвищення ефективності й продуктивності, покращення обслуговування та зниження витрат [5].

Серед основних напрямків застосування ШІ у банкінгу – запобігання шахрайству та персоналізація послуг. Відомим кейсом є чат-бот зі штучним інтелектом від Ощадбанку «Софія» – голосовий помічник, що консулює клієнтів за широким спектром питань, наприклад, призначення зустрічей у відділеннях і перенаправлення клієнтів до відповідних спеціалістів залежно від їхніх запитів. Завдяки використанню «Софії» 75% клієнтських запитів було автоматизовано, час на їх обробку знизився, загальний рівень задоволеності клієнтів покращився. Кейси успішної інтеграції штучного інтелекту мають й інші українські банки. Це й оптимізація кредитного портфеля через аналіз поведінкових факторів клієнтів, і розробка персоналізованих фінансових продуктів, і моніторинг клієнтських транзакцій для підвищення рівня кібербезпеки.

Однак, незважаючи на те, що ШІ допомагає оперативніше виявляти загрози та реагувати на них швидше, кіберзлочинці також все активніше використовують його для більш складних атак, таких як фішинг із підтримкою штучного інтелекту та шахрайство з дипфейками.

Отже, фінансові установи завжди залишаються в об'єктиві кіберзлочинців. У 2025 році, за прогнозами компанії Gartner, глобальні світові витрати на кібербезпеку становитимуть 212 мільярдів доларів, що на 15,1% більше ніж 2024 року [6]. Тому фінансовим установам в Україні потрібно постійно вкладати інвестиції в сферу власної кібербезпеки, постійно проводити навчання своїх працівників методам протидії кіберзагрозам, інтегрувати в систему безпеки методи MFA нового покоління, щоб покращити взаємодію з користувачем, а також щоб іти в ногу з досвідченими кіберзлочинцями, які постійно розробляють способи обходу традиційних заходів безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт про діяльність Департаменту кіберполіції Національної поліції України у 2024 році. Кіберполіція України. Офіційний сайт. URL: <https://cyberpolice.gov.ua/news/zvitpro-diyalnist-departamentu-kiberpolicziiyi-nacziionalnoyi-policziiyi-ukrayiny-u--rocz-7074/> (дата звернення: 25.02.2025).
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2017, № 45, ст.403. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
3. Україною шириться епідемія фішингових атак: як не потрапити на гачок. *УНІАН*. URL: https://www.unian.ua/society/ukrajino-yu-shiritsya-epidemiya-fishingovih-atak-yak-ne-potrapiti-na-gachok-12672213.html#goog_rewarded (дата звернення: 26.02.2025).
4. Ризики хмарної безпеки: на що звернути увагу та як захиститися. Giga Cloud. URL: <https://gigacloud.ua/articles/ryzyky-hmarnoyi-bezpeky-na-shho-zvernuty-uvagu-ta-yak-zahystytysya/> (дата звернення: 28.02.2025).
5. Як ШІ змінює українські банки. *Fintech Insider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-shi-zminyuye-ukrayinski-banky/> (дата звернення: 28.02.2025).
6. Тренди кібербезпеки на 2025 рік: як захистити бізнес. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ostanni-trendy-kiberbezpeky> (дата звернення: 01.03.2025).

Лучик Світлана Дмитрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем та технологій, Харківський національний університет внутрішніх справ, Кам'янець-Подільський, luchiksvitlana@gmail.com

Luchyk Svitlana D., Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Systems and Technologies, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kamianets-Podilskyi.

Лучик Маргарита Василівна, кандидат економічних наук, керівник напрямку з підтримки зарплатних проєктів, Київ, АТ «Креді Агріколь Банк», luchik-margarita@ukr.net

Luchik Margarita V., Candidate of Economic Sciences, Head of the Salary Project Support Department, Kyiv, Credit Agricole Bank JSC,

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Анотація. У статті розглянуто вплив цифрових технологій на розвиток туристичних дестинацій у контексті сучасних викликів глобалізації та цифровізації економіки. Проаналізовано роль цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності регіонів, оптимізації туристичних послуг та формуванні сучасного туристичного середовища. Підкреслено значення інтеграції цифрових платформ у туристичну галузь для забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіонів.

Ключові слова: цифрові технології; туризм; туристичні дестинації; соціально-економічний розвиток; інновації.

Digital technologies as a driving force for the development of tourist destinations

Abstract. The article examines the influence of digital technologies on the development of tourist destinations in the context of modern challenges of globalization and digitalization of the economy. The role of digitalization in increasing the competitiveness of regions, optimizing tourist services and forming a modern tourist environment is analyzed. The importance of integrating digital platforms into the tourism industry to ensure sustainable socio-economic development of regions is emphasized.

Keywords: digital technologies; tourism; tourist destinations; socio-economic development; innovations.

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій туристичні дестинації стикаються з новими викликами та можливостями. Цифровізація стає важливим фактором у підвищенні конкурентоспроможності регіонів, оптимізації туристичних послуг та формуванні сучасного туристичного середовища.

Цифровізація забезпечує туристичним регіонам доступ до інструментів, які дозволяють підвищити ефективність маркетингових стратегій, створювати нові туристичні продукти та покращувати досвід туристів. Використання великих даних, штучного інтелекту та CRM-систем сприяє аналізу туристичних потоків і вивченню споживчих уподобань. Наприклад, онлайн-сервіси бронювання, такі як Booking.com чи Airbnb, дають змогу туристичним компаніям оперативно реагувати на попит та пропонувати індивідуалізовані послуги. Крім того, впровадження цифрових технологій, таких як віртуальна та доповнена реальність, сприяє створенню нових форм туристичного досвіду, що підвищує привабливість регіонів для потенційних відвідувачів.[1]

Конкурентоспроможність туристичних регіонів значно підвищується завдяки впровадженню технологій віртуальної реальності та доповненої реальності, наприклад, використання віртуальної реальності стало важливим інструментом для презентації туристичних продуктів, формування попереднього досвіду подорожей і залучення нових клієнтів [2]. Інтернет речей також стає важливим інструментом для створення "розумної" туристичної інфраструктури, яка включає інтеграцію сенсорних пристроїв, мобільних додатків і платформ, що дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів [3].

Цифрові платформи стали ключовими інструментами для оптимізації операційної діяльності у туристичній сфері. Наприклад, системи онлайн-бронювання значно скорочують витрати на адміністрування та сприяють прозорості транзакцій. Крім того, впровадження чат-ботів на основі штучного інтелекту забезпечує цілодобову підтримку туристів, скорочуючи навантаження на персонал [4].

Платформи обміну інформацією між туристами, такі як TripAdvisor, формують нові можливості для реклами через відгуки користувачів. Аналіз даних на таких платформах дозволяє туристичним операторам оперативно адаптуватися до змін у попиті [5]. Також стрімкий розвиток мобільних додатків для туризму змінює саму природу подорожей, дозволяючи не лише оптимізувати маршрути

та отримувати персоналізовані рекомендації, а й підвищують рівень задоволення від подорожі, пропонуючи більш інтерактивний та індивідуальний досвід [6].

Використання цифрових платформ значно змінило структуру туристичної індустрії. Наприклад, впровадження чат-ботів знизило витрати на обслуговування клієнтів до 30%, а час очікування відповіді скоротився на 50% [4]. Це дозволяє туристичним компаніям забезпечити кращий рівень сервісу та підвищити лояльність клієнтів.

Щодо мобільних додатків, дослідження показали, що 85% туристів використовують смартфони для планування подорожей, а понад 50% бронюють послуги безпосередньо через мобільні додатки [6]. Цей тренд відкриває нові можливості для персоналізації туристичних послуг і створення інтерактивного досвіду, що відповідає сучасним очікуванням клієнтів.

Крім того, використання технологій віртуальної реальності у туристичному маркетингу забезпечує збільшення рівня зацікавленості потенційних клієнтів на 25–30% завдяки створенню ефекту присутності [2].

У 2022 році ринок туристичних мобільних додатків виріс на 18%, досягнувши обсягу 1,2 мільярда доларів США [6]. Така динаміка демонструє високу популярність цифрових рішень серед туристів і підтверджує необхідність їх інтеграції в діяльність туристичних компаній.

Цифрові технології є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій та значно змінюють підходи до управління туристичними дестинаціями. Інтеграція цифрових платформ, використання великих даних та впровадження інноваційних рішень сприяє оптимізації туристичних послуг, забезпечуючи їх доступність, скорочення витрат і залучення клієнтів. Таким чином, цифровізація стає основою сталого соціально-економічного розвитку туристичних регіонів.

Перелік використаних джерел

1. Шевелюк М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. 2021. № 38. С. 226-235.
2. Beck J., Rainoldi M., Egger R. Virtual reality in tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Review*. 2019. Vol. 74, № 3. P. 586-612.
3. Novera C. N., Ahmed Z., Kushol R., Wanke P., Azad M. A. K. Internet of Things (IoT) in smart tourism: a literature review. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*. 2022. Vol. 26, № 3. P. 325-344.
4. Jenneboer L., Herrando C., Constantinides E. The Impact of Chatbots on Customer Loyalty: A Systematic Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17, № 1. P. 212-229.
5. Дьяченко Р. В., Тонких О. Г. Соціальні медіа як ефективний інструмент реклами туристичних і готельних послуг. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 111–116.
6. Dias S., Afonso V.A. Impact of Mobile Applications in Changing the Tourist Experience. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. 2021. Vol. 11, № 1. P. 113-120.

Нестеров Микита Сергійович - аспірант 1 курсу кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, nester006@gmail.com

Mykyta Nesterov - PhD student (1st year), Department of Entrepreneurship, Trade, and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ДО ПИТАННЯ АСИМЕТРИЧНОСТІ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ

Державний податковий університет

Анотація: У доповіді досліджуються особливості сучасного етапу фінансової глобалізації та її специфіка в умовах цифровізації. Проаналізовано вплив цифрової глобалізації на фінансову стабільність у сучасному світі. Розглянуто трансформацію методів ведення бізнесу в умовах цифрової глобалізації. Проаналізовано переваги та ризики, пов'язані зі зростанням інформаційних потоків, розширенням можливостей для малого бізнесу виходити на світові ринки, а також з посиленням асиметричного впливу глобалізації на економіку менш розвинених країн. Виділено тенденції, що ведуть до нагромадження кризового потенціалу, такі як підвищення рівня державного та приватного боргу, завищена оцінка активів, зростання геополітичної напруженості, поширення криптоактивів та штучного інтелекту у фінансовому секторі. Визначено рекомендації для протистояння ризикам фінансової нестабільності.

Ключові слова: глобалізація, цифровізація, фінансова стабільність, асиметричність, криптоактиви, штучний інтелект, волатильність, світові фінансові ринки.

Abstract This report explores the key features of the current stage of financial globalization and its specific characteristics in the context of digitalization. It analyzes the influence of digital globalization on financial stability in today's world. The transformation of business methods in the era of digital globalization is examined. The advantages and risks linked to the growth of information flows, the increased opportunities for small businesses to access global markets, as well as the strengthening asymmetrical impact of globalization on the economies of less developed countries are analyzed. Trends that lead to the accumulation of crisis potential are highlighted; these include the increase in public and private debt, overvaluation of assets, the rise of geopolitical tensions, and the spread of crypto-assets and artificial intelligence in the financial sector. Recommendations for countering the risks of financial instability are identified.

Keywords: Globalization, Digitalization, Financial Stability, Asymmetry, Crypto-assets, Artificial Intelligence, Volatility, Global Financial Market

Відмінною рисою сучасного світу і впливовим фактором розвитку країн є глобалізація, що проявляється у всіх сферах: фінансовій, торговій, технологічній, цифровій, соціальній. Незважаючи на загальну спрямованість до глобальної універсалізації, специфічні риси, притаманні кожній з цих сфер, зумовлюють відмінності у темпах їх глобалізації. Це веде до наростання суперечностей між різною мірою глобалізованими сферами суспільства і результативних кризових проявів як способу вирішення суперечностей і переходу до нового щабля прогресу. В силу нерівномірності розвитку в процесі глобалізації протиріччя нарастають і між окремими країнами, що веде до посилення напруженості та періодичного перегляду міжнародних домовленостей. Таким чином, притаманний глобалізації суперечливий характер і асиметричність проявів робить її рушійною силою розвитку сучасного світу. Ця риса була проявлена ще до кризи 2008 року: як зауважує З. Луцишин, «фінансова глобалізація стала важливою тенденцією розвитку сучасної світової економіки, надзвичайно прискоривши темпи інновацій і виявивши необхідність корегування стратегії розвитку сучасних світогосподарських зв'язків, посилення взаємодії національних економік на базі сучасних інформаційних технологій і узгоджених принципів регулювання, створення гнучких ринків праці, товарів, капіталу, подолання низки диспропорцій, які спричинила економічна глобалізація» [1].

Враховуючи співвідношення процесів глобалізації фінансового і реального сектора економіки, виділяють чотири типи глобалізації [2]:

1. Повна глобалізація: реальний і фінансовий сектори економіки обох країн перебувають у тісному взаємозв'язку.
2. Глобалізація переважно фінансового сектора в силу вищої мобільності фінансових активів.

3. Глобалізація переважно реального сектора, що характерна для регіональних об'єднань, коли інтеграційні процеси розпочинаються з ринків товарів і послуг, а фінансові процеси зберігають відносну незалежність.

4. Деглобалізація, коли фінансовий та реальний сектори економіки закриваються в національних кордонах.

В сучасних умовах домінує другий тип – фінансова глобалізація. До прямих каналів її впливу на національну економіку відносять: збільшення внутрішніх заощаджень; нижчу вартість капіталу завдяки кращому розподілу ризиків; передача технологій; розвиток фінансового сектору. Серед непрямих каналів: сприяння спеціалізації виробництва; стимулювання макроекономічної політики; збільшення припливу капіталу.

Розвиток цифровізації став каталізатором процесів як фінансової, так і виробничої глобалізації. Перехід до цифрової форми глобалізації кардинально змінює принципи та механізми ведення бізнесу в міжнародному середовищі. Розвиток мережевої економіки і платформних бізнес-моделей прискорив об'єднання реальних секторів окремих країн та їх зрощування з фінансовим на цифрових бізнес-платформах та маркет-плейсах.

Набуття цифровими платформами глобального масштабу знижує вартість транскордонного зв'язку і транзакцій, що дозволяє підприємствам будь-яким способом зв'язуватися з клієнтами та постачальниками з інших країн. Якщо у минулому столітті глобальні ринки були виключно для великих транснаціональних корпорацій, то платформи зменшують мінімальний розмір підприємства, необхідний для виходу на світовий ринок, уможливаючи участь у транскордонних операціях малого бізнесу. Це посилює конкуренцію, адже на цифровій платформі у будь-якого бізнесу можуть швидко з'явитися нові конкуренти з будь-якої країни. Разом з тим, національні компанії вже не можуть дозволити собі ігнорувати можливості розвитку бізнесу за кордоном. Стрімко зростають потоки інформації, посилюючи свій вплив порівняно з традиційною торгівлею та рухом капіталів. За результатами наукових досліджень, це має позитивний вплив на зростання світового ВВП: глобальні потоки товарів, прямих іноземних інвестицій та інформаційних даних додатково збільшили світовий ВВП приблизно на 10 % [3].

Характер цифрової глобалізації посилив асиметричність її впливу, що особливо відчутно для менш розвинених країн внаслідок їх підвладності кон'юктурі світових ринків. Хоча все більше країн, що розвиваються, активізують свою участь у світовій економіці, їх відставання від провідних розвинених економік зменшується дуже повільно. Пандемія COVID-19 та воєнна агресія Росії зумовили нестабільність глобальних тенденцій, що посилює ризики і суттєво ускладнило становище менш розвинених країн. У 2023-2024 рр. ситуація на глобальних ринках поступово стабілізувалася, проте низка осередків глобальної турбулентності ще лишилася. Як відмічається у глобальному Звіті про фінансову стабільність за жовтень 2024 р. викликають стурбованість такі тенденції [4].

По-перше, на тлі відносно сприятливих фінансових умов продовжують посилюватися ризики, пов'язані із підвищення рівня державного та приватного боргу, а також завищеною оцінкою активів на світових ринках капіталу.

По-друге, пом'якшення грошово-кредитної політики може збільшити схильність інвесторів до ризику та сформувати кризовий потенціал на світових фінансових ринках.

На фінансових ринках вже спостерігається наростання розриву між ступенем невизначеності умов і волатильністю фінансових індикаторів: стандартизований показник волатильності значно відстає від показників геополітичного ризику [4]. Це вказує на той факт, що коливання цін на активи не повною мірою відображають потенційний негативний вплив «торгових воєн» та зміни світових центрів сили. Така ситуація загрожує майбутніми шоками, оскільки висока геополітична напруженість може спровокувати масові розпродажі цінних паперів на фінансових ринках і коригування фінансовими компаніями своїх фінансових портфелів. Це зменшить розрив між показниками волатильності і невизначеності, проте коштом зростання нестабільності у глобальній фінансовій системі.

Зокрема, певну корекцію і високу волатильність вже демонструють ринки криптоактивів. Слід акцентувати, що широке впровадження криптоактивів є окремим потужним джерелом ризиків і спроможне підірвати ефективність монетарної політики, внаслідок формування обхідних каналів для потоків капіталу [5]. Зростаючий взаємозв'язок між крипто та іншими сегментами фінансових ринків, внаслідок полегшення і пришвидшення проведення транзакцій, загострює ризики фінансування та ліквідності [4]. Крім того, штучний інтелект (ШІ) глибоко проникає у фінансовий сектор – інституційні

інвестори використовують його як основу алгоритмічних торгових стратегій, що формує потенціал стадної поведінки серед інвесторів, які використовують подібні моделі III. Це веде до подальшого підвищення ризиків нестабільності. Хоча ці нововведення та поширення фінтех мають низку переваг, вони також створюють системні проблеми, які можуть прискорити передачу кризових впливів і посилити вплив макроекономічної невизначеності на глобальну фінансову стабільність.

В якості рекомендацій для протистояння ризикам фінансової нестабільності слід відмітити необхідність стримування надмірно оптимістичних очікувань інвесторів і контроль за кредитним розширенням, збереження стійкості фінансових компаній й системних фінансових установ, зокрема, за рахунок гарантії достатньої ліквідності для покриття потенційних збитків, які можуть виникнути в періоди ринкового стресу, контроль за бюджетним фінансуванням.

Підсумовуючи, в умовах цифровізації асиметричний характер глобалізації зберігся і посилюється. Розвинені країни більшою мірою користуються позитивними проявами глобалізації, розширюючи ресурсне забезпечення і ринки збуту, що прискорює темпи розвитку світової економіки в цілому. Відповідно менш розвинені країни намагаються прискорити своє економічне зростання за рахунок зовнішньої політики, спрямованої на інтеграцію у світові ланцюжки доданої вартості.

Якщо позитивний вплив економічної глобалізації на фінанси та економіку є загальновизнаним фактом, то соціальна та політична глобалізація все частіше проявляє негативні наслідки через великі ризики посилення домінування інтересів окремих країн. Іншими словами, фінансово-економічна глобалізація іноді виявляється більш ефективною, ніж політична чи соціальна, яка поглиблює суперечності між країнами. Відтак за доцільності сприяння технологічному обміну, міжнародній торгівлі та іноземним інвестиціям слід звернути особливу увагу на негативний вплив політичної та соціальної глобалізації на економічний розвиток окремих країн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Луцишин З. Асиметрія фінансової глобалізації. Економічний часопис – XXI. 2006. № 7–8. С.21–25
2. Н.Г. Копитець, сучасні тенденції глобалізації фінансових ринків. блік і фінанси АПК. <https://magazine.faaf.org.ua/suchasni-tendencii-globalizacii-finansovih-rinkiv.html>
3. Dobbs R., Manyika J., Director, Woetzel J., DIGITAL GLOBALIZATION: THE NEW ERA OF GLOBAL FLOWS. McKinsey Global Institute. March 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx>
4. Global Financial Stability Report International Monetary Fund. 2024. 128 с. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2024/10/22/global-financial-stability-report-october-2024>
5. Cerutti E., Chen J., and Hengge M. A Primer on Bitcoin Cross-Border Flows: Measurement and Drivers. IMF Working Papers 2024/085, International Monetary Fund. URL: <https://ideas.repec.org/p/imf/imfwpa/2024-085.html>

Онишко Світлана Василівна, доктор економічних наук, професор кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет, Ірпінь, e-mail: onyshko_sv@ukr.net

Onyshko Svitlana V., Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Technologies, State Tax University, Irpin, e-mail: onyshko_sv@ukr.net

Белінська Яніна Василівна, доктор економічних наук, професор кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес аналітики, Державний податковий університет, Ірпінь, e-mail: yaninabell71@gmail.com

Belinska Yanina V., Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Policy, Marketing and Business Analytics State Tax University, Irpin, e-mail: yaninabell71@gmail.com

RWA-ТОКЕНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

¹ Київський інститут бізнесу та технологій

² Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Анотація: В статті розглядається концепція токенизації реальних активів (RWA-токенизація) як інноваційний механізм трансформації прав власності на матеріальні та нематеріальні активи у цифрові токени на блокчейн-платформі. Досліджуються екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти впровадження RWA-токенизації, зокрема її роль у фінансуванні проектів відновлюваної енергетики та природоохоронних програм місцевих громад. На прикладі проекту токенизації плантації павловнії демонструється практичне застосування технології для створення інвестиційних можливостей з подвійним джерелом доходу: від реалізації деревини та торгівлі вуглецевими кредитами. Стаття підкреслює потенціал технології як інструменту сталого економічного розвитку та демократизації інвестиційних можливостей місцевих громад

Ключові слова: RWA-токенизація, блокчейн, ESG принципи, місцеві громади, вуглецеві кредити, сталий розвиток.

Abstract: The article examines the concept of real-world asset tokenization (RWA tokenization) as an innovative mechanism for transforming ownership rights of tangible and intangible assets into digital tokens on a blockchain platform. RWA tokenization implementation's environmental, social, and governance (ESG) aspects are explored, particularly its role in financing renewable energy projects and environmental protection programs for local communities. Using the example of a paulownia plantation tokenization project, the practical application of the technology is demonstrated for creating investment opportunities with dual income sources: timber sales and carbon credit trading. The article emphasizes the technology's potential as a tool for sustainable economic development and democratization of investment opportunities for local communities.

Keywords: RWA-tokenization, blockchain, ESG principles, local communities, carbon credits, sustainable development.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки дедалі більшу увагу привертає концепція токенизації реальних активів (RWA-токенизація). RWA-токенизація відноситься до процесу перетворення прав власності на матеріальні або нематеріальні активи в цифрові токени на платформі блокчейн. Цей інноваційний підхід дозволяє представляти широкий спектр активів, таких як нерухомість, твори мистецтва, товари та фінансові інструменти, у цифровій формі, якою можна торгувати та володіти частково [1]. Ця інновація формує нові можливості для спільного інвестування у важкодоступні активи для дрібних інвесторів та забезпечення сталого економічного розвитку місцевих громад, інтегруючи цифрові рішення у традиційні галузі економіки.

Впровадження RWA-токенизації представляє собою трансформаційний механізм у сфері сталого інвестування та екологічних ініціатив. Дана технологія забезпечує можливість транскордонної участі в проектах відновлюваної енергетики та природоохоронних програм місцевих громад через децентралізовані фінансові інструменти. Екологічний аспект RWA-токенизації також проявляється у зменшенні паперового документообігу, що сприяє збереженню природних ресурсів та оптимізації витрат.

Інтеграція блокчейн-технології в систему торгівлі вуглецевими кредитами та іншими екологічно орієнтованими активами підвищує прозорість операцій та оптимізує ринкові механізми. Це створює передумови для формування глобальної інфраструктури фінансування, що характеризується високим рівнем верифікованості транзакцій та мінімізацією інформаційної асиметрії між учасниками ринку.

Соціальний аспект RWA-токенизації пов'язаний із демократизацією доступу до інвестиційних можливостей. Завдяки можливості дроблення активів широке коло учасників отримує змогу інвестувати в активи, які раніше були доступні лише великим капіталовкладникам. Це сприяє

зменшенню нерівності у доступі до фінансових ресурсів та розширенню економічних можливостей для малих і середніх інвесторів.

У макроекономічному вимірі токенизація реальних активів здатна підвищити ефективність державного управління активами через прозорий механізм реєстрації та обігу. Це особливо актуально для державних та муніципальних активів, де впровадження токенизації може сприяти підвищенню рівня підзвітності, оптимізації державних витрат та зменшенню корупційних ризиків. У цьому контексті зростає інтерес до застосування смарт-контрактів для автоматизації процесів управління активами та фінансових операцій.

Показовим прикладом синергії токенизації RWA та ESG-принципів є проект токенизації плантації павловнії – швидкорослих дерев з властивостями поглинання вуглекислого газу. Юридична структура проекту базується на швейцарському законодавстві, що забезпечує максимальний захист інвестицій та відповідність міжнародним стандартам. В рамках цього проекту розроблено токенизацію земельної ділянки площею 100 гектарів, де кожен токен представляє право на отримання від майбутнього доходу від реалізації деревини та вуглецевих кредитів.[2]

Цей проект демонструє інтеграцію всіх компонентів ESG:

1. Environment (екологічний компонент) – проект забезпечує значне поглинання CO₂ (близько 880 тонн щорічно), створюючи позитивний екологічний вплив, який можна точно виміряти та монетизувати через механізм вуглецевих кредитів.

2. Social responsibility (соціальний компонент) – демократизація інвестицій дозволяє широкому колу учасників долучитися до екологічно значущого проекту, створюючи додаткові робочі місця та стимулюючи розвиток місцевих громад.

3. Governance (управління) – смарт-контракти забезпечують прозоре управління проектом, автоматизований розподіл доходів та верифікацію екологічного впливу через IoT-сенсори та блокчейн. Технологічна архітектура проекту реалізована на базі блокчейн-інфраструктури, що усуває необхідність залучення фінансових посередників та мінімізує транзакційні витрати.

Економічна модель таких проектів базується на подвійному джерелі доходу: традиційному (наприклад, продаж деревини) та ESG-орієнтованому (торгівля вуглецевими кредитами). Це створює стійку фінансову структуру, де економічна ефективність одночасно пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку. Фінансові розрахунки демонструють потенціал приросту капіталу близько 300% протягом шестирічного вегетаційного циклу при мінімальному порозі входу в 75 доларів США.[3]

RWA-токенизація демонструє значні переваги як інструмент сталого економічного розвитку порівняно з традиційними формами інвестування. Ключовими перевагами є такі:

1. Демократизація інвестиційних можливостей через низький поріг входу. Ця особливість дозволяє інвесторам з невеликим капіталом отримати доступ до преміальних активів та забезпечує гнучкість у виборі обсягу інвестицій. Технологія відкриває двері для участі в інвестиційних проектах, які раніше були доступні лише великим інституційним гравцям.

2. Підвищена стабільність інвестиційного портфеля. Завдяки забезпеченню реальними активами, токенизовані інвестиції демонструють меншу волатильність порівняно з традиційними цифровими активами. Можливість часткового володіння різними активами забезпечує ефективну диверсифікацію ризиків, а прив'язка до матеріальних цінностей надає додаткову стійкість до ринкових коливань.

3. Оптимізація транзакційних витрат. Усунення традиційних посередників, таких як банки та брокери, разом з автоматизацією процесів через смарт-контракти, призводить до значного зниження операційних витрат. Відсутність додаткових комісій за управління активами робить інвестування більш економічно ефективним.

4. Безпрецедентна прозорість операцій. Використання блокчейн-технології забезпечує повну простежуваність транзакцій, миттєву верифікацію прав власності та прозору історію володіння активом. Автоматизована звітність та аудит підвищують довіру інвесторів та спрощують процес управління активами.

5. Глобальна доступність та ліквідність. Цілодобовий доступ до торгівлі активами, можливість міжнародних інвестицій без додаткових бар'єрів та розширена база інвесторів створюють більш ліквідний та ефективний ринок. Спрощений процес міжнародного переказу активів робить інвестування більш гнучким та доступним.

7. Технологічна інновація управління активами Автоматизація адміністративних процесів, зменшення людського фактору в операціях та підвищена безпека зберігання даних створюють більш ефективну систему управління. Швидка адаптація до ринкових змін забезпечує конкурентну перевагу та стійкість бізнес-моделі.[4;5]

Також, RWA-токенізація розширює можливості імпорт-інвестування, дозволяючи людям інвестувати в екологічно сталі проекти, що відповідають їхнім цінностям.[6]

Таким чином, RWA-токенізація є перспективним інструментом сталого економічного розвитку, що поєднує інноваційні технології з традиційними механізмами управління активами. Вона сприяє підвищенню ліквідності, прозорості та доступності ринку, забезпечує підтримку екологічних ініціатив та розширює можливості для широкого кола учасників економічних процесів. У майбутньому розвиток нормативного регулювання та технічної інфраструктури визначатиме масштаби її впровадження та вплив на глобальну економічну систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Рябокін, М. В., & Котух, С. В. (2024). Роль RWA-токенізації в інноваційній трансформації фінансового сектору: сутність, особливості, огляд ринку. *Фінанси України*, (11), 101-116. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.101>
- 2.Сайт проекту Web3eco. URL: <https://web3eco.io/>
- 3.Cole J. Green Assets: Tokenizing Sustainable Real World Assets URL: <https://blockapps.net/blog/green-assets-tokenizing-sustainable-real-world-assets/>
- 4.Гулей А.І., Котух, С. В., Рябокін, М. В. (2024). RWA-токенізація як інноваційний механізм залучення інвестицій та збільшення надходжень місцевих бюджетів. *Економіка та суспільство*. Випуск № 64/2024, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-22>
- 5.Рябокін М.В., Котух С.В. (2025). Methods of Optimizing Financial Flows of Territorial Hromadas Using RWA Tokenization. *Актуальні проблеми Економіки*, 1 (2025), 57-70. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-57-70
- 6.Kai Feh, Yves Roesti. Real-world asset tokenization: A game changer for global trade. (2024) <https://www.hkdca.com/wp-content/uploads/2024/07/rwa-tokenization-game-changer-global-trade-synpulse.pdf>

Рябокін Марина Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчально-методичної роботи, Київський інститут бізнесу та технологій, Київ, e-mail: marina.riabokin@gmail.com

Riabokin Maryna V. – PhD, Associate Professor, Vice-Rector for Educational and Methodological Work, Kyiv Institute of Business and Technology, Kyiv, e-mail: marina.riabokin@gmail.com

Котух Євген Володимирович, доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри безпеки інформації та телекомунікацій, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, e-mail: yevgenkotukh@gmail.com

Kotukh Yevgen V. – Doctor of Sciences in Public Administration, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Information Security and Telecommunications, National Technical University “Dnipro Polytechnic, Dnipro, e-mail: yevgenkotukh@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Анотація. Розглянуто сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу, його вплив на бізнес та способи взаємодії зі споживачами, зокрема використання штучного інтелекту, великих даних, доповненої та віртуальної реальності, а також персоналізованих маркетингових стратегій, голосового пошуку та омніканального підходу. Підкреслено важливість адаптації компаній до нових цифрових реалій для забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами.

Ключові слова: цифровий маркетинг; штучний інтелект; персоналізація; омніканальність; соціальні мережі; цифрова реклама.

Abstract. It examines current trends in digital marketing, its impact on business and ways of interacting with consumers, including the use of artificial intelligence, big data, augmented and virtual reality, as well as personalized marketing strategies, voice search and omnichannel approaches. It emphasizes the importance of companies adapting to new digital realities to ensure effective interaction with consumers.

Keywords: digital marketing; artificial intelligence; personalization; omnichannel; social networks; digital advertising.

У сучасному світі цифровізація стала ключовим рушієм змін у бізнесі, трансформуючи підходи до маркетингу та взаємодії зі споживачами. Традиційні методи просування продукції втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним цифровим технологіям, які дозволяють персоналізувати комунікацію, аналізувати великі масиви даних та покращувати клієнтський досвід. Цифровий маркетинг, що є невід'ємною частиною цифрової економіки, охоплює широкий спектр інструментів, включаючи штучний інтелект, великі дані, автоматизовані рекламні кампанії та інтерактивний контент. Використання цих технологій дає можливість компанії точніше визначити цільову аудиторію, підвищити ефективність рекламних стратегій і сформулювати стійкі відносини з клієнтами.

Однак розвиток цифрового маркетингу несе і нові виклики: зміни в алгоритмах соціальних мереж, посилення вимог до конфіденційності даних та зростання конкуренції в цифровому просторі. У цьому контексті важливо проаналізувати перспективи цифрового маркетингу, зокрема основні тенденції, що визначають його майбутнє, та можливості, які відкриваються перед компаніями в умовах стрімкої цифровізації.

Цифрова трансформація спонукала до радикальних змін у способах комунікації зі споживачами. Сьогодні цифрова реклама є ключовим компонентом сучасного цифрового маркетингу, що забезпечує ефективну комунікацію брендів зі споживачами через онлайн-канали. Її стрімкий розвиток пов'язаний із глобальною цифровою трансформацією, змінами в поведінці користувачів та впровадженням новітніх технологій.

Цифрова реклама важлива роль у маркетингових стратегіях компаній, що дозволяє:

- охоплювати широку аудиторію за допомогою онлайн-платформ;
- персоналізувати рекламні кампанії з використанням великих масивів даних та алгоритмів штучного інтелекту;
- оптимізувати витрати на рекламу, таргетуючи конкретні сегменти споживачів;
- отримувати аналітичні дані щодо ефективності споживання в режимі реального часу.

Цифрова реклама займає 11% в структурі економіки і її частка щороку зростає. Дослідження ринку свідчать про те, що у 2024 році світова рекламна індустрія демонструє зростання на 5,3 %, що вказує на її стійкість, незважаючи на уповільнення економічного розвитку. Станом на 2023 рік середні витрати компаній на маркетингову діяльність становили 9,5 % від їхнього сукупного доходу [1].

Аналіз динаміки розвитку інтернет-маркетингу за останні сім років засвідчує значне зростання сегменту цифрової реклами. Загальні світові витрати на цифровий маркетинг у 2023 році зросли на 2,8

рази порівняно з 2017 роком. Оскільки кількість користувачів Інтернету щороку зростає, багато брендів збільшили свої витрати на цифровий маркетинг, щоб охопити більше споживачів (рис. 1).

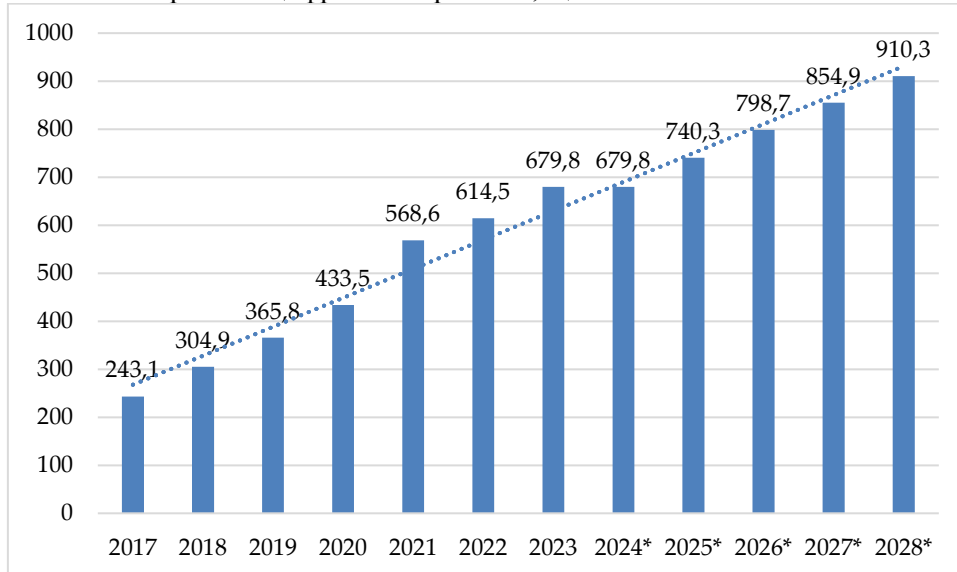


Рис. 1. Витрати на цифрову рекламу в світі, мільярдів доларів

*прогнозні дані

Джерело: складено за даними [2].

Дослідження показують, що глобальний ринок цифрової реклами наразі оцінюється в 740,3 мільярда доларів США. Це включає рекламу через онлайн-канали, такі як аудіо, пошук, банери та впливовий маркетинг. Найбільше річне зростання з 2017 по 2024 роки відбулося у 2021 році, коли витрати зросли на 31,2% за рік. Наступного року його зростання сповільнилося більш ніж на третину – до 8,1%. Передбачається зростання у 2024 році на 8,9% порівняно з 679,8 мільярдами доларів, витраченими у 2023 році. Очевидно, що пошукова реклама й надалі домінуватиме на ринку онлайн-реклами з прогнозованими витратами в розмірі 306,7 мільярдів доларів, що становить 41,4% витрат.

Згідно з прогнозами експертів, ринок онлайн-реклами продовжить розвиватися протягом наступних кількох років, хоча й з невеликим уповільненням. Прогнозується, що глобальні витрати на цифровий маркетинг зростуть на 7,9% у 2025 році до 798,7 мільярдів доларів. У 2026 і 2027 роках очікується середнє зростання приблизно на 6,8%, що призведе до загальних витрат до 910,3 мільярдів доларів. Очікується, що до 2028 року ця цифра досягне 965,6 млрд доларів [2].

Цифровий маркетинг продовжує стрімко розвиватися, адаптуючись до змін у споживчій поведінці, технологічних інновацій та глобальних трендів. Основними перспективними напрямками розвитку цифрового маркетингу є наступні [3; 4]:

1. **Штучний інтелект та автоматизація.** ШІ та машинне навчання значно розширюють можливості персоналізації контенту, аналізу даних та автоматизації процесів маркетингу. Чат-боти, голосові асистенти та автоматизовані рекламні платформи дозволяють підвищити ефективність комунікації зі споживачами.

2. **Доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR).** Технології AR і VR все активніше використовуються для створення інтерактивного контенту, покращення клієнтського досвіду та залучення аудиторії. Особливо перспективним є використання AR у сфері електронної комерції.

3. **Відеоконтент і стрімінг.** Популярність коротких відеоформатів, таких як TikTok, Instagram Reels і YouTube Shorts, продовжує зростати. Маркетологи активно впроваджують відеорекламу та прямі трансляції для залучення аудиторії.

4. **Голосовий пошук та оптимізація контенту.** Зростання використання голосових помічників (Siri, Alexa, Google Assistant) вимагає адаптації контенту під голосовий пошук та зміни в стратегіях SEO.

5. **Big Data та аналітика.** Розвиток великих даних дозволяє компаніям глибше аналізувати поведінку споживачів, передбачати їхні потреби та підвищувати точність маркетингових кампаній.

6. **Соціальні мережі як основний канал комунікації.** Соціальні платформи продовжують розвивати нові функції, такі як соціальна комерція, NFT, що відкриває нові можливості для брендів.

7. **Персоналізація.** Користувачі очікують більш персоналізованого досвіду. Використання штучного інтелекту та аналізу даних дозволяє брендам створювати унікальні пропозиції для кожного споживача, підвищуючи їхню лояльність і залученість.

8. **Оmnіканальний маркетинг.** Багатоканальні стратегії забезпечують ширшу взаємодію бренду зі споживачами через різні платформи, що дозволяє підвищити рівень конверсії та покращити клієнтський досвід.

Отже, цифровий маркетинг динамічно розвивається, відкриваючи нові можливості для бізнесу завдяки технологічним інноваціям. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, відеоконтенту та персоналізації дозволяє брендам краще взаємодіяти зі споживачами. Водночас важливо враховувати питання етики, захисту даних і omnіканального підходу для побудови довгострокових відносин із клієнтами. Майбутнє цифрового маркетингу залежатиме від здатності компаній ефективно адаптуватися до змін і впроваджувати новітні стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Digital Economy Compass (2024). Statista. 246 p.
2. Витрати на цифрову рекламу (2017–2028). URL: <https://www.oberlo.com/statistics/digital-ad-spend>
3. Sak T., Mylko I., Ivashko O., Chulipa I., Wołowiec T., Sokołowska-Woźniak J. How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability*. 2025, 17(3), 1130. <https://doi.org/10.3390/su17031130>
4. Tetiana Sak, Ihor Chulipa. Digital marketing: analysis of current trends in Ukraine and worldwide. *Współczesne trendy i wyzwania przedsiębiorczości, bezpieczeństwa i logistyki: monografia*. Lubelska Akademia WSEI. 2024. P. 190-209. <https://wydawnictwo.wsei.eu/sklep/wspolczesne-trendy-i-wyzwania-przedsiębiorczosci-bezpieczeństwa-i-logistyki-edukacja-oraz-br-jako-polski-towar-eksportowy/>

Сак Тетяна Василівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна, , e-mail: Sak.Tatiana@vnu.edu.ua

Sak Tetiana V., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine, e-mail: Sak.Tatiana@vnu.edu.ua

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В АВІАЦІЙНУ ГАЛУЗЬ: КРАУДФАНДИНГ ТА DeFi

¹Українська державна льотна академія

Анотація: У дослідженні розглянуто інноваційні фінансові моделі залучення інвестицій в авіаційну галузь, зокрема краудфандинг та децентралізовані фінанси (DeFi). Проаналізовано принципи функціонування цих механізмів та їхній потенціал для фінансування авіаційних проєктів. Визначено переваги, виклики та ризики цифрових фінансових технологій. Окреслено перспективи розвитку новітніх фінансових інструментів у контексті регуляторних вимог та глобальної цифрової трансформації.

Ключові слова: інноваційні фінансові моделі, авіаційний сектор, краудфандинг, децентралізовані фінанси.

Abstract: The study examines innovative financial models for attracting investment in the aviation industry, in particular, crowdfunding and decentralized finance (DeFi). The principles of operation of these mechanisms and their potential for financing aviation projects are analyzed. The advantages, challenges and risks of digital financial technologies are identified. The prospects for the development of new financial instruments in the context of regulatory requirements and global digital transformation are outlined.

Keywords: innovative financial models, aviation sector, crowdfunding, decentralized finance.

Авіаційна галузь є однією з найбільш капіталомістких сфер економіки, що характеризується високими витратами на інфраструктурні проєкти, інноваційні розробки, екологічну модернізацію та адаптацію до нових технологій. У зв'язку з цим питання пошуку ефективних фінансових механізмів набуває стратегічного значення для сталого розвитку індустрії. Традиційні методи фінансування, такі як банківські кредити, венчурний капітал, державні субсидії та партнерські програми, все більше доповнюються сучасними цифровими фінансовими рішеннями. Одними з найбільш перспективних є краудфандинг і децентралізовані фінанси (DeFi), які відкривають нові можливості для залучення капіталу, підвищення ліквідності авіаційних активів та розширення доступу до глобальних ринків інвестицій [1, 2].

Краудфандинг — це процес залучення фінансування від широкого кола осіб через спеціалізовані онлайн-платформи. Він може виступати як ефективний механізм залучення інвестицій у стартапи, розробку нових авіаційних технологій, модернізацію інфраструктури аеропортів та впровадження екологічно чистих авіаційних рішень. Основні моделі краудфандингу включають:

- донорський краудфандинг – залучення коштів без надання фінансових зобов'язань;
- винагородний краудфандинг – інвестори отримують певні переваги або продукти від компанії;
- кредитний краудфандинг (peer-to-peer lending) – позики без участі банківських установ;
- інвестиційний краудфандинг – отримання інвесторами частки у компанії або прибутку від діяльності стартапу [3, 4].

Значного поширення набувають проєкти з краудфінансування електричних повітряних таксі (eVTOL), безпілотних літальних апаратів та гіперзвукових літаків, що можуть змінити традиційну авіаційну логістику. Світові платформи, такі як Kickstarter, Indiegogo, Crowdcube та Seedrs, є ключовими гравцями в цій сфері. В Україні зростає популярність краудфандингу у сфері військової та цивільної авіації, що свідчить про великий потенціал цього інструменту для фінансування інновацій [5].

DeFi змінює традиційні фінансові системи шляхом використання блокчейну, смарт-контрактів та криптовалют. В авіаційній індустрії ці технології можуть бути використані для:

- токенизації активів, що дозволяє розподілити право власності на літаки, аеропорти та авіакомпанії;
- забезпечення фінансування через DeFi-платформи, що дозволяє уникнути банківських

комісій;

- використання NFT для купівлі часткової власності на авіаційні активи;
- застосування смарт-контрактів для автоматизації фінансових операцій, зниження ризиків шахрайства та підвищення прозорості угод [6, 7].

Впровадження DeFi у фінансування авіаційної галузі вже демонструє позитивні результати у країнах ЄС та США, де компанії використовують токенизовані активи для залучення інвесторів. Зокрема, стартапи з розробки міських аеротаксі активно використовують DeFi для краудінвестування [8].

Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних фінансових моделей: традиційні фінансові інструменти, такі як банківське кредитування, державні субсидії, випуск облігацій та залучення венчурного капіталу, продовжують відігравати важливу роль у фінансуванні авіаційної галузі. Проте вони мають низку недоліків, зокрема жорсткі вимоги до позичальників, складні процедури узгодження та високу вартість капіталу. На противагу цьому, цифрові фінансові інструменти, такі як краудфандинг та DeFi, надають швидший доступ до фінансування, знижують регуляторні бар'єри та дозволяють залучати інвестиції без участі посередників [9, 10].

Проте варто враховувати і потенційні ризики цифрових фінансових механізмів, такі як недостатнє регулювання DeFi, можливі кібератаки та висока волатильність криптовалютних активів. Саме тому розробка ефективних регуляторних стратегій стає важливим завданням для урядів і фінансових інституцій [11, 12].

Інноваційні фінансові моделі відіграють важливу роль у трансформації авіаційної індустрії, відкриваючи нові перспективи для залучення інвестицій та розвитку інфраструктурних проєктів. Краудфандинг дозволяє мобілізувати фінансові ресурси через широкий доступ до інвесторів, тоді як DeFi пропонує радикально нові підходи до управління капіталом та фінансовими транзакціями. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на оцінку регуляторних викликів, аналіз ризиків та визначення ефективних стратегій інтеграції цифрових фінансових інструментів в економіку авіаційного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016.
2. Tapscott, D., & Tapscott, A. Blockchain Revolution. Penguin Random House, 2018.
3. Mollick, E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. Journal of Business Venturing, 29(1), 2014. С. 1-16.
4. Smith, J. Crowdfunding and Aviation Startups. Journal of Digital Finance, 15(2), 2020. С. 67-82.
5. Kickstarter. Crowdfunding Aviation Projects, 2023. URL: <https://www.kickstarter.com> (дата звернення: 02.03.2025).
6. Український фонд стартапів. Розвиток краудфандингу в Україні. Київ: УФС, 2022.
7. Buterin, V. Ethereum White Paper, 2014. URL: <https://ethereum.org/en/whitepaper/> (дата звернення: 02.03.2025).
8. Nakamoto, S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, 2008. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (дата звернення: 02.03.2025).
9. European Commission. Tokenization of Aviation Assets. Brussels: EU Publications, 2022.
10. World Bank. Financing the Aviation Industry in Emerging Markets. Washington, DC: World Bank Group, 2021.
11. DeFi Pulse. The State of Decentralized Finance, 2023. URL: <https://defipulse.com> (дата звернення: 02.03.2025).
12. Петренко, О. Регуляторні аспекти розвитку DeFi в Україні. Вісник економічних досліджень, 30(4), 2021. С. 45-58.

Столярчук Наталія Віталіївна, старший викладач кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, Кропивницький, e-mail: nata-stolyarchuk@ukr.net.

Stoliarchuk Natalia Vitaliivna, Senior Lecturer, Department of Aviation Management, Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, e-mail: nata-stolyarchuk@ukr.net.

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Анотація: Розглянуто ключові аспекти цифрової трансформації як рушійної сили підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Проаналізовано статистичні дані щодо темпів інвестування в цифрові технології та впровадження інновацій у різних галузях. Особливу увагу приділено впливу цифрових інструментів (Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси) на операційну ефективність і клієнтський досвід. Виокремлено основні виклики цифрової трансформації, зокрема нестачу кваліфікованого персоналу, підвищені ризики кібербезпеки та труднощі управління змінами. Наголошено на стратегічному значенні розвитку цифрових компетенцій і корпоративної культури для стійкого зростання компаній у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: цифрова трансформація; бізнес-модель; конкурентоспроможність; Big Data; штучний інтелект; інновації; цифрові компетенції; кібербезпека; управління змінами.

Abstract: The key aspects of digital transformation as a driving force for increasing business competitiveness are considered. Statistical data on the pace of investment in digital technologies and the introduction of innovations in various industries are analyzed. Particular attention is paid to the impact of digital tools (Big Data, artificial intelligence, cloud services) on operational efficiency and customer experience. The main challenges of digital transformation are highlighted, in particular, the lack of qualified personnel, increased cybersecurity risks and difficulties in change management. The strategic importance of developing digital competencies and corporate culture for sustainable growth of companies in the long term is emphasized.

Keywords: digital transformation; business model; competitiveness; Big Data; artificial intelligence; innovation; digital competencies; cybersecurity; change management.

Сучасні ринкові умови диктують зростаючу необхідність впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Цифрова трансформація (ЦТ) не лише змінює підходи до організації процесів, але й відкриває нові можливості для компаній різного масштабу. Вона сприяє появі інноваційних бізнес-моделей, пришвидшує адаптацію підприємств до викликів ринку та формує умови для сталого зростання. У пропонуваній тезі розглянуто вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність бізнесу, наведено статистичні дані про темпи та масштаби її впровадження, а також окреслено перспективи розвитку цифрової економіки у глобальному контексті.

Цифрова трансформація — це комплексний процес, що передбачає системне впровадження цифрових технологій, зміну організаційної культури та управлінських підходів у компаніях з метою підвищення ефективності їх діяльності та створення нових джерел цінності [1]. Вона охоплює:

1. Технологічний аспект: інтеграція хмарних обчислень, інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), технологій штучного інтелекту (AI) тощо.
2. Організаційний аспект: реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізація організаційної структури, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації.
3. Соціальний аспект: залучення персоналу до процесів цифровізації, формування цифрових компетенцій, налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Завдяки комплексному підходу цифрова трансформація здатна забезпечити тривале зростання конкурентоспроможності та створювати умови для швидкого реагування на нові виклики ринку.

Роль цифрової трансформації в економічних процесах ілюструє низка статистичних показників, які демонструють зростаюче значення цифрових інструментів у корпоративному секторі:

1. Глобальні витрати на цифрову трансформацію. За даними аналітичної компанії IDC, у 2022 році загальні інвестиції компаній у цифрові технології досягли 2,39 трильйона доларів США, що на 15% більше, ніж у 2021 році [2]. Крім того, прогнозується, що до кінця 2025 року ця цифра зросте більш ніж удвічі, наближаючись до позначки 4 трильйони доларів.

2. Прискорення впровадження технологій штучного інтелекту. Опитування McKinsey & Company свідчить, що у 2022 році понад 50% опитаних організацій прискорили інвестиції в AI-

рішення, що дозволило їм покращити точність прогнозування попиту, персоналізувати клієнтський досвід і підвищити ефективність внутрішніх процесів [3].

3. Цифрова зрілість бізнесу. Згідно зі звітом Європейського індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), кількість компаній, що впроваджують хмарні обчислення й аналітику великих даних, щороку зростає на 12-15%, причому найшвидше — у секторі малого та середнього бізнесу [4].

Усе це свідчить про те, що компанії незалежно від розміру та галузевої спеціалізації відчують необхідність переходу на цифрові моделі, щоб втримувати конкурентні позиції. Інвестиції в сучасні технології розглядаються керівництвом компаній не як одноразова дія, а як стратегічний напрям довгострокового розвитку.

1. Покращення операційної ефективності. Цифрові технології дають змогу автоматизувати рутинні процеси, виявляти вузькі місця в ланцюжках створення вартості та впроваджувати гнучкі управлінські підходи (Agile, DevOps тощо). За даними дослідження Deloitte, компанії, які активно впроваджують цифрові рішення в операційну діяльність, демонструють зниження витрат на 20-30% у середньостроковій перспективі [5].

2. Персоналізація клієнтського досвіду. Інструменти Big Data та штучного інтелекту дозволяють підприємствам глибше розуміти потреби та поведінку споживачів. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню лояльності клієнтів, їх утриманню та збільшенню середнього чека [6].

3. Розширення ринків збуту. Цифрові платформи (онлайн-маркетплейси, соціальні мережі, спеціалізовані додатки) дають можливість виходити на глобальні ринки навіть невеликим компаніям, скорочуючи при цьому витрати на маркетинг і логістику. Згідно з даними Statista, обсяг електронної комерції у 2022 році сягнув 5,2 трильйона доларів США та очікується подальше щорічне зростання на рівні 10-12% [7].

4. Підвищення гнучкості та інноваційності. Цифрові проєкти заохочують компанії до експериментів з новими бізнес-моделями та способами взаємодії з клієнтами й партнерами. Таким чином, бізнес знижує ризики, пов'язані зі старими інфраструктурами та застарілими процесами, і стає здатним швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Незважаючи на явні переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів:

1. Недостатність цифрових навичок. За даними звіту Світового економічного форуму, майже 40% компаній у світі відчувають нестачу кваліфікованих фахівців, здатних реалізовувати й підтримувати цифрові ініціативи [8]. Розвиток людського капіталу стає наріжним каменем успішної ЦТ.

2. Безпекові ризики. Розширення використання цифрових технологій збільшує ймовірність кібератак та витоків даних. Компанії вимушені збільшувати інвестиції в інформаційну безпеку, впроваджувати стандарти кібергігієни та підвищувати обізнаність персоналу щодо кібератак [9].

3. Фінансові бар'єри та управління змінами. Для багатьох підприємств, особливо малих і середніх, витрати на цифрову трансформацію можуть бути суттєвими. Крім того, цифрове оновлення вимагає від керівництва та персоналу перегляду культурних і корпоративних цінностей, готовності до організаційних змін.

Разом з тим, перспективи зростання цифрової економіки є надзвичайно широкими. Аналітики прогнозують подальше посилення впливу технологій блокчейну, штучного інтелекту та інтернету речей на традиційні процеси виробництва і продажу товарів та послуг. Компанії, які швидко адаптуються до цифрових трендів, отримують додаткові конкурентні переваги завдяки проактивному використанню даних, ефективній логістиці, персоналізованому маркетингу і, як наслідок, кращим фінансовим результатам.

Таким чином, цифрова трансформація виступає драйвером розвитку сучасного бізнесу, дозволяючи компаніям впевнено почуватися на висококонкурентних глобальних ринках. Статистичні дані підтверджують незворотність та прискорення цифрових змін: інвестиції у цифрову сферу постійно зростають, а популярність інноваційних технологій поширюється на все більше галузей. Ключовим фактором успіху в процесі ЦТ стають людські ресурси та ефективне управління змінами. Компанії, які приділяють належну увагу розвитку цифрових компетенцій та корпоративній культурі, швидше досягають відчутних результатів. Незважаючи на виклики — нестачу кадрів, кіберризиків, фінансові бар'єри — цифрова трансформація залишається основою конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Дослідження та практичне впровадження цифрової трансформації є одним із пріоритетних напрямів науково-практичної діяльності, що впливає на сталий розвиток бізнесу і сприяє економічному зростанню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Vial G.** Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, № 2. P. 118–144. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>
2. **IDC.** Worldwide Digital Transformation Spending Guide. 2022. URL: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575
3. **McKinsey & Company.** Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-analytics/our-insights/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact> .
4. **European Commission.** Digital Economy and Society Index (DESI). 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
5. Deloitte Survey Finds Digital Transformation is Crucial for Organizations to Win. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-survey-finds-digital-transformation-is-crucial-for-organizations-to-win-in-a-post-covid-world-301274940.html>
6. **PwC.** Global Consumer Insights Survey. 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey-feb-2023.html>
7. **Statista.** E-commerce worldwide – statistics & facts. 2022. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping>
8. **World Economic Forum.** The Future of Jobs Report. 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
9. **ENISA.** Threat Landscape Report. 2021. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2021>

Трегубов Олександр Сергійович, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, корпоративної і просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, e-mail: a.trigubov@donnu.edu.ua

Tregubov Oleksandr S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, e-mail: a.trigubov@donnu.edu.ua

Дороніна Ольга Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, e-mail: o.doronina@donnu.edu.ua

Doronina Olha A., Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, e-mail: o.doronina@donnu.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Досліджено особливості цифрової трансформації бізнес-аналітики в умовах невизначеності. Проаналізовано ключові технології, які впливають на ефективність аналітичних процесів, зокрема штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, хмарні технології та автоматизацію. Визначено основні виклики, що супроводжують процес цифровізації бізнес-аналітики, серед яких економічна нестабільність, кіберзагрози, опір змінам, дефіцит кваліфікованих фахівців та регуляторні обмеження. Запропоновано напрями подолання визначених викликів та стратегічні підходи до впровадження цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Ключові слова: бізнес-аналітика; цифрова трансформація; штучний інтелект; великі дані; автоматизація; невизначеність; хмарні технології.

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS INTELLIGENCE IN THE FACE OF UNCERTAINTY

Abstract: The features of digital transformation of business intelligence in the face of uncertainty are investigated. The key technologies that affect the efficiency of analytical processes, including artificial intelligence, machine learning, big data, cloud technologies and automation, are analysed. The main challenges accompanying the process of digitalisation of business intelligence are identified, including economic instability, cyber threats, resistance to change, shortage of qualified specialists and regulatory restrictions. The author proposes ways to overcome these challenges and strategic approaches to the implementation of digital solutions to increase the competitiveness of companies.

Keywords: business analytics; digital transformation; artificial intelligence; big data; automation; uncertainty; cloud technologies.

В умовах стрімкого розвитку як суспільства, так і економіки, постали нові виклики у веденні бізнесу – швидкість прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та кризових явищ. Одним зі шляхів вирішення зазначеної проблеми є застосування бізнес-аналітики, яка знизить рівень ризиків та небезпек, а також дасть змогу спрогнозувати розвиток економічної діяльності суб'єктів господарювання [1].

У сучасному світі бізнес-аналітика відіграє важливу роль у процесі прийняття стратегічних рішень, а її цифрова трансформація стає необхідністю для ефективного функціонування компаній. Зростання обсягів даних, розвиток штучного інтелекту, автоматизація процесів і впровадження хмарних технологій докорінно змінюють підходи до аналізу інформації.

Конкурентне середовище вимагає від бізнесу швидкої адаптації до змін, що можливе лише завдяки використанню сучасних цифрових рішень для оброблення, візуалізації та прогнозування даних. Використання Big Data, AI та BI-платформ дозволяє не лише оптимізувати робочі процеси, а й значно підвищити точність і швидкість аналітичних висновків, що сприяє покращенню операційної ефективності, персоналізації клієнтського досвіду та зниженню витрат.

Цифровізація є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасному світі. Враховуючи виклики, з якими стикається український бізнес, інвестиції в цифрові технології можуть стати ключем до стійкого розвитку та успіху в умовах нестабільності [2].

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-аналітики є не лише технологічним трендом, а й важливим фактором розвитку сучасного бізнесу. Її впровадження забезпечує компаніям гнучкість, конкурентоспроможність і можливість прогнозувати майбутні тенденції, що й визначає актуальність дослідження.

Цифрова трансформація бізнес-аналітики суттєво змінила спосіб збирання, оброблення та використання даних для прийняття рішень. Сучасні технології дозволяють компаніям отримувати важливу інформацію швидше, точніше та ефективніше. Перспективними технологіями бізнес-

аналітики є:

Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML) – штучний інтелект автоматизує аналіз великих обсягів даних, знаходить приховані закономірності та прогнозує майбутні тренди. Машинне навчання адаптує моделі аналізу до нових змін, що підвищує точність прогнозування.

Великі дані (Big Data) – оброблення величезних масивів інформації з різних джерел (соціальні мережі, транзакційні системи, датчики IoT) дозволяє виявляти основні тенденції ринку, оптимізувати бізнес-процеси та персоналізувати взаємодію з клієнтами.

Хмарні технології – перехід до хмарних рішень дозволяє компаніям зберігати й обробляти дані без необхідності купівлі локального обладнання, що сприяє гнучкості, масштабованості та доступності аналітичних платформ з будь-якої точки світу.

Автоматизація бізнес-аналітики – автоматизовані інструменти аналітики зменшують потребу в ручному обробленні даних, дозволяючи компаніям зосередитися на стратегічних рішеннях, що підвищує продуктивність і мінімізує помилки.

Інструменти Business Intelligence (BI), такі як Power BI, Tableau, Qlik Sense, дозволяють візуалізувати дані, будувати інтерактивні дашборди та створювати аналітичні звіти в реальному часі.

Блокчейн у бізнес-аналітиці – забезпечує прозорість і безпеку фінансових та логістичних операцій, дозволяючи верифікувати дані без посередників, що важливо для фінансового сектору та ланцюгів постачання.

Інтернет речей (IoT) та аналітика в реальному часі – підключені пристрої генерують величезні обсяги даних, які можна використовувати для моніторингу та оптимізації процесів у виробництві, логістиці та роздрібній торгівлі.

Використання AI, Big Data, хмарних рішень та автоматизації дозволяє компаніям отримувати глибшу аналітику, швидше реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.

Цифрова трансформація є одним із факторів, що змінюють сучасний бізнес-ландшафт. Вона впливає на всі аспекти діяльності компаній, включаючи процеси управління, операційну ефективність та прийняття стратегічних рішень. Розглянемо детальніше, як цифрова трансформація впливає на процес ухвалення бізнес-рішень.

Сучасні цифрові інструменти, зокрема, штучний інтелект та великі дані, дозволяють підприємствам обробляти величезні обсяги інформації в реальному часі, що сприяє підвищенню точності прогнозів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз великих масивів даних та стратегічне планування вимагає значних витрат ресурсів і часу. Цифрові технології значно прискорюють ці процеси і ухвалення рішень значно прискорюється.

Хмарні сервіси, платформи управління проектами та комунікаційні інструменти (наприклад, Microsoft Teams, Slack) забезпечують ефективну співпрацю між командами та сприяють швидкому прийняттю узгоджених рішень.

Цифрова аналітика є потужним інструментом для формування стратегічних рішень, що дозволяє компаніям аналізувати ринкові тенденції, оцінювати конкурентне середовище та адаптувати бізнес-стратегії відповідно до змін. Завдяки аналітиці керівники можуть приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розширення ринку та оптимізації ресурсів.

Попри значні переваги, цифрова трансформація в умовах невизначеності має ряд викликів, що можуть уповільнювати або ускладнювати процес впровадження нових технологій. Основні виклики включають:

1. Економічну нестабільність та високі витрати:

- висока вартість впровадження цифрових рішень, зокрема хмарних сервісів, AI, Big Data;
- невизначеність щодо швидкості окупності інвестицій у цифрову трансформацію;
- обмежений бюджет у кризових ситуаціях, що може призвести до скорочення ІТ-витрат.

2. Кібербезпеку та загрози конфіденційності:

- збільшення кібератак через використання хмарних сервісів та відкритих API;
- ризики витоку конфіденційної інформації, що може спричинити фінансові втрати;
- відсутність надійної політики кібербезпеки в більшості вітчизняних компаній.

3. Опір змінам серед персоналу:

- співробітники можуть не сприймати нові технології через страх втрати роботи або складність адаптації;
- недостатній рівень цифрової грамотності у співробітників;

– потреба в системному навчанні персоналу та зміні корпоративної культури.

4. Недостатності кваліфікованих кадрів:

- попит на експертів у сфері AI, Big Data, машинного навчання перевищує пропозицію;
- високі зарплатні вимоги фахівців з цифрових технологій;
- відтік IT-фахівців у розвинені країни.

5. Технологічну сумісність та інтеграцію:

- наявність застарілих систем, які складно інтегрувати з новими цифровими платформами;
- високу вартість модернізації IT-інфраструктури;
- складність уніфікації даних та їх оброблення в різних системах.

6. Невизначеності регуляторного середовища:

- постійні зміни законодавства щодо цифрових технологій, персональних даних та кібербезпеки;
- необхідність дотримання міжнародних стандартів (GDPR, ISO 27001 тощо);
- ризики санкцій та обмежень, які можуть вплинути на використання певних технологій.

7. Непередбачуваність ринку та швидку зміну трендів:

- технології змінюються настільки швидко, що компанії можуть не встигати адаптуватися;
- складність у прогнозуванні потреб клієнтів та ринкової ситуації;
- необхідність гнучких бізнес-моделей та швидкого ухвалення рішень.

Серед напрямів подолання викликів можна виділити: розробку стратегії цифрової трансформації з урахуванням можливих ризиків; інвестування у навчання персоналу й розвиток цифрових навичок; зміцнення систем кібербезпеки й запровадження політик інформаційного захисту; впровадження гнучких IT-рішень, що легко інтегруються та масштабуються; моніторинг змін у законодавстві та адаптація до нових регуляторних норм.

Таким чином, цифрова трансформація змінює підходи до управління бізнесом, що робить процес ухвалення рішень швидшим, точнішим та ефективнішим. Однак для максимального використання її переваг необхідно враховувати потенційні виклики та розробляти стратегії їх мінімізації. Таким чином, успішна цифрова трансформація є ключем до конкурентоспроможності сучасного бізнесу.

Цифрова трансформація бізнес-аналітики є невід'ємним етапом розвитку компаній у сучасних умовах. Вона забезпечує підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, покращує точність прогнозування та оптимізує управлінські процеси.

Незважаючи на ряд викликів, серед яких кіберзагрози, фінансові обмеження та складність інтеграції нових технологій, компанії, що інвестують у цифрові рішення, отримують стратегічні переваги. Інструменти AI, Big Data, BI-платформи та хмарні обчислення сприяють мінімізації ризиків, підвищенню ефективності управління та посиленню конкурентоспроможності.

Отже, для успішної цифрової трансформації бізнес-аналітики необхідно розробити комплексні стратегії впровадження технологій, адаптуватися до нових викликів, навчати персонал і створювати ефективну систему захисту даних. Це дозволить компаніям не лише вижити в умовах невизначеності, а й отримати довгострокові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білоскурський Р.Р., Скращук Л.В. Бізнес-аналітика як основа прийняття управлінських рішень в умовах використання інформаційних систем. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 151-154. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-22>
2. Стець О., Осіпчук К. Вплив цифровізації на ефективність бізнес-аналітики діяльності підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал*. 2024. №4 (13). С. 187–190. <https://doi.org/10.32782/dees.13-28>

Юрчук Наталія Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: urnata@vntu.edu.ua

Yurchuk Nataliya P., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: urnata@vntu.edu.ua

KEY SOCIAL CHALLENGES GENERATED BY DIGITALIZATION PROCESSES

Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine

Abstract. *The article examines current social problems arising as a result of current digitalization processes. A new institutional contribution to international regulation of digitalization is shown, in the form of the Global Digital Compact approved by the UN in 2024. The key social challenges of the digital era for national labor markets and employment are revealed. The need to minimize the negative impact of digitalization on social development is emphasized. For this purpose, an approach to the formation of state policy based on the OECD Going Digital Integrated Policy Framework is proposed.*

Keywords: digital technologies; digital economy; social development; social risks; social destruction; cybersecurity.

A notable feature of present-day is the global acceleration of digitalization processes, which involves the creation, dissemination, implementation, and use of digital and emerging technologies, including artificial intelligence (AI), virtual and augmented reality technologies, and others. There are many statistical confirmations of this accelerated dynamics. For example, according to the International Telecommunication Union, the number of Internet users increased from 1.0 billion in 2005 to 5.4 billion in 2023. In addition, according to UNCTAD forecasts, the number of objects connected to the Internet (private, business, public, etc.) will grow from 13 billion in 2022 to 35 billion in 2028 [1].

The accelerated dynamics and scale of digitalization processes have necessitated the formation and implementation of a common global vision for regulating both the processes themselves and their long-term consequences. Recognizing this need, the UN General Assembly, by its Resolution of September 22, 2024, adopted the Global Digital Compact, which sets out the tasks, principles, commitments and practical actions that the global community has undertaken to implement, with the aim of ensuring “an inclusive, open, sustainable, fair, safe and secure digital future for all” [2]. In the context of social and societal development, it is very significant that the Global Digital Compact emphasizes that digital and new technologies, radically transforming our world, provide extraordinary potential benefits for ensuring the well-being and development of people and societies, but at the same time they create new challenges. Among them, social challenges are among the most serious.

Based on the results of thematic studies and taking into account the tasks defined, in particular, by the Global Digital Compact, the European Declaration on Digital Rights and the Principles of the Digital Decade, the OECD Recommendations on Managing Digital Security Risks for Economic and Social Prosperity, as well as on Artificial Intelligence, we can highlight the following crucial social challenges of digitalization of modern economies and societies.

Increasing employment problems and imbalances in labor markets. A study by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [3] substantiates three main vectors of digitalization with the potential for fundamental technological and social changes in the employment sector: automation of work, digitalization of economic processes (based on three key technologies such as the Internet of Things (IoT), 3D printing, and virtual and augmented reality) and digital platformization. These vectors today determine the dynamics of job losses and creation, but experts differ in their forecasts regarding their ultimate impact on quantitative and structural changes in labor markets.

Thus, in the World Economic Forum (WEF) report for 2025 «The Future of Jobs», according to joint estimates with the ILO, during 2025–2030, 170 million jobs may be created in the world under the influence of the digitalization trend, or, in full-time equivalent, 14% of their global number. At the same time, 92 million jobs (8%) will be reduced, that is, an average of 18.4 million annually [4]. Meanwhile, according to the results of a study by the McKinsey Global Institute [5], in the period 2016–2030, digitalization, taking into account AI and robotics, the reduction will potentially reach from 400 to 800 million jobs, or from 28.6 to 57.1 million

annually. Obviously, the intensity of the impact of technologies on employment depends on many factors, but one of the determining factors remains the effectiveness of national digitalization strategies.

The need to transform education systems and adapt them to the needs of modern labor markets.

Gaining competitive advantages in the digital economy today is largely determined by the level of digital skills and competencies of its participants. That is why, according to the WEF, investing in the development of human capital, including through programs of continuous training, advanced training and retraining of the workforce, as well as digital literacy of the population, is a priority task for national governments and businesses, along with the task of synchronizing the capabilities of education systems with the needs of the labor market. Considering that 39% of the key skills currently required for competitiveness in the labor market are likely to change between 2025 and 2030, the presence of digital skills among employees will become a primary mandatory requirement for employers. Thus, according to the criterion of demand for key skills in the labor market in the next five years, the top three positions in the global ranking compiled by WEF experts are: the ability to use AI and Big Data; skills in working with information and digital networks and ensuring cybersecurity; technological literacy [4]. In order to mitigate the potential negative consequences of digitalization for national labor markets and employment, the priority task of national governments and businesses is to build effective systems of professional training, advanced training and retraining for workers involved in professional occupations affected by digital and emerging technologies.

The intensification of threats associated with human socialization and potentially leading to its social destruction. Thus, at the microeconomic level, scientific research identifies the following key social threats that arise for a person as a result of the digitalization of all spheres of his life [6]:

- Internet addiction, which scientific medicine recognizes as a complex health pathology, manifested in the loss of a sense of the real world, dependence on the virtual world and social networks, the ability to actively manipulate the consciousness and actions of the Internet user;
- degradation of mental abilities and a decrease in a person's mental activity due to the active use of gadgets and online search engines;
- deterioration of mental health due to simplified access to scenes of violence, humiliation of human dignity, immoral content, etc.;
- growth of property inequality, unemployment and social stratification;
- increased state control over the income and expenses of each person, reduced security of personal life;
- increased risk of loss of personal information, financial and other resources as a result of cybercrime or computer illiteracy;
- transfer of the right to make important decisions to machines (robots), which may threaten human life, health and well-being.

Along with the above-mentioned threats caused by digitalization, which potentially lead to the social degradation of the individual, we can also point out other threats, namely: rejection of social relations or communities, which results in social exclusion; replacement of social relations or communities with less valuable alternatives; degradation of social relations due to the use of the Internet and social networks, which manifests itself in social isolation, impoverished communication, rudeness and aggressiveness, malicious social behaviour in digital space (cyber-stalking, cyber-harassment, cyber-bullying, etc.) [7].

In conclusion, it should be noted that in the digital age, an important task for international structures and national governments is to promote social justice and effectively respond to the social challenges of the digitalization of economies and societies. In particular, the OECD Going Digital Integrated Policy Framework (2020) can serve as an effective basis for the formation of the necessary regulatory mechanisms, which includes seven interrelated areas of action [8]:

- 1) access to communication infrastructure, services and data;
- 2) effective use of digital technologies and data;
- 3) digital and data-driven innovation;
- 4) decent work for all;
- 5) social prosperity and inclusion;
- 6) trust in the digital age;
- 7) market openness in the digital business environment.

It should also be noted that in the case of countries engulfed in full-scale war, in particular Ukraine, and post-conflict countries, the above approaches should be adjusted, taking into account, respectively, the realities of martial law and the tasks of post-war reconstruction.

REFERENCES

1. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), July 2024. 252 p. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
2. *Global Digital Compact: An Open, Safe & Secure Digital Future for All*. United Nations Office for Digital and Emerging Technologies, 2024. URL: <https://www.un.org/digital-emerging-technologies/content/gdc-resources>
3. Fernández-Macías E. Automation, Digitisation and Platforms: Implications for Work and Employment. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2018. 26 p. DOI: 10.2806/090974.
4. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, January 2025. 289 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>
5. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey Global Institute, December 2017. 148 p. URL: www.mckinsey.com/mgi
6. Хандій О.О. Соціальні ресурси розвитку економіки: важелі державного регулювання / Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2019. 436 с. ISBN 978-966-02-9141-6.
7. Quaglio G., Millar S. Potentially Negative Effects of Internet Use. Panel for the Future of Science and Technology, European Parliamentary Research Service, May 2020. 31 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/641540/EPRS_IDA\(2020\)641540_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/641540/EPRS_IDA(2020)641540_EN.pdf)
8. Going Digital Integrated Policy Framework. *OECD Digital Economy Papers*. 2020. No. 292. 66 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/dc930adc-en>

Burlay Tetiana V. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Leading Researcher at the Department of Economic Theory, Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine, Kyiv, e-mail: btv2008@ukr.net

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE AGRICULTURAL SPHERE AS INSTRUMENTS FOR SOCIAL REHABILITATION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN UKRAINE

Institute of Climate-Sensitive Agriculture, NAAS Ukraine
University of Haifa. Israel

Abstract: *considered problems of people with disabilities in Ukraine in the context of their rehabilitation, adaptation and involvement in the agrarian sphere of the national economy of Ukraine on the basis of new technologies*

Key words: new technologies, innovative development, agrarian sphere. people with disabilities. postwar development

The modern world is experiencing fundamental transformations caused by military conflicts, digitalization, globalization, and the introduction of innovations into all spheres of human activity. These changes create unique opportunities for the development of an inclusive society, in particular for the integration of people with disabilities, who make up more than 15% of the world's population, according to the World Health Organization. 80% of disabled people in Ukraine are people of working age. In Ukraine, more than 2.8 million people have the status of a disabled person. This is 6.1% of the total population. Unfortunately, the number of disabled people in our country is growing every year. Almost 80% of disabled people in Ukraine are people of working age. In addition, according to experts, now one in ten people in the world has one or more functional disorders that cause disability. 35% of people aged 60 have persistent functional disorders that prevent them from performing normal social functions. At the age of 70, this figure increases to 50%, and by the age of 80, 100% of people have disabilities. Disability as a social phenomenon is inherent in every state.

Meanwhile, the European Union notes that there are considerable problems with people with disabilities in Ukraine. For example, the European Commissioner for Human Rights Thomas Hammarberg has repeatedly stated that the rights of people with disabilities are being violated in Ukraine. People with disabilities remain one of the most vulnerable groups in society, and this problem has been exacerbated in the socio-economic context since the war in Ukraine began. In low- and middle-income countries, people with disabilities often face limited access to education, employment, and financial services, and in Ukraine this problem is becoming larger and more acute with the need for psychological rehabilitation and additional measures to restore young soldiers and their families. The World Bank estimates the losses from underutilization of the potential of people with disabilities at trillions of dollars each year.[4] In developed countries such as Canada, Israel and Australia, effective integration models are actively being implemented: for example, the Digital Horizons Program provides access to distance learning for people with disabilities, allowing them to obtain professions in the IT and fintech sectors. (Canada); The Smart Farming Project involves people with physical disabilities in working in agri-tech companies through process automation. (Israel); The AgriTech for All Program uses robotic farming systems that allow people with disabilities to participate in agricultural production. (Australia) These examples emphasize that the correct use of technology can not only solve social problems, preserve and increase human capital, but also stimulate economic growth.

In 2006, the UN General Assembly adopted the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, which sets out the basic principles for ensuring the rights of persons with disabilities in various areas of their lives. More than 180 states (including Ukraine) that have ratified the Convention are obliged to take measures to create conditions for the full participation of persons with disabilities in all aspects of life, as well as to promote the maximum realization of their physical, mental, social and professional abilities. The Convention

contains articles on ensuring individual mobility of persons with disabilities, freedom of expression of their views and beliefs, access to information, privacy, respect, education, health and rehabilitation. Within the framework of this Convention, Ukraine, in particular, has undertaken obligations to observe the universal human rights of citizens of this group. According to Article 9 of this document, the state must take appropriate measures to provide them with unhindered access to the physical environment, transport, information and communication, since the participation of people with disabilities in socially significant processes is impossible without proper access to necessary social facilities. In 2019, the UN Secretary-General called on countries to implement a strategy within the framework of fulfilling the tasks of social integration of people with disabilities for the next decade. In Ukraine, the problem of integration of people with disabilities has several dimensions. According to the State Statistics Service, more than 2.7 million people have the status of disabled people, and this figure is increasing due to the consequences of the war [3]. The main challenges today include:

1. Social isolation of persons with disabilities. Low accessibility of public infrastructure hinders participation in public life.
2. Economic vulnerability and social insecurity. The employment rate among persons with disabilities is only about 21%, while in the EU this figure reaches 58%.
3. Lack of adaptation to modern technologies. In rural areas, about 40% of households do not have access to high-speed Internet.

Despite these challenges, Ukraine has significant potential for involving, rehabilitating and promoting the full life of persons with disabilities and their family members in active life in various sectors of the national economy, in particular in the agricultural sector. The agricultural sector, which generates more than 10% of GDP, can become a base for creating new jobs and rehabilitation programs. For example, pilot projects of automated greenhouses that do not require physical labor are already being implemented in Vinnitsa region. [2] The agricultural sector remains one of the most promising areas for the integration of people with disabilities through technologies that minimize physical effort.

Practical implementation is possible through the integration and transfer of international programs, such as the Precision Agriculture Toolkit technology, which allows people with visual impairments to work on farms thanks to adapted data analysis tools (USA), the use of robotic systems in farming, which involves people with limited mobility, the Green Hand program, which unites farmers and people with disabilities to work together on organic production (Netherlands), etc.

Of course, the agricultural environment urgently needs specific practical steps on this path:

1. Training and retraining. Introduction of courses for working with agricultural technologies, such as controlling drones or robots. Today, Ukrainian agricultural drones are considered one of the most effective in the world not only in the field of agribusiness, but also in military affairs.
2. Subsidies for inclusive enterprises. Providing financial grants to farmers who create jobs for people with disabilities. State programs should be more accessible, socialized and understandable.
3. Digitalization of agriculture. Connecting rural communities to high-speed Internet and providing access to online education platforms.

Fintech tools that open new horizons for the financial and social integration of people with disabilities should be the drivers of change. In Ukraine, Monobank and Portmone platforms have already become important players in the financial services sector, but they can expand their influence by creating specialized services for people with disabilities. The examples of global fintech leaders are also inspiring: mobile banking M-Pesa allows even in the poorest regions to provide financial accessibility for people with physical disabilities, and crowdfunding platforms allow people with disabilities to raise funds to start their own businesses.

In this context, it is very important to draw the attention of society and specialists to

1. Inclusive financial services. Development of mobile applications adapted to the needs of people with disabilities.
2. Educational initiatives. Launch of online programs on financial literacy and entrepreneurship.
3. Integration with the agricultural sector. Use of fintech platforms to finance inclusive agricultural projects.

Therefore, the social rehabilitation of people with disabilities is not only a moral obligation, but also a strategic asset for the country's economy. Ukraine has a unique chance to create an innovative model of integration through digitalization, the development of fintech and the transformation of the agricultural sector. Using global experience and its own potential, it is possible to ensure inclusion, which will become the basis

for the country's sustainable development. Ukraine has a unique opportunity to create a new model of an inclusive society, where digital technologies, fintech and the agricultural sector will become the main catalysts for change.

The integration of people with disabilities into the country's economic and social system is not only a moral obligation, but also a strategic step towards building a competitive agrarian economy of the future, which should include:

1. Investment in digital infrastructure. Ensure access to broadband Internet in all regions.
2. Launch national inclusive programs. Create programs for retraining people with disabilities in the fields of IT, agrotechnology and finance.
3. International cooperation. Ukraine should actively participate in global projects, attracting best practices and experience.
4. Support for startups. Provide grant support for young entrepreneurs implementing inclusive technologies, which should be supported and encouraged at the state level. As of 2021, the AgTech sector of Ukraine had approximately 70 startups working in various areas: land bank management, precision agriculture, the use of drones and other innovative solutions. In recent years, the number of startups has likely increased, reflecting the dynamic development of the industry even in difficult war conditions. Support ecosystem: The Ukrainian AgTech ecosystem is supported by business accelerators and venture capital funds that facilitate the implementation of innovations. Priority in the development of innovations: AgTech is one of the key industries within the framework of the Global Innovation Vision of Ukraine 2030 [1].

REFERENCES

1. Gryshova, I., Balian, A., Antonik, I., Miniailo, V., Nehodenko, V., Nyzhnychenko, Y. (2024). Artificial intelligence in climate smart in agricultural: toward a sustainable farming future. *Access to science, business, innovation in the digital economy*, ACCESS Press, 5(1), 125-140, [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(8\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(8))
2. Linde, N., Balian, A., Shabatura, T., Gryshova, I., Petrenko, O. and Shevchenko, A. (2024). Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 7(3): s30-s51. Doi: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02>
3. Kazarian G., Gryshova R., Durglishvili N. (2019) Regulatory Environment for the Formation of Leadership Positions for the Persons with Disabilities. In: Strielkowski W. (eds) Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15495-0_18
4. Gryshova, R Kazarian, G. (2018). Regulatory environment for the formation of the provision system of persons with disabilities in Ukraine. *Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (6), 112-122. <https://doi.org/10.32886/instzak.2018.06.13>

Gryshova Inna. Corresponding Member of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Dr. Professor, Deputy Director, Institute of Climate-Sensitive Agriculture, NAAS Ukraine. e-mail 2606147izr@ukr.net

Gryshova Rymma. Master of Economics. University of Haifa. Israel e-mail: rimmagrish@ukr.net

Razghulina Natalia. PhD of Economics. University of Haifa. Israel e-mail: Razghulina@gmail.com

FINANCIAL COMPLIANCE AS A TOOL TO ENSURE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY

¹Lutsk National Technical University

Abstract: *The article examines financial compliance as a key instrument for ensuring sustainable business development in the digital economy. It explores the increasing regulatory requirements, the role of ESG criteria, and the impact of financial process digitalization on compliance mechanisms. Special attention is given to the role of automated compliance tools, artificial intelligence, and RegTech solutions in enhancing transparency, mitigating financial risks, and improving corporate governance. The study highlights the importance of integrating compliance systems with financial monitoring and risk management processes to strengthen business resilience and long-term competitiveness.*

Keywords: *financial compliance, ESG criteria, regulatory requirements, digitalization, RegTech, risk management, financial security, automation, corporate responsibility.*

Sustainable business development in modern conditions is impossible without an effective financial compliance system. The tightening of regulatory requirements, the growing role of ESG criteria (Environmental, Social, Governance), and the digitalization of financial processes necessitate the implementation of effective control and transparency mechanisms. Financial compliance is becoming a crucial tool for ensuring the stability, accountability, and long-term competitiveness of enterprises.

On a global scale, after the 2008 global financial crisis, compliance with financial legislation gained particular importance for regulators and other stakeholders. Had proper financial compliance existed in 2008, it could have preserved citizens' pension funds, housing, and retirement savings while mitigating the scale of the economic downturn. Moreover, financial compliance plays a key role in strengthening public trust in capital markets and the banking system [1].

Financial compliance is the status a business attains when it adheres to all relevant financial laws and regulations set by governing regulatory bodies. Financial compliance is an ongoing process that evolves with changes in financial legislation. If a law related to how a company earns its finances changes, the corresponding business operations adjust accordingly [2].

Regulatory compliance is mandatory for all regulated industries worldwide. According to the KPMG 2023 Chief Ethics & Compliance Officer Survey, conducted among 240 heads of ethics and compliance departments, 73% of respondents reported increased pressure to prioritize financial compliance and believe this trend will persist in the foreseeable future [3].

Key compliance areas, such as data protection, cybersecurity, consumer protection, and innovative technologies, are under significant pressure to improve. This is driven by the need to enhance efficiency and effectiveness, as well as increasing expectations from corporate boards and regulators. Investments in technology and data analytics for ethics and compliance functions have become not just desirable but essential for identifying, measuring, and mitigating risks [4].

The implementation of compliance control is a necessary condition for ensuring the stable and reliable operation of a business, especially amid increasing regulatory requirements. Adhering to legislative and internal standards helps reduce legal risks, maintain a company's reputation, and build trust among clients and partners.

Moreover, automating compliance processes can significantly reduce risks for enterprises. In today's world, companies face numerous challenges that create risks at every step. From cyber threats to regulatory changes, businesses must continuously adapt to remain competitive and resilient. Implementing automation and ensuring compliance are effective strategies for protecting a company's interests [5].

A strong example is Microsoft's emphasis on compliance. The company places significant focus on compliance by implementing various tools to monitor and ensure that its products and services meet international security and data protection standards. Specifically, the Microsoft Azure cloud service is

equipped with built-in features that guarantee compliance with various standards, such as ISO/IEC 27001, minimizing risks related to customer data security. Microsoft employs standard encryption protocols like Transport Layer Security (TLS) and Internet Protocol Security (IPsec) to protect data in transit. Additionally, the company uses AES-256 encryption to secure stored data, ensuring robust protection of customer information. Microsoft also provides resources and security guidelines that help organizations enhance their security posture and safeguard their data against evolving risks.

Financial compliance in the digital age is undergoing fundamental changes driven by technological innovations that enable effective regulatory compliance control, minimize fraud risks, and enhance financial security. In the context of global digitalization, automated compliance tools have become a crucial component of modern risk management and regulatory compliance systems. These tools facilitate seamless interaction between various business units, ensuring process alignment and reducing human error in critical decision-making.

A key aspect is the integration of automated compliance systems with other business processes, such as risk management, financial monitoring, and information security. This synergy creates a comprehensive control mechanism that allows companies to proactively identify potential threats and implement preventive measures to mitigate them. Among the most common compliance automation tools are Policy Management Systems, Transaction Monitoring Systems, and Risk Management Solutions.

The adoption of digital RegTech (Regulatory Technology) solutions, designed to automate and improve regulatory compliance processes, enables companies to swiftly adapt to legislative changes, reducing the likelihood of non-compliance and associated financial and reputational risks. One of the primary advantages of RegTech is its ability to rapidly update risk management systems in response to changes in the regulatory framework. Leveraging artificial intelligence, machine learning, and big data analytics, these systems can automatically track new regulatory requirements, assess their impact on business operations, and implement necessary adjustments in a timely manner.

RegTech also plays a crucial role in detecting financial crimes. Automated transaction monitoring systems can analyze vast amounts of data in real-time, enabling the identification of suspicious financial activities, preventing fraud, and combating money laundering. This significantly enhances financial security and ensures compliance with international anti-financial crime standards.

Today, many companies integrate RegTech solutions with risk management, cybersecurity, and financial monitoring systems, creating a unified compliance ecosystem. This approach enhances corporate transparency, strengthens investor and client trust, and facilitates regulatory oversight.

Two powerful technologies revolutionizing financial compliance by enabling more accurate, rapid, and efficient data analysis are Big Data and artificial intelligence (AI). The combination of big data analytics and AI plays a key role in combating money laundering (AML – Anti-Money Laundering) and terrorist financing (CFT – Counter-Financing of Terrorism). Machine learning algorithms allow banks and financial institutions not only to respond to known fraud schemes but also to proactively detect new patterns of suspicious behavior. This significantly improves financial security and helps avoid severe financial and reputational losses.

Moreover, Big Data technologies enable the analysis of counterparties' behavior, which is crucial for assessing their reliability and compliance with regulatory requirements. Through automated monitoring systems, companies can promptly verify financial history, reputation, and potential risks associated with business partners. This reduces the likelihood of engaging with unreliable entities and supports financial security principles.

Blockchain technology is another key component of financial compliance, ensuring transparency, immutability, and transaction security. Its decentralized nature eliminates the possibility of data tampering or unauthorized modifications since each transaction is recorded as a block that, once verified, cannot be altered. This creates a reliable digital trail of all financial flows, which is critical for monitoring and auditing.

With cryptographic algorithms and distributed storage mechanisms, blockchain removes the need for trust in centralized authorities, which is particularly important for banks, insurance companies, and regulatory bodies. The adoption of this technology significantly reduces fraud risks and enhances adherence to international financial control standards.

Thus, it can be confidently stated that financial compliance is a key element of sustainable business development, ensuring financial stability, reputational reliability, and adherence to legislative and international standards. It promotes financial transparency, prevents fraud, corruption, and money laundering, and minimizes the risks of regulatory sanctions, helping companies avoid significant financial and reputational losses. Compliance principles strengthen investor, partner, and consumer trust, enhancing a company's competitiveness in the market.

Additionally, financial compliance plays a crucial role in implementing ESG principles and corporate social responsibility by improving environmental, social, and governance alignment. In the digital economy, integrating modern technologies such as artificial intelligence, big data, automated monitoring systems, and blockchain significantly enhances compliance efficiency. These technologies enable companies to respond promptly to regulatory changes, proactively detect potential threats, automate risk analysis, and ensure compliance with regulatory requirements.

Therefore, financial compliance is a strategically important factor for businesses aiming for long-term development, financial security, and integration into the global economy. Its effective implementation and the use of innovative digital tools create a strong foundation for stable business growth, increased stakeholder trust, and stronger competitive positions in the international market.

REFERENCES

1. CFI Financial Compliance. The regulation and enforcement of the laws and rules in finance and the capital markets. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/financial-compliance/> (accessed 01 March 2025).
2. What is finance compliance? (Plus benefits and importance). 2 July 2024. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/finance-compliance> (accessed 01 March 2025).
3. KPMG (2023). 2023 KPMG Chief Ethics & Compliance Officer Survey. URL: <https://kpmg.com/us/en/articles/2023/cco-survey-2023-gated.html> (accessed 01 March 2025).
4. What is top-of-mind with CCOs? – New KPMG survey. URL: https://kpmg.com/us/en/media/news/cco-2023-survey.html?utm_source=chatgpt.com (accessed 01 March 2025).
5. Shevtsov I. (2024). Automation and Compliance: How to Reduce Risks for Enterprises. September 09, 2024. https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/54128?utm_source=chatgpt.com (accessed 01 March)

Kuzmak Olena M., Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lutsk National Technical University, Lutsk, e-mail: kuzmakolena3007@gmail.com

Kuzmak Oleh I., Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing, Lutsk National Technical University, Lutsk, e-mail: kuzmakoleg2312@gmail.com

FEATURES OF THE DIFFUSION OF SCIENTIFIC INNOVATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY

Vinnitsia National Technical University

Abstract: *The paper analyzes the process of scientific innovations diffusion in the digital economy, develops approaches to this process mathematical modeling and describes some examples of its application.*

Key words: *digital economy, science, innovation, diffusion, modelling.*

The digital economy is rapidly developing in several directions. First, digitizing the economy and transferring it to the virtual space of the Internet creates a new information space in which market reaction time is sharply reduced. Second, digitizing the economy creates a powerful demand for information technologies to ensure its functioning. Third, digitizing the market significantly reduces information asymmetry, thereby reducing market failures.

The last factor, which leads to the digitization of the economy, is an important guarantee for the development of both the market and society. Society develops as an innovation mechanism. The market acts as a powerful amplifier of the introduction of innovations. This is done mainly due to the so-called diffusion of innovations, when an innovation that was initially localized to a very small number of users begins to increase its number.

The report analyzes the process of diffusion of scientific innovations in the digital economy, develops approaches to mathematical modeling of this process and describes some examples of its application.

The main element of innovation is new knowledge (know-how). We will use the following definition (see [1] and references therein): knowledge (information) is norms of behavior, methods, results of activity, algorithms, and programs of activity of individuals, as well as ways of communicating with people in their joint behavior and joint activities. Thus, databases, algorithms, and information technologies for their application are also elements of knowledge. The novelty of the knowledge that sets the innovation may be previously unknown either for the local market of a given region or country or previously unknown on the entire planet. In the latter case, the innovation based on it will be called scientific.

Scientific innovations are fundamentally different from other innovations. To produce a scientific innovation, new scientific knowledge must be used. Similarly, users and consumers must master new knowledge to use scientific innovation. This is necessary because previously, users and buyers did not know how exactly they could use this new product based on scientific innovation.

Thus, scientific innovations should always be accompanied by some kind of organized training programs, focused on an untrained user. These training programs should include methods, technologies, and algorithms for using the product of scientific innovation both by an individual and by a group of users. They should also include a description of both the areas of application and the benefits that this product of scientific innovation provides to the user.

In the general case, a tuple of knowledge K that corresponds to a given scientific innovation should be distributed in society, i.e. $K_s = (k^s_1, k^s_2, \dots, k^s_i, \dots)$. Here k^s_i is a separate method, technology, or way of doing an activity (either for a person or in collaboration with other people). Such a tuple can be viewed as a knowledge piece that is localized on an individual. In the space of possible tuples K , ordering and metrics can be introduced [1]. This allows us to introduce functions in this space and apply differentiation and integration operations to them [1].

Consider the function $n(K, t)$ for the number of people who at time t possess the tuple K . In this case, we can describe the process of dissemination of scientific innovations as a diffusion process. The intensity of dissemination of innovations j (the number of people who receive a given knowledge per unit of time) in this case is determined by the first Fick's law, which is written as follows:

$$J = -D \frac{dn}{dK} \quad (1)$$

The dimension of the diffusion coefficient of innovations is then the square of the amount of knowledge divided by a unit of time.

The process of dissemination of scientific knowledge is described in detail in [1].

In the case when a scientific innovation is ΔK , the process of its diffusion into society can be represented in a simple mathematical model [1] as shown in Fig. 1.

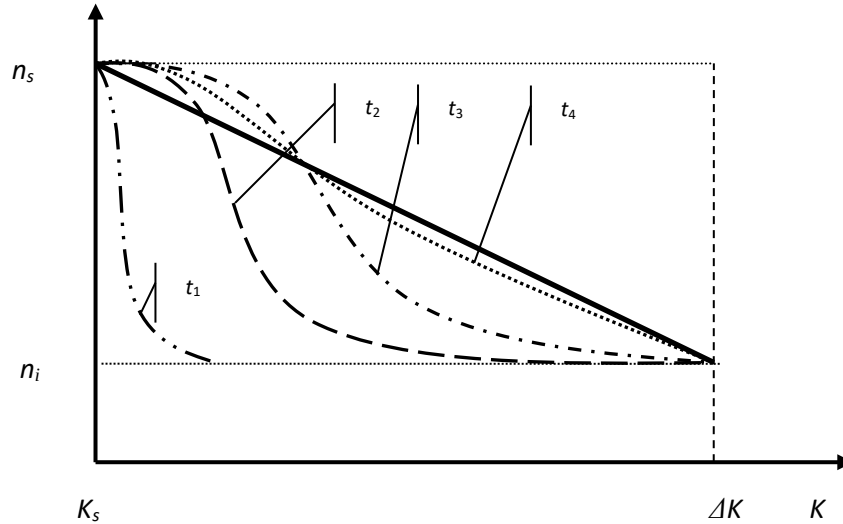


Fig. 1. Qualitative representation of the scientific innovation dynamics. $t_1 < t_2 < t_3 < t_4$

The time required to achieve societal adoption of a scientific innovation can be estimated within the model as

$$t \sim \frac{(\Delta K)^2}{D}. \quad (2)$$

Thus, the general direction for increasing the efficiency of economic development through the innovation mechanism should be the fulfillment of the following conditions.

Firstly, this is an increase in the diffusion coefficient of innovations by increasing the level of digitalization of the economy and increasing the level of openness and accessibility of knowledge about innovations for society.

Secondly, this is the development of a system of free (conditionally paid) training courses to create conditions for the population to master scientific innovations.

Thirdly, this is the creation of conditions for the formation and development of public opinion aimed at supporting scientific innovations. This may lead to the fact that the diffusion coefficient of innovations will depend on time and on the number of people supporting this innovation $D(n(K), t)$. This will lead to the formation of nonlinear effects, while $\partial D / \partial n > 0$ will be achieved. That is, it will be possible to achieve an “explosive” spread of innovations. We emphasize that such effects are often found in the digital economy. It is enough to mention cryptocurrency or artificial intelligence.

REFERENCES

1. Shyian, A., Nikiforova, L. Model for New Innovation Knowledge Spreading in Society. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2024, V.195, pp. 97–116.

Shyian Anatolii A. – Candidate of physical and mathematical sciences, Associate Professor, Department of Information Systems Management and Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: anatoliy.a.shyian@gmail.com

Nikiforova Liliia O. – Candidate of economic sciences, Associate Professor, Department of Information Systems Management and Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: nikiforovalilia@gmail.com

NAVIGATING CRISIS: LOGISTIC REGRESSION FOR PREDICTING BANK FAILURE IN WARTIME UKRAINE

¹Ivan Franko National University of Lviv

²Slovak University of Technology in Bratislava

Abstract: This paper develops a logistic regression model to predict bank bankruptcy in Ukraine during wartime, a period of heightened economic instability. Utilizing 22 financial indicators from the National Bank of Ukraine, the analysis identifies administrative expenses relative to assets and interest income relative to assets as significant predictors of bank failure. After applying correlation analysis and stepwise elimination, a logistic regression model was constructed, demonstrating a high degree of statistical significance ($p < 0.001$) and an overall classification accuracy of 88.9%. The model, represented by a logistic equation, allows for the calculation of bankruptcy probability, providing a valuable tool for early risk assessment and regulatory intervention in the Ukrainian banking sector amidst ongoing crisis. The findings underscore the importance of these specific financial metrics in evaluating bank stability during periods of extreme economic stress.

Keywords: bank, bankruptcy, financial health, financial distress, prediction, logistic regression, financial risk, risk management, bank stability, predictive modelling, machine learning

The stability of the banking sector is paramount for economic resilience, particularly during periods of crisis such as wartime. In Ukraine, the ongoing war has placed unprecedented strain on financial institutions, necessitating the development of accurate predictive models to identify and mitigate potential bank failures. This research addresses the critical need for proactive risk assessment by constructing a logistic regression model to forecast bank bankruptcy, leveraging financial indicators specific to the Ukrainian banking landscape. The ability to anticipate and respond to financial instability is crucial for maintaining public trust and ensuring the continuity of essential financial services in a volatile environment, thereby contributing to the overall economic security of the nation.

Recent research has explored various facets of the Ukrainian financial and economic landscape, employing diverse methodologies. Blahun, Blahun, & Blahun [1] utilized fuzzy logic methods to assess the stability of the banking system, offering a non-linear approach to evaluating complex financial data. Zomchak & Miskiv [2] developed a structural model to analyze the interactions between GDP and industrial output, revealing key economic performance indicators. In a related study, Zomchak & Malets [3] applied a simultaneous equations approach to examine the dynamics of currency cross-exchange rates and their interdependencies. Kichurchak [4] investigated structural changes in the market of bank deposits using statistical analysis to understand household behavior. Bielinskyi et al. [5] employed high-order network analysis for financial crash identification, offering a complex systems perspective on financial risk. Vdovyn [6] used a statistical approach to examine the geographical structure and trade balance of Ukraine, focusing on descriptive analytics. Zomchak & Hakava [7] applied a multidimensional ranking approach and Rubakha et al. [8] conducted a risk-oriented integral assessment of Ukrainian bank effectiveness, providing a holistic evaluation of bank performance. Lobozyńska, Skomorovych, & Vladychyn [9] analyzed the activities of the National Bank of Ukraine under martial law.

This study employed a quantitative approach, utilizing logistic regression to model the probability of bank bankruptcy. Data were sourced from the National Bank of Ukraine [10], encompassing 22 financial indicators across liquidity, solvency, profitability, and operational efficiency. Following an initial correlation analysis to address multicollinearity, a stepwise elimination method was used to identify the most significant predictors. The model was evaluated using omnibus tests, a confusion matrix to assess classification accuracy, and parameter significance testing. The logistic regression equation was then formulated to calculate the probability of bankruptcy based on the identified key indicators: administrative expenses relative to assets and interest income relative to assets.

The developed logistic regression model demonstrated a high level of statistical significance ($p < 0.001$) and an overall classification accuracy of 88.9%. Specifically, the model correctly classified 92.5% of stable banks and 70% of bankrupt banks. The key predictors identified were administrative expenses relative to assets, which exhibited a positive relationship with bankruptcy probability, and interest income relative to

assets, which displayed a negative relationship. The logistic equation derived from the analysis allows for the calculation of a bankruptcy probability score between 0 and 1, providing a practical tool for risk assessment.

The findings of this study underscore the efficacy of logistic regression in predicting bank bankruptcy during periods of extreme economic stress, particularly in the context of wartime Ukraine. The identification of administrative expenses and interest income as critical predictors highlights the importance of operational efficiency and revenue generation in maintaining bank stability. The model's high accuracy suggests its potential utility for regulatory bodies and financial institutions in implementing proactive risk management strategies. By providing a quantitative framework for assessing bankruptcy risk, this research contributes to the development of early warning systems that can mitigate the impact of financial crises on the broader economy.

Furthermore, this research demonstrates the adaptability of established statistical methodologies to address specific challenges posed by unique economic environments. The model's focus on readily available financial indicators from the National Bank of Ukraine ensures its practicality and accessibility for ongoing monitoring and assessment. Future research could enhance the model by incorporating macroeconomic variables or exploring alternative machine learning techniques to further improve predictive accuracy. Additionally, the model's performance should be continuously evaluated and updated as the economic landscape evolves, particularly in response to the ongoing war. Ultimately, the insights gained from this study can contribute to the development of a more resilient and stable banking sector in Ukraine, thereby bolstering economic security and fostering sustainable growth.

REFERENCES

1. Blahun, I. S., Blahun, I. I., & Blahun, S. I. (2020). Assessing the stability of the banking system based on fuzzy logic methods. *Banks and Bank Systems*, 15(3), 171.
2. Zomchak, L., Miskiv, D. (2024) Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. **Smart Economy, Entrepreneurship and Security**, №2(2), 7-16
3. Zomchak L., Malets Yu. The Dynamics of Currencies Cross-Exchange Rates and Interdependencies Between Them: Simultaneous Equations Approach Inwestycje alternatywne. Odkrywanie nowych możliwości. Wydawnictwo UMCS, Lublin. 2024. 135-149.
4. Kichurchak, M. (2021). Structural Changes in the Market of Bank Deposits of Households in Ukraine. *Finanse i Prawo Finansowe*, 1(29), 61-78.
5. Bielinskyi, A. O., Soloviev, V. N., Hushko, S. V., Kiv, A. E., & Matviychuk, A. V. (2022). High-order network analysis for financial crash identification. In *M3E2-MLPEED* (pp. 132-149).
6. Vdovyn, M. (2023). Geographical structure and trade balance of Ukraine - statistical approach. Internet conferences of the KhNUMG named after OM Beketov.
7. Zomchak, L., Hakava, S. (2025). Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. In: Štarchoň, P., Fedushko, S., Gubíniová, K. (eds) *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. Studies in Systems, Decision and Control, vol 578. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_23
8. Rubakha, M., Tkachyk, L., Zamaslo, O., & Irshak, O. (2019). Risk-oriented integral assessment of the Ukrainian banks effectiveness. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 121.
9. Lobozyńska, S., Skomorovych, I., & Vladychyn, U. (2022). Activities of the National Bank of Ukraine under Martial Law. *Bezpieczny Bank*, 86(1), 49-64.
10. National bank of Ukraine Homepage <https://bank.gov.ua/en/> 2023/03/01.

Zomchak Larysa M. – candidate of economic sciences, associate professor, Ivan Franko National University of Lviv; Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava email: lzomchak@gmail.com

Seniv Andriana A. – master level student, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

CURRENT LEVEL OF NETWORK READINESS OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Research Institute of Trade and Sustainable Business, University of Economics in Bratislava, Slovak Republic

Abstract: *The paper analyzes the position and indicators of Ukraine in the international ranking of network readiness. A comparison of network readiness indicators with the leading countries in the rating demonstrated that despite the high digital literacy of the population, Ukraine needs to further strengthen digital reforms, improve government regulation and more actively introduce technologies into the business environment.*

Key words: digital economy, ICT, Network Readiness Index.

In the last decade, information and communication technologies are increasingly being introduced into all spheres of life, which leads to the transformation of society and the formation of a digital economy. In addition to the fact that the digital economy actively absorbs and uses information technologies, it is also the engine of innovation, competitiveness and economic development [1, 17]. The World Bank document states that the digital economy is built on a foundation that ensures economic and social transformations, including increased labor productivity, lower production costs, the creation of new jobs, and the reduction of poverty and social inequality [2].

In general, the digital economy is the basis for the development of countries thanks to the capabilities of information and communication technologies. The most objective information about their condition can be obtained by analyzing international rankings and Ukraine's position in them. Among them, the most authoritative include the Network Readiness Index (NRI). The annual ranking of countries by level of network readiness characterizes the state of information and communication technologies and the readiness of the national economy for their implementation and development. The structure of the index and the assessment of its components are of practical importance.

Table 1 – Top 5 performers in NRI 2024

Country	NRI rank	NRI score	Technology	People	Governance	Impact
United States of America	1	78.96	1	2	9	11
Singapore	2	76.94	6	3	8	5
Finland	3	75.76	11	9	4	1
Sweden	4	74.99	7	15	6	2
Republic of Korea	5	74.85	10	1	22	13

Source: based on data [3, 29].

For the third consecutive year, the United States has maintained its leading position in the Network Readiness Index (NRI), with Singapore consistently ranking second. Finland has retained its third-place standing, while Sweden has advanced to fourth position. Notably, the Republic of Korea has ascended to fifth place, reflecting sustained progress in network readiness and digital transformation (Table 1).

Ukraine in 2024 ranked 43rd among 133 countries with a total score of 55.3, which is significantly lower than the leaders (Table 2).

Table 2 – Ukraine's rank in the Network Readiness ranking, 2024

	Rank (Out of 133)	Score
Network Readiness Index	43	55.32
A. Technology	44	48.96
Access	69	65.49

Content	41	37.69
Future Technologies	40	43.71
B. People	28	51.83
Individuals	4	77.28
Businesses	69	34.67
Governments	57	43.53
C. Governance	56	63.14
Trust	51	62.15
Regulation	78	64.48
Inclusion	61	62.78
D. Impact	51	57.34
Economy	16	52.82
Quality of Life	90	59.28
SDG Contribution	89	59.93

Source: based on data [3, 206].

Data analysis shows that Ukraine demonstrates high digital literacy among the population (4 rank, 77.28 points), which is an important factor in the development of the digital economy. However, there are significant barriers to the integration of digital technologies in business and government, which are holding back overall progress. The weakest in 2024 were the country's positions in the social sphere and achieving sustainable development goals under the influence of the network economy (90 rank and 89 rank, respectively). A comparison of the network readiness indicators of the leading countries in the rating demonstrated that Ukraine needs to further strengthen digital reforms, improve government regulation and more actively introduce technologies into the business environment.

REFERENCES

1. Apalkova V. V. The concept of the development of the digital economy in the European Union and Ukraine's prospects. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Innovation Management series*. Dnipropetrovsk, 2015. Issue 4. P. 9-18.
2. World Bank. 2024. Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, DC: World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content>
3. Network Readiness Index 2024. Building a Digital Tomorrow: Public-Private Partnerships for Digital Readiness by Portulans Institute. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf>

Yehorova Yuliia V. – PhD in Economics, Associate Professor, Researcher, Research Institute of Trade and Sustainable Business, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava, Slovak Republic, e-mail: yuliia.yehorova@euba.sk

Електронне наукове видання

МАТЕРІАЛИ
VIII Міжнародної науково-практичної конференції
«СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ»
6-7 березня 2025 року

Збірник доповідей

Матеріали подаються в авторській редакції

Підписано до видання 10. 04. 2025 р.

Гарнітура Times New Roman.

Обсяг 5,7 Мб.

Зам. № P2025-064

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
Редакційно-видавничий відділ.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95,

м. Вінниця, 21021.

press.vntu.edu.ua,

Email: irvc.vntu@gmail.com.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.